الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع:

إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

دراسة حالة: مجمع صيدال

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة

من إعداد الطالبتين :

- وهاب صبرينة
- مراوي آمال

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ.د/ جودي محمد رمزي

لجنة المناقشة

أعضاء اللجـنة	الرتبة	الصـفـة	الجامعة
بوعكازسميرة	أستاذ محاضرأ	رئيسا	بسكرة
جودي محمد رمزي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	بسكرة
غضاب رانيا	أستاذ محاضرأ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

الموضوع:

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

دراسة حالة: مجمع صيدال

تخصص: محاسبة

من إعداد الطالبتين :

- وهاب صبرينة
- مراوي آمال

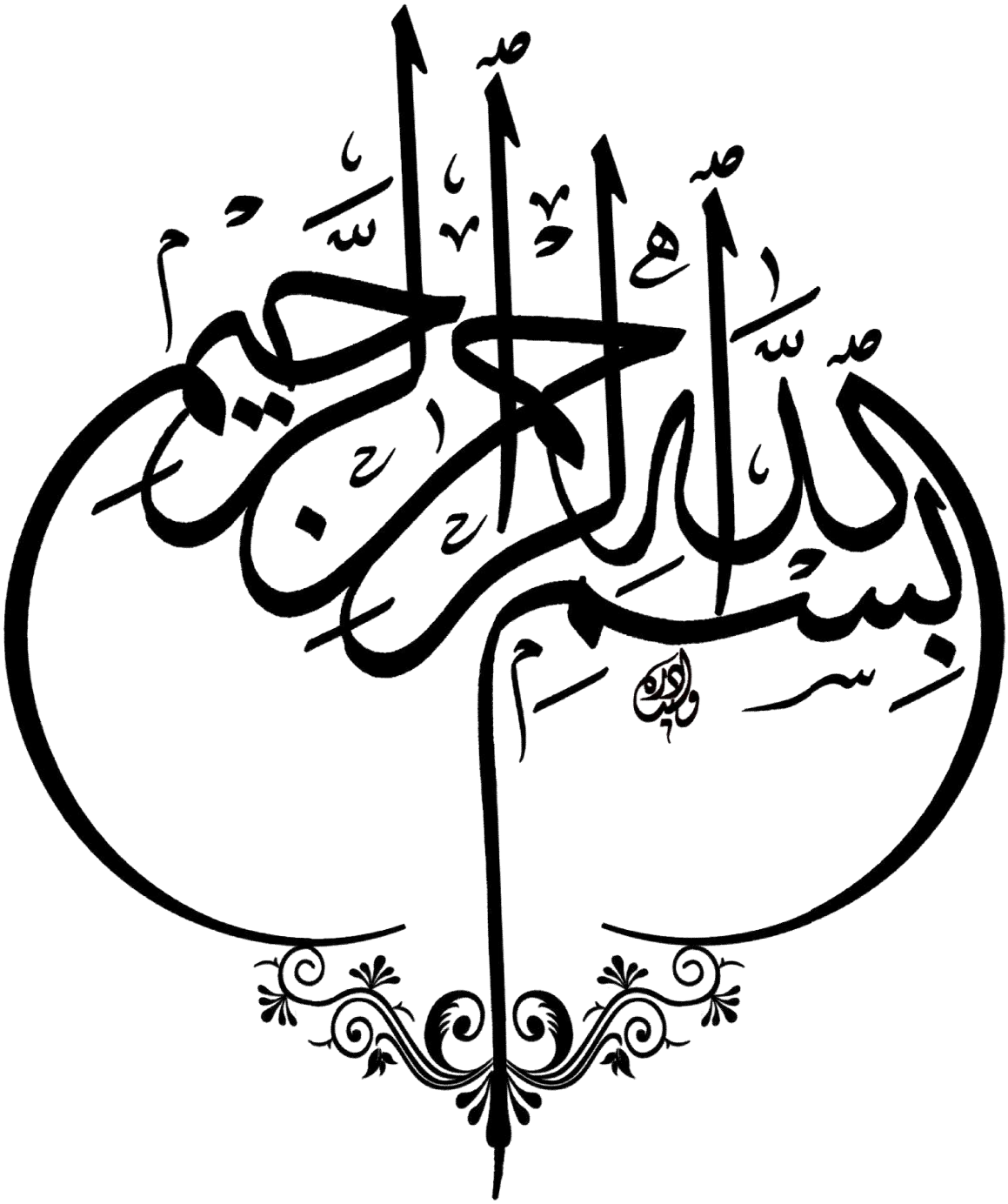
الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ.د/ جودي محمد رمزي

لجنة المناقشة

أعضاء اللجـنة	الرتبة	الصـفـة	الجامعة
بوعكازسميرة	أستاذ محاضرأ	رئيسا	بسكرة
جودي محمد رمزي	أستاذ التعليم العالي	مقررا	بسكرة
غضاب رانيا	أستاذ محاضرأ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

كل الحمد والشكر لله عز وجل الذي لا يتم عمل إلا بأمره ولا توفيق ألا بحكمه، فمنا الجد والكد ومنه التوفيق و النجاح، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه.

ومن باب أن من لم يشكر الناس لم يشكر الله؛ أتقدم بجزيل شكرنا وخالص إمتناننا إلى كل من زودنا بالعون، ووجهنا لإتمام هذا البحث، وأخص بالذكر أساتذنا المشرف البروفيسور جودي محمد رمزي الذي وجهنا إلى غاية إنجاز هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثراها بملاحظاتهم القيمة.

إهداء

إلى الشموع التي تحترق لتنير الدرب من أمامي إلى الأيادي الطاهرة التي تقتلع الشوك وتغرس الورد لتمهد لي الطريق

أمي الغالية

إلى من يقاسموني أفراحي وأحزاني أفراد العائلة الكريمة كل بإسمه

إلى جميع الأصدقاء والزملاء في كل أطوار الدراسة

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الإجتهاد

صبرينة

إهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام سبحانه لا نحصي ثناء عليه كما أثنى على نفسه وهو ولي كل الأنعام وصل اللهم على محمد وعلى اله وصحبه وسلم تسليما

أهدي ثمرة جهدي

إلى مثلي الأعلى في الحياة، مثل الإحترام والقوة والأمان، إلى من إختاره الله إلى جواره والدي العزيز رحمه الله

إلى نبع الحب والحنان وسندي المتين الذي كلما إحتجته أجده، إلى من أكرمها الله وجعل الجنة تحت أقدامها أمي حفظها الله

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى جميع الأصدقاء والزملاء المقربين

وكل من كان عونا وسندا لي سواء من قريب أو بعيد

إلى كل طلبة الماستر تخصص محاسبة دفعة 2023

إلى كل من علمني حرفا أقول له شكرا

آمال

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وذلك من خلال معرفة كيفية مساهمة الأبعاد الرئيسية لهذه البطاقة والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو في تقييم الأداء المالي، ولتحقيق هذا تم إستخدام المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة لإسقاط الجانب النظري على الواقع وتم إختيار لذلك مجمع صيدال.

وبعد القيام بالدراسة التطبيقية تم التوصل إلى أن المجمع يمتلك مقومات تأهله لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لإهتمامه بعملائه وسعي لإنتاج وتوفير منتجات ذات جودة، بالإضافة لإهتمامه بمورده البشري إلى جانب المقاييس المالية، وهذا ما يمكنه من الوصول إلى تطبيق هذه البطاقة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تكمل بعضها البعض وتساهم في تقييم الأداء المالي، ومن أبرز توصيات الدراسة هي ضرورة إستقطاب عمال ذوي كفاءة وخبرة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكذا الإستمرار في عملية تقييم أدائه المالي للإحاطة بجميع المعلومات المالية لمعرفة وضعه المالي والحفاظ على مركزه التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء المالي، أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

Abstract :

This study aims to identify the use of the Balanced Scorecard in evaluating financial performance by knowing how the main dimensions of this card contribute, which are the financial dimension, the customer dimension, the internal operations dimension, and the learning and growth dimension in evaluating financial performance. To achieve this, the descriptive approach was used. And the method of a case study to project the theoretical side on reality, and the Saidal group was chosen for tha.

And after conducting the applied study, it was concluded that the group ossesses the elements that qualify it to apply the balanced scorecard, due to its interest in its customers and its endeavor to produce and provide quality products, in addition to its interest in its human resource in addition to financial measures, and this is what enables it to reach the application of this card, as the study concluded The existence of a relationship between financial and non-financial performance measures that complement each other and contribute to the evaluation of financial performance. its competitive position.

Key words: Financial performance, balanced scorecard, evaluation of financial performance, dimensions of the balanced scorecard.

قائمة الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
01	حالات الخزينة الصافية الإجمالية	16–15
02	النسب المالية	25–24
03	البطاقة الفنية الخاصة بمجمع صيدال	57–56
04	نسبة السيولة العامة لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	66
05	تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	66
06	تطور معدل تحسين المردودية المالية لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	67
07	إحتياج رأس المال العامل لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	68
08	تطور المردودية الإقتصادية لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	69
09	تطور مؤشر نمو الأرباح لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	70
10	تطور معدل رقم الأعمال لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	71
11	تطور معدل الإحتفاظ بالعملاء لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	73
12	مصاريف التسويق لسنة 2020	73
13	مصاريف التسويق لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	74
14	تطور مؤشر نمو الإنتاج لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	75
15	نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من مصاريف الإنتاج لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	77
16	معدل إنتاجية العامل لمجمع صيدال خلال الفترة 2019–2021	77
17	معدل دوران المخزون لمجمع صيدال خلال الفترة 2019–2021	78
18	فترة الإحتفاظ بالمخزون لمجمع صيدال خلال الفترة 2019–2021	79
19	معدل تطور مصاريف تكوين العاملين لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	81
20	عملية تكوين الموظفين بمجمع صيدال لسنة 2021	81
21	مؤشر ضمان سلامة العاملين لمجمع صيدال للفترة 2019–2021	82
22	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال	84–83

قائمة الاشكال :

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
01	الأداء من بعد الكفاءة والفعالية	04
02	الحالات الممكنة للخزينة	16
03	العلاقة بين المردودية الإقتصادية و المردودية المالية و توزيع النتيجة	24
04	ماهية بطاقة الأداء المتوازن	34
05	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	36
06	نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	37
07	الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن	39
08	سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية	42
09	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	45
10	مكونات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	48
11	المقاييس الرئيسية لبعد العملاء	49
12	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	60
13	تطور رقم الأعمال مجمع صيدال للفترة 2019-2021	72
14	تطور مؤشر نمو الإنتاج لمجمع صيدال للفترة 2019-2021	76

قائمة الملاحق :

رقم الملحق	اسم الملحق
01	الميزانية الختامية– أصول لسنة 2020
02	الميزانية الختامية– خصوم لسنة 2020
03	حساب النتائج لسنة 2019–2020
04	التدفقات النقدية لسنة 2019–2020
05	الميزانية الختامية– أصول لسنة 2021
06	الميزانية الختامية– خصوم لسنة 2021
07	حساب النتائج لسنة 2020–2021
08	التدفقات النقدية لسنة 2020–2021

.

المقدمة

مقدمة:

يحظى الأداء المالي بأهمية كبيرة في معظم الإقتصادات، حيث إهتمت به العديد من الدراسات والبحوث المحاسبية والإدارية وذلك لندرة الموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسة مقارنة بحجم إحتياجاتها المالية، ونظرا لتعدد وتعقيد أنشطة المؤسسة الإقتصادية، فقد أصبح من الضروري للمؤسسة تحديد وضعها المالي قبل وضع خططها المستقبلية لضمان الحصول على عوائد مالية كبيرة تضمن إستدامة المؤسسة.

ويعتبر تقييم الأداء المالي من بين أهم الوسائل المستخدمة في الرقابة على الوظيفة المالية للمؤسسة ومعرفة وضعها المالي وذلك إعتمادا على مؤشرات ونسب مالية، غير أنها أصبحت غير كافية للمؤسسة على خلق قيمة إقتصادية على المدى الطويل وذلك لإهتمامها بالجانب المالي فقط.

ومع تطور الأفكار والبحوث والتغيرات السريعة والمستمرة في جميع المجالات، أصبح من الضروري للمؤسسات تحقيق أهداف وغايات غير مالية تساهم في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة وهو تحقيق أعلى ربح، من خلال الإهتمام بالجوانب الأخرى مثل العملاء والعمليات الداخلية للمؤسسة وغيرها مما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن والتي تقوم بالموازنة بين هذه الجوانب دون إهمال أي منها.

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة يتم قياسها بإستخدام مؤشرات مالية وغير مالية مقسمة إلى أربعة أبعاد رئيسية (بعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، وتعلم والنمو) وقد تما إضافة بعد الخامس المتمثل في البعد الإجتماعي لهذه البطاقة،كما وتوفر بطاقة الأداء المتوازن من خلال قياس أبعادها للمؤسسة معلومات تفيدها لتقييم أدائها بصفة عامة وأدائها المالي خاصةً وبالتالي تساعدها في إتخاذ القرارات التي تعود عليها بزيادة أرباحها.

أ. **إشكالية الرئيسية و الأسئلة البحثية :**

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية : كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي ؟

ومن أجل الإجابة عن الإشكالية تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية هي :

- هل يساهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال؟
- هل يساهم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال ؟
- هل يساهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال ؟
- هل يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال ؟

ب. **الدراسات السابقة**

نستعرض بعض الدراسات السابقة التي تشابهت إلى حد ما مع موضوع هده الدراسة فيمايلي :

أولا : الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: لطرش وليد، 2018، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على منفعة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي وتطبيق هذا الأسلوب في مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وقد تم إتباع منهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري لوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وتم إستخدام دراسة حالة لتحديد مشكلات الدراسة.

ومن نتائج هذه الدراسة نذكر أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتيح للمؤسسات الإقتصادية معرفة خارطة طريق وتحدد أين يجب أن تركز طاقتها من خلال منظومة متكاملة من المقاييس المالية و الغير مالية.

الدراسة الثانية: دادن عبد الغني، 2007، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الإقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر بإستعمال المحاكاة المالية دراسة حالة بورصتي الجزائر وباريس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

تعالج هذه الدراسة مفهوم الأداء المالي وأسلوب قياسه وتقييمه بناءا على مؤشرات مالية وإقتصادية (قيمة المؤسسة، معدل النمو، الهيكل المالي) بفضل المحاكاة و النمذجة المالية تمكن من إرساء نموذج إنذار مبكر لتفادي خطر العسر المالي.

من بين النتائج التي تم التوصل إليها:

تباين وجهات نظر تقييم الأداء حسب المقيمين والأكاديميين من حيث النظام المعلوماتي المعتمد و كذا تعدد نظريات الهيكل المالي وتعدد أساليب التمويل بحيث يمكن أن يكون لكل مؤسسة هيكلا ماليا أمثلا يتحدد عن طريق التوازن بين العائد الحدي للوفر الضريبي وتكلفة الوكالة، كما أن معدل نمو الداخلي للمؤسسة يساهم في رفع من قيمة المؤسسة.

الدراسة الثالثة: قراوي أحلام، 2020، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة بسطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام للمؤسسة الأسمنت لعين الكبيرة وذلك من خلال محاولة تطبيق هذه الأداة على المؤسسة بالإستعانة ببرنامج Bsc Designer.

تبين نتائج هذه الدراسة أن مؤسسة تعتمد في قياس أدائها على أدوات تقليدية في حين أنها تتمتع بكل المقومات التي تمكنها من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والذي يعطي المؤسسة قدرة في تحكم في أدائها.

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الرابعة

Robert Kaplan and David Norton,1992, The Balanced Scorecard Measures That Drive perfornance, Harvard Business Review.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء من خلال مجموعة من مقاييس الأداء المالية والغير مالية، من خلال أربعة أبعاد تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم النمو وقد تم تطبيقها لمدة سنة على 12 مؤسسة.

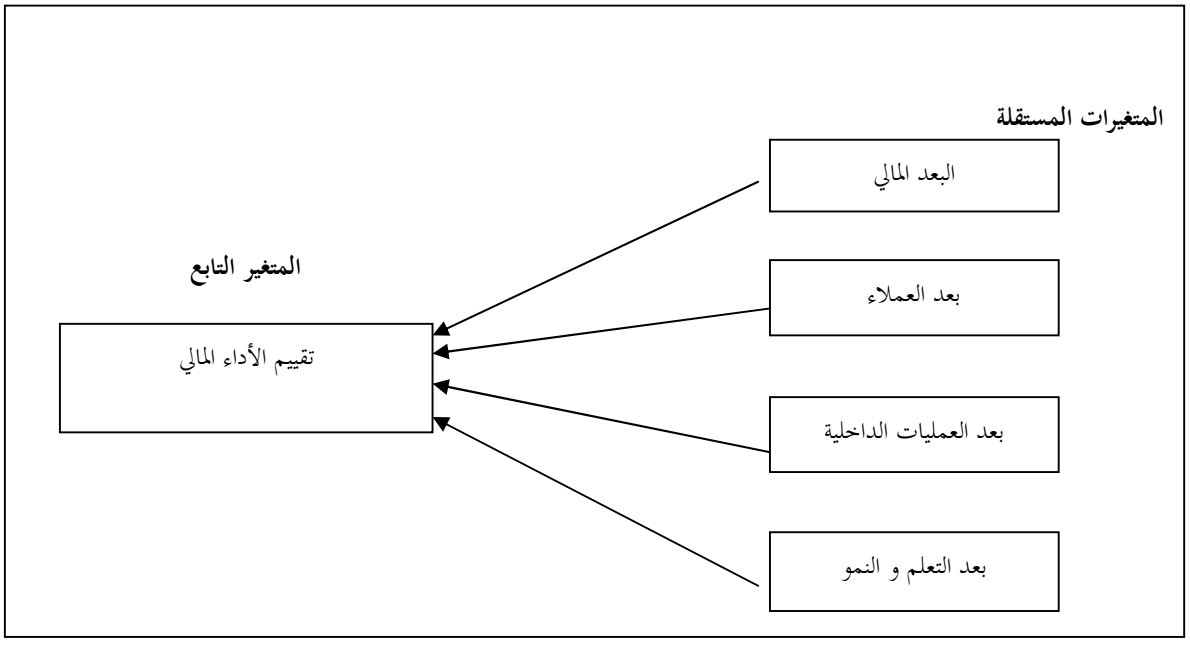
ومن بين أهم نتائج التي توصلوا إليها أن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية و الغير مالية والتي تمنح للمؤسسة نظرة شاملة ودقيقة عن أدائها الكلي.

أهم مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن أغلب الدراسات حاولت تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على الأداء بصفة عامة غير أن دراستنا حاولت الربط بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي وذلك من خلال معرفة دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى إختلاف مكان دراسة الحالة عن الدراسات السابقة، غير أنه ومهما إختلفت دراستنا مع باقي الدراسات السابقة إلا أنها بمثابة إضافة لها بحيث أن الدراسات السابقة هي نقطة إنطلاق لهذه الدراسة من خلال الخلفية النظرية و التطبيقية.

ج.**نموذج و فرضيات الدراسة**

1. نموذج الدراسة: يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يعرض كل من المتغير التابع وهو تقييم الأداء المالي والمتغير المستقل المتمثل في الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



2.فرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يساهم البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال؛
- يساهم بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال؛
- يساهم بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال؛
- يساهم بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال.

د. **منهجية الدراسة:**

للإجابة عن الإشكالية المطروحة لموضوع الدراسة إعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري من الدراسة من أجل وصف وتحليل وتوضيح المعلومات حول تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية وكيفية مساهمة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في حين إعتمدنا في الجانب التطبيقي على دراسة حالة بهدف الوصول إلى فهم أعمق لمختلف جوانب الموضوع وتجسيد الجانب النظري على الواقع العملي بإختيار مجمع صيدال.

هـ. **تصميم الدراسة**: تتضمن مايلي:

1. أسباب إختيار الموضوع: يمكن حصر أهم أسباب إختيار الموضوع فيمايلي:

- الميول إلى هذا النوع من الدراسات والتي تدخل ضمن تخصصنا؛
- أهمية الموضوع بالنظر إلى التطورات الحديثة في مجال الإدارة وإستخدام أساليب حديثة في التقييم؛
- وجود إهمال في إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في الكثير من المؤسسات والإعتماد فقط على الأدوات التقليدية؛
- محاولة التعرف على بعض المؤشرات الغير مالية في تقييم الأداء بمجمع صيدال.

2. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم تقييم الأداء المالي وإبراز أهميته؛
- التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد التي تقوم عليها؛
- التعرف على إسهامات البطاقة في مجال الإدارة المالية للمؤسسة؛
- التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة.

3. نوع الدراسة : هي دراسة وصفية تحليلية.

4. مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث (وثائق المؤسسة) كماهي.

5. مجتمع الدراسة: مجمع صيدال.

6. المدى الزمني: من 13 أفريل 2023 إلى 15 ماي 2023.

7. صعوبات الدراسة: لقد إعترض هذه الدراسة جملة من الصعوبات أهمها:

- نقص المعلومات المعروضة في تقرير مجمع صيدال لحساب جميع المؤشرات الخاصة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم والأبعاد المختلفة.

و. **أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة عن حاجة المؤسسات الإقتصادية لأدوات حديثة تسمح لها بتقييم أدائها المالي، وتحاول هذه الدراسة لفت أنظار عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية حديثة وفعالة تجمع بين المقاييس المالية والغير مالية في تقييم الأداء وإعطاء صورة واضحة ودقيقة عن الأداء الفعلي لهذه المؤسسات، كما يمكن إستعمالها من مطرف مديري المؤسسات كأداة لإدارة الإستراتيجية تسمح بتنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها وتوضح هذه الدراسة كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مجمع صناعي صيدال ومدى مساهمتها في تقييم الأداء المالي.

ز. **خطة مختصرة للدراسة:**

لمعالجة الموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين في حين خصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية وكان الهيكل كما يلي:

المقدمة: تعرض مدخل للموضوع وطرح الإشكالية والأسئلة البحثية وبعض الدرسات السابقة و نموذج وفرضيات الدراسة ومنهجية الدراسة وتصميم البحث وأهمية الدراسة.

الفصل الأول: بعنوان " مفاهيم الأساسية حول تقييم الأداء المالي"، بحيث خصص هذا الفصل من الدراسة إلى التعرف على عموميات حول تقييم الأداء المالي وتم التناول فيه مختلف جوانبها.

الفصل الثاني: بعنوان "الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن "، بحيث خصص لدراسة بطاقة الأداء المتوازن كما تم إستعراض مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية.

الفصل الثالث: بعنوان " تقييم الأداء المالي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال "، حيث تعرضنا لتقديم مجمع صيدال، ثم إلى المساهمة كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمجمع.

الخاتمة: والتي تضمنت إختبار صحة الفرضيات وأهم نتائج الدراسة وبعض الإقتراحات بالإضافة إلى الآفاق التي إرتأينا أنها تخدم الموضوع أكثر.

الفصل الأول:

المفاهيم الأساسية حول تقييم الأداء المالي

تمهيد:

تطمح المؤسسات الإقتصادية إلى إبراز مكانتها في الأسواق وتحقيق جميع أهدافها، ونظرا لتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الإقتصادية فإنها تسعى إلى تحسين أدائها في جميع المستويات.

وبما أن الجانب المالي من بين أهم الجوانب التي ترتكز عليها المؤسسة الإقتصادية، فإن الأداء المالي يعتبر محورا أساسيا لنموها وإستمراريتها ولمعرفة مدى نجاحها أو فشلها فهي بحاجة إلى قياس وتقييم أدائها المالي لإعطاء صورة حقيقية ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها ونقاط القوة لتدعيمها وإتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

وكل هذه الأمور سوف يتم إبرازها في هذا الفصل من خلال التعرف على ماهية الأداء المالي وتقييمه، وأهم مؤشرات التقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

تعتبر المؤسسة بمثابة العمود الفقري للحياة الإقتصادية التي تشكل هيكل الإقتصاد الوطني، لذلك يجب أن تنمو وتتفوق لتحقق مستوى أداء أفضل في كل وظائفها، وتعتبر الوظيفة المالية من بين أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسة والتي يعرف أدائها بمصطلح الأداء المالي الذي يمثل أداة مستخدمة لمعرفة مدى إستغلال المؤسسة لمواردها وإمكانياتها في تحقيق أهدافها، ومن العوامل الرئيسية التي تعتمد عليها وتساعدها في تحديد الوضعية المالية لها.

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي

يعد الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص من بين أوسع مفاهيم الإدارة وأكثرها شمولا، لذا قبل النظر إلى الأداء المالي وجب إعطاء مفهوم عن الأداء بصفة عامة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء كمفهوم عام أحد المصطلاحات الإدارية التي تحظى بإهتمام كبير من طرف الباحثين ومن بين المفاهيم ذات المعاني المتعددة، حيث تتغير نظرة المؤسسة لأدائها حسب الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه وهذا ما يفسر الإختلاف بين الباحثين والكتاب في تعريف مفهومه.

يرجع الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء إلى كلمة إنجليزية "to perform" والتي إشتقت بدورها من كلمة فرنسية قديمة parformer، والتي تعني تأدية العمل، غير أنه يصعب ضبط محتوى تعريفي محدد للأداء نظرا لإختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة لدراسته. (سكور، 2017، صفحة 8)

من هذا المنطلق يعرف الأداء :

من ناحية النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه "إنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها." (إدريس و الغالبي، 2009، صفحة 38)

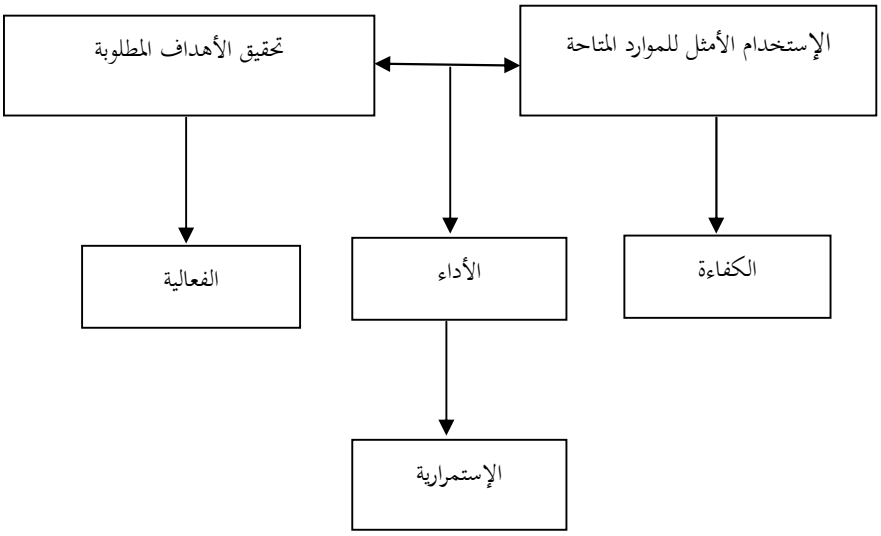
من الناحية البشرية يعرف الأداء أنه: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج." (نوي، 2019، الصفحات 92-93)

من الناحية الإستراتيجية يعرف الأداء أنه: "قدرة المؤسسة في تنفيذ إستراتجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية." (مزهودة، 2001، صفحة 87)

من ناحية الموارد يعرف الأداء على أنه: "إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها." (خان، 2018، صفحة 197)

نلاحظ من التعريف الأخير أن الأداء هو نتيجة لتفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، ويبين الشكل رقم (1) الأداء من بعد الكفاءة و الفعالية حيث "تعرف الكفاءة على أنها الإستخدام الأمثل للموارد الإقتصادية، وتعرف الفعالية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا " (تقرارت، 2019، صفحة 153) حيث يرى العديد من الباحثين أن الأداء الجيد هو نتيجة لفعالية وكفاءة المؤسسة معا.

الشكل رقم (01) : الأداء من بعد الكفاءة والفعالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (مزهودة، 2001، صفحة 88)

مما سبق عرضه يمكن القول بأن الأداء هو كيفية إستخدام المؤسسة لمختلف مواردها وإمكانياتها المتاحة في تأدية مهامها وأنشطتها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: مفهوم الأداء المالي

يشير الأداء المالي عادة إلى المفهوم الضيق لأداء الوظيفة المالية ويرتكز على قدرة المؤسسة في إنجاز أهدافها المالية المسطرة ومن التعاريف التي قدمت للأداء المالي نجد مايلي :

- "أن الأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق مردودية جيدة وتكاليف منخفضة. " (بومصباح، 2021، صفحة 221)
- كما يعرف الأداء المالي أنه: "يتوقف على الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وتحقيق أقصى عائد ممكن. " (خنفري و بورنيسة، 2018، صفحة 154)

- ويعرف الأداء المالي أيضا أنه: تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على الإستغلال الأمثل لمواردها كما يساعد أيضا على إتخاذ القرارات المالية والتسييرية الملائمة، وذلك بناء على مجموعة من المؤشرات المالية. (هلايلي، 2020، صفحة 109)

من خلال ماسبق يمكن القول أن الأداء المالي هو إنجاز الأنشطة المالية في المؤسسة بإستخدام مقاييس ومؤشرات مالية تساعد في معرفة مدى إستغلالها للموارد المتاحة في تحقيق أهدافها.

تدل التعاريف العديدة للأداء المالي على إعطاء الباحثين حيز كبير من الإهتمام لهذا الأخير، وإن دل على شيء فإنما يدل على أهميته الكبيرة في الممارسة الإدارية وتظهر هذه الأهمية في المساعدة على التنبؤ بإستمرار عن الحالة المستقبلية للمؤسسة، وفهم التفاعل بين البيانات المالية من خلال التحليل العلمي لتلك البيانات التي تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية وتساعد في معرفة نقاط الضعف والقوة، وإتخاذ الإجراءات المناسبة بالإضافة إلى ذلك يساعد الأداء المالي في متابعة ومعرفة النتائج المالية لنشاط المؤسسة من خلال إلقاء ضوء على سيولة وربحية المؤسسة وتوازنها المالي وكذلك لمعرفة طبيعة تلك النتائج سواء أكانت إيجابية أو سلبية. (السيد، 2009، صفحة 139)

المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي

إن هدف الإدارة المالية هو إنجاز المهام الموكلة إليها لتتماشى مع مصالح الأطراف الأساسية في المؤسسة، كما يهدف الأداء المالي الجيد لتحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها مايلي:

1- التوازن المالي: يعرف بأنه الحالة التي يظل معها رصيد النقدية، في كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل أو من ناحية أخرى يعرف بالتوازن بين إستخدامات الأموال ومصادرها، أي تعادل بين مدفوعات ومتحصلات بصفة عامة. (جمعة، 2000، صفحة 247)
2- السيولة و اليسر المالي: أي توفير أموال سائلة كافية لدى المؤسسة لمواجهة الإلتزامات المترتبة عليها عند إستحقاقها، أو القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة مايضمن للمؤسسة الوفاء بإلتزاماتها وتعزيز ثقتها من قبل المتعاملين معها بالإضافة إلى إبعاد مخاطر الإفلاس والعسر المالي عنها. (كراجة و آخرون، 2000، الصفحات 28-29)
3- المردودية: تسعى كل مؤسسة إقتصادية بواسطة أدائها المالي إلى تحقيق المردودية وذلك بالإستغلال الأمثل للوسائل والموارد المالية المتاحة، وتعرف المردودية على أنها ذلك "الإرتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية." (بن ساسي و قريشي، 2006، صفحة 267)
4- خلق القيمة: "يعتبر هدف خلق القيمة أو ما يصطلح عليه بإنشاء القيمة من الأهداف المالية الأساسية والحديثة، وهو هدف للمؤسسة ككل، وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المسيرين لأنهم مطالبون بالبحث في سبل تحقيق العوائد الكبيرة والمستمرة من وراء الأموال المستثمرة." (نوبلي، 2015، صفحة 261)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي للمؤسسة من خلال أنشطتها ومهامها المختلفة بعدة عوامل قد يكون البعض منها داخل المؤسسة والبعض الآخر يكون خارجها التي قد تؤثر سلبا أو إيجابا على هذا الأداء، وسنحاول معالجتها بالتفصيل في هذا السياق.

الفرع الأول: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي

تواجه المؤسسة سلسلة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها نذكر منها (الخطيب، 2010، الصفحات 48-51) :

أولا: الهيكل التنظيمي

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الإتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة و المعلومات.

يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في إتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات إتخاذ القرار بأكثر فعالية.

ثانيا: المناخ التنظيمي

يقصد به وضوح التنظيم أي إدراك العاملين مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها المرتبطة بالأداء المالي، وكذا إتخاذ القرارات بطريقة عقلانية وتشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء المالي.

يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء المالي بصورة إيجابية وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات على كيفية تصرف الإداريين بأموال المؤسسة ما يعطي صورة جيدة على الأداء المالي.

ثالثا: التكنولوجيا

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك أو تكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الإستمرارية.

وتعتبر التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات لذا لابد من المؤسسة من تحديد نوع التكنولوجيا المناسب لطبيعة أعمالها وكذا أهدافها وتطوير أدائها المالي لتكييفه مع التكنولوجيا المستخدمة.

رابعا: الحجم

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات حيث إن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة مايزيد من تحسين الأداء المالي.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي

العوامل الخارجية يكون مصدرها البيئة الخارجية وهي مجموع المتغيرات التي تواجهها المؤسسة وتؤثر على أدائها المالي ولا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها وإنما يجب عليها أن تتكيف معها. (غالم، 2022، الصفحات 21-22)

أولا: العوامل الإقتصادية

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل كالنظام الإقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الإقتصادية كالأزمات وتدهور الأسعار، وإرتفاع الطلب الخارجي... فالظروف الإقتصادية قد توفر عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة المؤسسات التي يرتكز نشاطها على التصدير، وتستفيد من إرتفاع الطلب الخارجي كذلك الأسواق والمنافسين.

ثانيا: العوامل الإجتماعية

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 الإجتماعية ذات صلة كبيرة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر عامل النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الإجتماعية، ودراسة العوامل الإجتماعية، تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتوج جديد وإستهداف حصة من السوق.

ثالثا: العوامل السياسية

وتتمثل هذه العوامل في الإستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، إنتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

إن موضوع تقييم الأداء المالي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات خاصة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، حيث يقوم تقييم الأداء المالي في المؤسسات بقياس كفاءة وفعالية إستخدام الموارد المالية المتاحة وإعطاء حكم عن مدى

تحقيق الأهداف المطلوبة في ضوء معايير محددة ووفق مراحل محددة ويساعد تقييم الأداء المالي بشكل كبير في تحقيق الدقة والموثوقية في النتائج المعطاة وبالتالي إتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

يمثل تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة بإعتباره أحد المراحل الأساسية للعملية الرقابية، حيث يهدف إلى تحديد الإختلالات والإنحرافات ويساعد المحللين الماليين في تصحيحها.

وقبل إعطاء مفهوم لتقييم الأداء المالي يجب الإشارة أولا أن هناك خلط بين المصطلحات القياس والتقييم والتقويم، فقياس الأداء نقصد به قرن الأعداد بالأشياء أي إعطاء قيمة عددية أو نسبية للأشياء وذلك بالإعتماد على مؤشرات عدة ويعتبر جزء من عملية التقييم. أما تقييم الأداء فهو المرحلة التي تلي قياس الأداء ويتمثل في إعطاء حكم على ما تم قياسه، إعتمادا على معايير متفق عليها. أما تقويم الأداء فنعني به عملية تصحيح الإنحرافات والأخطاء، وذلك للإرتقاء بالنتائج إلى المستوى المرغوب فيه.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

بما أن الأداء المالي هو إنجاز المهام المالية في المؤسسة في سبيل تحقيق الهدف المنشود فإن تقييم الأداء المالي يمثل قاعدة عملية القياس ويقوم على تحديد وإعطاء الحكم على نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف المدرج.

يعرف تقييم الأداء المالي بأنه " إصدار حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد المالية للمؤسسة وذلك بهدف الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة المالي، وتقديم قاعدة البيانات والمعلومات حول الأداء المالي للمؤسسة للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة." (السرطاوي و حسان، 2019، صفحة 151)

ويعرف على أنه" قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا ومن ثم مدى تحقيق الأهداف المسطرة لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة." (رزقي، 2018، صفحة 145)

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن تقييم الأداء المالي هو تقييم النشاط المالي للمؤسسة والحكم على مركزها المالي من خلال معايير محددة وتحديد مدى نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي

لتقييم الأداء المالي أهمية كبيرة في المؤسسة الإقتصادية نذكرها فمايلي (الشمخي و الجزراوي، 1998، صفحة 42) :

1- تقييم نشاط مؤسسات الإقتصادية بشكل عام ويتم ذلك عن طريق :

- تقييم نتيجة نشاط المؤسسة الإقتصادية من حيث الربح أو الخسارة خلال فترة أو فترات مالية معينة؛

– تقييم المركز المالي للمؤسسة الإقتصادية في تاريخ معين؛

– مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات المخططة (المعايير) وتحديد الانحرافات ومساعدة في معرفة أسبابها.

2- يساعد تقييم الأداء المالي إدارة المؤسسة في رسم أهدافها وبالتالي إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة نشاطها الإقتصادي؛

3- يساعد تقييم الأداء المالي إدارة المؤسسة في عملية الرقابة وإتخاذ القرارات اللازمة؛

4- يساعد تقييم الأداء المالي على إعطاء صورة دقيقة عن علاقة المؤسسات الإقتصادية مع بعضها البعض وعلاقتها مع الوحدات الحكومية؛

5- يساعد تقييم الأداء المالي على إكتشاف الفرص الإستثمارية.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي

يهدف تقييم الأداء المالي في المؤسسة إلى تشخيص وضعها المالي ومعرفة نقاط القوة والضعف ومنه إتخاذ الإجراءات الملائمة ويمكن سرد مجموعة من الأهداف نذكرها كمايلي (الكرخي، 2014، صفحة 32) :

1- يهدف تقييم الأداء المالي إلى الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة المالية مقارنة بالأهداف المالية المدرجة في خطتها الإنتاجية أي الحكم على نمو النشاط المالي فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة أم لا؛

2- يهدف تقييم الأداء المالي في الكشف عن مواطن القوة والضعف ما يمكن المحلل المالي من معرفة مدى قدرة المؤسسة في تمويل إحتياجاتها المالية؛

3- يهدف تقييم الأداء المالي للوقوف على مدى كفاءة إستخدام الموارد المالية المتاحة بطريقة رشيدة وبالتالي تحقيق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة؛

4- يهدف تقييم الأداء المالي للموازنة بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء المالي قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط المالية البعيدة عن المزاجية والتقديرات الغير واقعية؛

5- يهدف تقييم الأداء المالي إلى تحديد مسؤولية كل مركز من خلال قياس إنتاجية كل قسم وتحديد إنجازاته والذي يخلق جو منافسة بين أقسام، بالإضافة إلى تحديد الدورة المسؤلة عن الفائض أو العجز وضع الحلول اللازمة لها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء المالي

لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة سلبيا أو إيجابيا والوقوف على مستوى تطور أنشطتها، يقوم المحلل المالي بمقارنة رقم أو نسبة المتوصل إليها مع أرقام أو نسب أخرى وذلك إستنادا إلى مجموعة من المعايير، والتي يمكن إستعانة بها في إتخاذ قرار على حالة مالية معينة ويأخذ المعيار عدة أشكال، وهي كالتالي:

أولا: المعايير التاريخية

تعطي المعايير التاريخية مؤشرا لحالة المؤسسة على مر الزمان، فمقارنة النسب المالية للسنة الحالية مع مثيلاتها في السنوات السابقة لنفس المؤسسة قد تكشف عن مواطن ضعف ينبغي علاجها، أو عن مواطن قوة ينبغي تدعيمها والإستفادة منها كذلك تلقي المعايير التاريخية الضوء على مدى فاعلية السياسات الجديدة، فلو قامت المؤسسة بتعديل سياسة الإئتمان فقد يكون من الممكن قياس آثار تلك التعديلات، بمقارنة النسب المالية المعنية في السنة التي طبقت فيها مع مثيلاتها لسنوات سابقة، وعلى الرغم من المزايا الواضحة للمعايير التاريخية، إلا أن هناك من الأسباب مايدعو إلى الإعتقاد بضرورة الحذر عند إستخدام تلك المعايير، فقد تختلف ظروف المؤسسة من سنة إلى أخرى من حيث الحجم، وخطوط الإنتاج، والتكنولوجيا المستخدمة، والنظم المحاسبية المتبعة، مثل هذه الإختلافات تجعل المقارنة مع المعايير التاريخية لا معنى لها. (هندي، 1999، صفحة 131)

ثانيا: المعايير الصناعية

وهو متوسط نسب مأخوذة لمجموعة كبيرة من المؤسسات التي تنتمي إلى صناعة واحدة عن فترة زمنية محددة ويفيد هذا المعيار عند مقارنة النسبة الخاصة بالمؤسسة موضع الدراسة ومعرفة المركز النسبي للمؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات المنافسة والعاملة في نفس المجال، وعلى ضوء هذه المؤشرات يتم تحديد أداء المؤسسة، فهي إما أن تكون ضمن المعدل السائد أو أعلى من المعدل أو أقل من المعدل. (خصاونة، 2011، صفحة 43)

ثالثا: المعايير المطلقة

"وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة مثل نسبة التداول(2) مرة والنسبة السريعة(1) مرة." (العلي، 2012، صفحة 78)

رابعا: المعايير المستهدفة

" عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها ويمكن للمحلل أن يقارن بين هذه المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعلا لفترة زمنية ماضية، ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا. " (النعيمي و آخرون، 2008، صفحة 102)

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء المالي

إن عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية تعتبر عملية معقدة، وبما أنها وسيلة ضرورية، لتحسينها يجب على مقيميها أن يخططوا لها جيدا، وذلك بإتباع مراحل منطقية ومتسلسلة مكملة لبعضها البعض حتى يتسنى لهم الإستفادة من فوائده.

عموما يمكن حصر مراحل عملية تقييم الأداء المالي في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها، وإن غياب واحدة منها تعرقل العملية التقييمية ككل، حيث تتمثل هذه المراحل في (البشير و سعيدي، 2016، الصفحات 92-93) :

أولا: جمع المعلومات الضرورية

تعتبر المعلومات شيء ضروري لإتخاذ القرارات في المؤسسة، وهي أساسية في عملية التسيير ويشترط في المعلومات أن تكون ذات جودة عالية، وفي الأوقات المناسبة لكي تحقق للمؤسسة الغرض منها ومصادر جمع المعلومات الضرورية تتمثل في:

أ- الملاحظة الشخصية: يتمثل هذا المنهج في توجه الملاحظين إلى ميدان الأنشطة للشعور بالرضا عند ملاحظتهم ما يجري فيه، والتحدث مع منفذيها؛

ب- التقارير الشفوية: وهي سلسلة المحادثات واللقاءات التي تحدث بين الرئيس ومرؤوسيه، ليتم التعرف إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم وعلى المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة؛

ج- التقارير والكشوف المالية: وهي مجموعة متكاملة من الوثائق المحاسبية والمالية، تسمح بإعطاء مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة.

ثانيا: قياس الأداء الفعلي

يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير محددة فقياس الأداء وتقييمه مرهون بإختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب فيه

بعدما تنتهي المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تأتي مرحلة مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب فيه، والمشكلة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة، ومن العناصر التي تعتبر كمراجع لمقارنة الأداء هي: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، والمعايير.

رابعا: دراسة الإنحراف وإصدار الحكم

عند عملية المقارنة نجد أحد الحالات الثلاث التالية: إنحراف ملائم، إنحراف غير ملائم، إنحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كإرتفاع الأرباح أو إنخفاض التكاليف أما الإنحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كإستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، إنخفاض الإنتاجية، أما الإنحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، ويجب القيام بتحليل الإنحراف الكلي سواء كان ملائم أو غير ملائم أو معدوما، للوصول إلى الأسباب الفعلية للإنحراف، لتشجيع ماهو ملائم ومعالجة ماهو غير ملائم.

المبحث الثالث: المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي

تسعى المؤسسات إلى توفير الأموال وتحقيق قدر معين من الأرباح، وهنا تأتي ضرورة قياس ما تم تحقيقه من خلال دراسة وتحليل وتفسير دفاتر وسجلات أعمال المؤسسة من أجل فهم ومعرفة الحالة والمكانة المالية لها وتقوم الجهات الداخلية والخارجية للمؤسسة بعملية تقييم الأداء المالي، غالبًا بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية حيث يعتبر المؤشر المالي أداة لقياس الأداء المالي يكون عادة في شكل رقمي يسمح لأطراف المؤسسة بمقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية ويعطي صورة كافية عن سير العمل داخل المؤسسة وتطور أدائها خلال فترات معينة، وقد يختلف هدف التقييم بالنسبة للجهتين، حيث نجد أن الإدارة تقيم الأداء المالي للمؤسسة بهدف تحسينه في المستقبل أما الفئة الثانية التي يمثلها المستثمرون الحاليون يقومون بعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة من أجل إتخاذ القرارات الإستثمارية المناسبة. من أهم المؤشرات المالية التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم الأداء المالي نجد التوازن المالي والسيولة والمردودية وخلق القيمة والتي تم تصنيفهم حسب الأهداف المالية المحددة سابقا، بالإضافة إلى مجموعة من النسب المالية الأخرى التي تؤخذ بعين الإعتبار كطريقة لمعرفة صحة المؤسسة المالية.

المطلب الأول : التوازن المالي

تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى تحقيق التوازن المالي بشكل دائم من أجل تجنب مخاطر الإفلاس وضمان بقائها في السوق، غير أنه لا يمكننا تحديد مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى التوازن المالي والحكم على وضعها إلا بعد تقييمها، حيث تركز المؤسسة على قاعدة التوازن المالي الأدنى و على ثلاثة مؤشرات أساسية تتمثل في رأس المال العامل وإحتياج رأس المال و صافي الخزينة ولتحقيق التوازن المالي وجب توفر ثلاث شروط أساسية في مؤشرات ألا وهي أن يكون رأس المال العامل وصافي الخزينة موجبيين وإحتياج رأس المال العامل أقل من رأس المال العامل؛ وسيتم التطرق إليها بشكل من التفصيل فمايلي :

الفرع الأول: رأس المال العامل

قبل إعطاء مفهوم لرأس المال العامل وجب الإشارة إلى مصطلح قاعدة التوازن المالي الأدنى وهي تمويل موجوداتها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة، دون تحقيق فائض ويتم تمويل موجوداتها المتداولة عن طريق الديون قصيرة الأجل، أي تساوي الأموال الدائمة مع الموجودات الثابتة والموجودات المتداولة مع الديون قصيرة الأجل (غالمي، 2018، صفحة 170). غير أن إهمال بعض العناصر في الجزء السفلي من الميزانية كحالة بطئ دوران الذمم المدينة مقارنة بالذمم الدائنة أو الخسائر التي يمكن أن تلحق بالأصول الجارية مثل تلف المخزونات أو عدم تأكد من بيع بضاعة؛ ومن هذا المنطلق وجب تخصيص هامش أمان أو ما يعرف بصافي رأس المال العامل frng.

أولا: تعريف رأس المال العامل

هو إجمالي الأصول المتداولة مطروحا منها إجمالي الخصوم المتداولة وهو رأس المال الفائض المستعمل أثناء دورة الإستغلال. أو يقصد برأس المال العامل أنه الفائض من الأموال الدائمة بعد تمويل الأصول الثابتة (شنوف، 2012، صفحة 117) ويتم حسابه وفق طريقتين :

- **من أعلى الميزانية :**

رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

- **من أسفل الميزانية :**

رأس المال العامل = الاصول المتداولة – الخصوم المتداولة

ثانيا : حالات رأس المال العامل

يمكن لرأس المال العامل أن يأخذ 3 حالات (سحنون و سمرود، 2020، الصفحات 351-352) :

Frng>0 يتحقق ذلك عندما تكون الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وبالتالي فالمسير المالي يجعل المؤسسة تبتعد عن خطر نقص السيولة والتعثر المالي ما يعني أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل أي أن المؤسسة تمكنت من تمويل إحتياجاتها الطويلة الأجل بإستخدام مواردها طويلة الأجل وحققت فائض مالي يمكن إستخدامه في تمويل الأصول المتداولة وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

Frng <0 يتحقق ذلك عندما تكون الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة وبالتالي فإن المسير المالي يجعل المؤسسة تقترب من خطر العسر المالي بسبب أن المؤسسة قامت بتمويل الأصول الثابتة ذات العمر الإقتصادي الطويل بموارد الدورة قصيرة الأجل والمؤسسة في هذه الحالة عاجزة عن تمويل إستثماراتها وباقي الإحتياجات المالية بإستخدام مواردها المالية الدائمة وبالتالي فهي بحاجة لتقليص مستوى إستثماراتها إلى الحد الأدنى الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة .

Frng =0 في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط أما الأصول المتداولة فتغطى عن طريق القروض قصيرة الأجل وهذه الوضعية غير مريحة للمؤسسة وقد تواجه صعوبات مالية إتجاه دائنيها في المستقبل.

ثالثا: أنواع رأس المال

لقد أخذ مفهوم رأس المال العامل عند ظهوره تسميات مختلفة، فكان من الضروري تحديد المقاصد حتى يتحدد المفهوم فسمي رأس المال العامل برأس المال العامل الدائم أو الصافي أما بقية رؤوس الأموال فأخذت التسميات التالية (لسلوس، 2012، الصفحات 38-39) :

أ. رأس المال العامل الخاص: يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين بمفردها للأصول الثابتة ويكتب رأس المال الخاص بالعلاقة التالية :

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

ب. رأس المال العامل الأجنبي: يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الإستغلال وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة يكتب رأس المال العامل الأجنبي بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

أو:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم – الأموال الخاصة

ج. رأس المال العامل الإجمالي : يسمى بحجم النشاط الإستغلالي، وإن إتساع هذا النشاط قد ينتج عنه إتساع للنتيجة، فتقاس بعض المؤسسات بما لديها من أصول متداولة أي:

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول المتداولة

الفرع الثاني: إحتياج رأس المال العامل

من الجانب المالي، لابد أن يكون هناك توافق بين درجة سيولة الأصول الجارية ودرجة إستحقاق الخصوم الجارية؛ في الحقيقة غالبا ما نجد هذه القاعدة المالية صعبة التحقيق نظرا لعدم تحقيق بعض الأصول الجارية في آجالها العادية، إذ تصبح سيولة هذه العناصر ضعيفة مقارنة مع إستحقاق عناصر الخصوم قصيرة الأجل، ويؤدي عدم التوافق بين هذين المعيارين السيولة

والإستحقاق إلى ظهور إحتياجات لرأس المال العامل وفي الحالة المعاكسة فائض مالي للإستغلال، ونكون بصدد إحتياجات لرأس المال العامل عندما تكون الأصول الجارية (بإستعباد القيم الجاهزة) غير كافية لتغطية الخصوم الجارية (بإستعباد السلفات المصرفية) (خميسي، 2013، صفحة 86) ويتم حسابها وفق الطريقة التالية :

إحتياج رأس المال العامل= (الأصول الجارية – القيم الجاهزة) – (الخصوم الجارية – السلفات المصرفية)

ويأخذ إحتياج رأس المال العامل ثلاث حالات (يونس، 2016، صفحة 53) :

- إحتياج رأس مال عامل موجب: يدل على أن موارد الدورة لم تكفي لتغطية إحتياجات الدورة، أي أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى لتغطيته إحتياجاتها.
- إحتياج رأس المال العامل سالب: يدل على أن المؤسسة قد غطت إحتياجات دورتها ما يوحي بوضعية مالية مريحة للمؤسسة
- إحتياج رأس المال العامل معدوم: يدل على أن موارد الدورة تغطي إحتياجاتها، ما يوحي بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة

الفرع الثالث: الخزينة

تعرف خزينة المؤسسة على أنها: " مجموعة الأموال التي بحوزتها خلال دورة الإستغلال، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة ". وتعرف أيضا على أنها: "رصيد النقدية الناشئ من التدفقات النقدية الخارجة والداخلة من وإلى المؤسسة، وهي تعطي وضعية السيولة." (حمزة، 2017، صفحة 120) يتم حسابها بطريقتين كمايلي:

الخزينة=القيم الجاهزة – السلفات المصرفية

أو:

الخزينة=رأس المال العامل – إحتياجات رأس المال

ويمكن أن تأخذ ثلاث حالات هي:

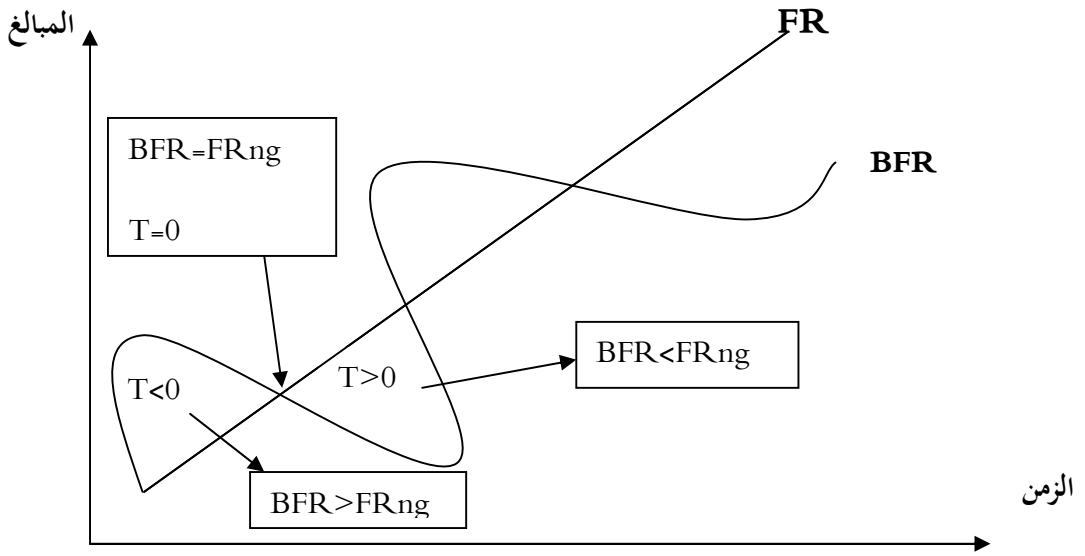
الجدول (01) : حالات الخزينة الصافية الإجمالية

الحالة	التوضيح
خزينة موجبة	في هذه الحالة رأس المال العامل أكبر من إحتياجات رأس المال العامل وعليه فإن الخزينة موجبة أي هناك فائض في السيولة وبإمكان المؤسسة تسديد كل إحتياجاتها أي لايوجد مشكل عدم القدرة على التسديد فهي قد جمدت جزء من أموالها الدائمة لتغطية إحتياجات رأس المال العامل.
خزينة معدومة	تكون الخزينة منعدمة في إحدى الحالتين: الحالة الأولى: في هذه الحالة الأموال الدائمة تساوي الأصول الصافية وعليه رأس المال العامل معدوم، وأيضا الديون قصيرة الأجل تساوي الأصول المتداولة وعليه فإن BFR =0 ومنه ينتج لنا FRNG = BFR=0 مما يعني 0

	.TN = الحالة الثانية: في هذه الحالة رأس المال العامل يكون مساويا لإحتياجات رأس المال العامل وعليه فإن الخزينة تنعدم وهذا يعني أن رأس المال العامل قد قام بتلبية كل إحتياجاته.
خزينة سالبة	في هذه الحالة رغم وجود رأس المال العامل إلا أنه أقل من إحتياجات رأس المال العامل، وعليه فإن الخزينة سالبة أي هناك نقص في السيولة وأن المؤسسة عاجزة عن توفير السيولة اللازمة لتغطية الديون المستحقة إذن هناك عجزهيكلي وهي في خطر لهذا يجب عليها المطابقة بحقوقها أو التنازل عن بعض إستثماراتها دون التأثير على الطاقة الإنتاجية.

المصدر: (عوادي، 2020، الصفحات 149-150)

الشكل رقم (02) :الحالات الممكنة للخزينة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على (هادفي، 2019، صفحة 243)

يوضح الشكل رقم (02) الحالات الممكنة للخزينة حيث عندما يكون منحنى frng فوق منحنى Brf هذا يدل على أن Frng أكبر من Bfr و Tn موجبة مايدل على وجود فائض في خزينة وعندما يكون يكون منحنى frng تحت منحنى BFr هذا مايدل على أن frng أصغر من BFr و Tn سالبة مايدل على وجود عجز في الخزينة وفي حالة إلتقاء منحنيين فإن frng تكون مساوية لل bfrو tn مساوية للصفر وهي حالة مثلى للخزينة

المطلب الثاني : النسب المالية

ظهرت النسب المالية كمنهج مقارن لتقييم الأداء المالي وذلك لأنها تسمح بإعطاء تفسير لنتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة من خلال دراسة القيم الظاهرة في القوائم المالية والتقارير المحاسبية، وكما نعلم أن المعلومات المالية المحتواة في الكشوف المالية تكون بشكل مطلق أي ليس لها معنى أو دلالة، لذا تقوم النسب المالية بدراسة عناصر القوائم المالية من خلال نسب عنصر معين من أحد القوائم المالية إلى عنصر أخر من نفس القائمة أو من قائمة أخرى وذلك بهدف إعطاء مدلول لنتائج المتوصل إليها

ومقارنتها ببعض المعايير القياسية للحكم عليها ويتاح أمام القائم على عملية التقييم الكثير من النسب المالية التي تشكل مجموعات لتقييم الأداء المالي إلا أننا سوف نركز على مجموعة معينة من النسب التي تخدم أهداف الإدارة المالية طبعا من بينها نسب السيولة نسب المديونية، ونسب المردودية.

الفرع الأول: نسب السيولة

تستخدم الإدارة المالية نسب السيولة للحكم على مدى قدرتها على سداد خصومها المستحقة عند إستحقاقها. ومن بين هذه النسب نجد :

أولا: نسبة التداول

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

تظهر نسبة التداول وفق الصيغة أعلاه المدى الذي يمكن فيه تغطية الخصوم المستحقة بواسطة الأصول التي تتكون من النقد أو التي يمكن تحويلها إلى نقد في مواعيد تتفق مع تواريخ إستحقاق هذه الخصوم وعليه فالإنخفاض في قيمة هذه النسبة قياسا بمعيار المقارنة (المعيار التاريخي أو الصناعي) يشير إلى أن الإدارة سوف تتعرض إلى صعوبة في مواجهة الخصوم المستحقة عليها في تواريخ إستحقاقها إعتبرت نسبة 1 : 2 بمثابة المعيار الصناعي المطلوب والذي يوفي بحد الأمان، حيث أنها تشير أن أمام كل دينار من الخصوم المستحقة والواجبة التسديد هناك ديناران من الأصول المتداولة. (الزبيدي، 2000، صفحة 104)

ثانيا: السيولة السريعة

السيولة السريعة =الأصول المتداولة – المخزون السلعي / الخصوم المتداولة

ويعود السبب في إستبعاد المخزون السلعي من مكونات الأصول المتداولة لأنه أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة وأقل سرعة للتحول إلى النقدية بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع أو الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية إنتاج المواد الأولوية ثم إتمام عملية بيعها وتدل النسبة على مدى قدرة المؤسسة على تسديد الخصوم المتداولة بالكامل دون لجوء إلى بيع أي مخزون سلعي. (الزبيدي، 2000، صفحة 114)

ثالثا: السيولة الفورية

السيولة الفورية = النقدية / الخصوم المتداولة

تقدم هذه النسبة مقياسا لسيولة لا يأخد في الإعتبار الذمم المدينة والمخزون السلعي . أو بعبارة أخرى تقتصر هذه النسبة على نقدية دون غيرها وهي أكثر نسب صرامة في قياس السيولة. (توفيق، 1987، صفحة 113)

بالإضافة إلى ذلك نجد النسب أخرى (نسب النشاط) المعبرة عن السيولة وهي كمايلي (زيدي، 2004، صفحة 185،186،188):

رابعا: سيولة الذمم المدينة

عندما تشعر الإدارة المالية بوجود حالة عدم توازن أو مشاكل في مكونات الأصول المتداولة، فإنها تلجأ الى فحص مكونات هذه الأصول من ناحية السيولة، وأهم فقرة يتم فحصها هي الذمم المدينة، و في حالة إمكانية تحصيلها في وقت إستحقاقها فإن سيولة هذه الذمم سوف تدعم موقف السيولة يتم التعرف على سيولة الذمم المدينة من خلال تحديد فترة التحصيل ومعدل دوران الذمم المدينة .

معدل دوران الذمم المدينة = المبيعات الأجلة السنوية / رصيد الذمم المدينة

حيث يشير هذا المعدل إلى عدد مرات تحصيل المؤسسة لديونها وبالتالي سرعة في توليد النقد دعما لسيولة إستنادا إلى معيار (تاريخي 7.4 مرة ومعيار الصناعي 5.6 مرة).

وتعبر فترة التحصيل عن الفترة الممتدة من تاريخ البيع بالأجل إلى تاريخ تحصيلها نقدا . وكلما قلت الفترة كلما عبر ذلك عن سيولة جيدة ودلك إستنادا لمعايير القياس (المعيار التاريخي 48 يوم و المعيار الصناعي 65 يوم)؛ ويتم حسابها وفق طريقتين :

سيولة الذمم المدينة (فترة التحصيل) = (رصيد الذمم المدينة/ المبيعات الأجلة السنوية) × 360

أو:

سيولة الذمم المدينة (فترة التحصيل) = 360 / معدل دوران الذمم المدينة

خامسا: سيولة المخزون السلعي

تدعم الإدارة المالية تقييمها لسيولة المؤسسة من خلال تحليل وتحديد سيولة المخزون السلعي، وإختبار مدى قدرة المخزون السلعي في دعم السيولة من خلال قدرته في توليد النقد بعد أن تتم عملية البيع ويتم التعرف على سيولة المخزون السلعي من خلال تحديد فترة البيع و معدل دوران المخزون السلعي.

معدل دوران المخزون السلعي :

معدل دوران المخزون السلعي = تكلفة البضاعة المباعة / رصيد المخزون السلعي

المعيار التاريخي = 2.3 مرة.

المعيار الصناعي = 2.3 مرة.

ويشير هذا المعدل إلى السرعة التي يتحرك بها المخزون السلعي بإتجاه عملية البيع أي عدد مرات البيع و بالتالي سرعة في توليد النقد دعما للسيولة.

فترة البيع :

فترة البيع = (رصيد المخزون السلعي للبضاعة / تكلفة البضاعة المباعة) × 360

المعيار التاريخي = 160 يوم.

المعيار الصناعي = 158 يوم.

ويقصد بفترة البيع متوسط عدد الأيام التي تحتاجها الإدارة المالية لتحويل البضاعة الجاهزة إلى مبيعات وبتحديد أخر فإنها تقيس الفترة الممتدة من تاريخ شراء البضاعة إلى دخولها للمخازن إلى تاريخ بيعها.

الفرع الثاني: : نسب المديونية

تستمد المؤسسة مواردها المالية من مصدرين، إما من رأس المال المملوك المتمثلة في حقوق الملكية أو من رأس المال المقترض المتمثل في الديون المالية، بحيث يجب أن يكون هناك توازن في الهيكل التمويلي للمؤسسة أي بين الديون المالية وحقوق الملكية تقيس نسب المديونية مدى إعتماد المؤسسة على مساهمة كل من المالكين والدائنين في تمويل إحتياجاتها، بالإضافة إلى درجة مخاطر هذه الديون، تعتبر نسب المديونية من أهم أدوات الرقابة سواء للمؤسسة أو للممستثمرين والمقرضين لأنها تعكس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها ومؤشر يشير إلى ما إذا كان من صواب منح المؤسسة قروضاً إضافية أم لا.

أولا: نسبة القروض إلى مجموع الأصول

نسبة القروض إلى مجموع الأصول = القروض / مجموع الاصول

وهنا يظهر مدى إعتماد المؤسسة على القروض في تمويل أصولها، والإرتفاع يعني زيادة الإعتماد على قروض في حين إنخفاضها يعني إعتماد المؤسسة على تمويل ذاتي. (داوود، 2012، صفحة 46)

ثانيا:نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الأصول

نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الأصول = حقوق الملكية / مجموع الاصول

وتظهر مدى إعتماد المؤسسة على حقوق الملكية في تمويل أصولها.

ثالثا: نسبة تغطية الفوائد

نسبة تغطية الفوائد = صافي الدخل قبل الفائدة / الفائدة

وتقيس هذه النسبة المقدار الذي يمكن أن ينخفض به الدخل دون أن يؤثر على المؤسسة في سداد الفائدة المستحقة السنوية والفشل في مقابلة هذا الإلتزام قد يؤدي إلى تعرض المؤسسة إلى المساءلة القانونية بواسطة الدائنين و بالتالي تعرض المؤسسة إلى مخاطر الإفلاس. (الدهراوي، 2006، صفحة 213)

رابعا: نسبة الديون إلى حقوق الملكية

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = الديون / حقوق الملكية

حيث يتم من خلال هذه النسبة التعرف على مصادر التمويل في المؤسسات ومقدار ما تشكله الديون وحقوق الملكية من مجموع هذه المصادر. وتكون الديون بشقيها القصيرة والطويلة الأجل أما حقوق المساهمين فتتكون من رأس مال الأسهم، والأرباح المحتجزة والاحتياطيات، وإن الحصول على نسبة عالية هنا يعني أن إعتماد المؤسسة على مصادر التمويل الخارجي أكبر من إعتمادها على مصادر التمويل الداخلي، وهو ما يقلق أصحاب الديون والمقرضين لأن ذلك يعتبر مؤشرا على إزدياد درجة المخاطرة لدى المؤسسة، وبالتالي قد يزيد من إحتمالات التعثر في سداد ديونهم، وهذا ما يجعل المقرضون الجدد يفرضون شروط وضمانات كثيرة على المؤسسات التي فيها نسبة الديون إلى حقوق المساهمين عالية، بينما لا تطلب نفس هذه الشروط والضمانات من المؤسسات التي تحقق نسبة متدنية لأن ذلك مؤشراً على أنها لا تعتمد على أموال الدائنين والمقرضين بشكل كبير، وبالتالي لا يوجد ما يمنع من تقديم الأموال والقروض لمثل هذه المؤسسات. أما الحصول على نسبة 1:1 فيعني إعتماد المؤسسة مناصفة على مصادر التمويل وهو ما قد يكون مقبولاً في بعض الحالات والمؤسسات لذا يجب على المحلل عند إستخراج هذه النسبة مقارنتها بما هو موجود في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة أو المقارنة بالمؤسسات المنافسة. (خنفر و المطارئة، 2011، الصفحات 134-135)

الفرع الثالث: المردودية

تعتبر المردودية مؤشرا مهمًا لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث توضح لنا العلاقة بين النتيجة التي تم الوصول إليها والموارد المستخدمة للوصول إلى هذه النتيجة، كما ويتيح قياس المردودية معرفة كفاءة وفعالية المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق أهدافها.

أولا: المردودية

إن غاية كل مؤسسة تحقيق الأرباح، وتحسب المردودية من خلال العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة خلال دورة معينة أي :

المردودية = النتائج المحققة / الموارد المستخدمة

يجب الإشارة إلى أن هناك فرق بين المردودية و الربحية حيث تمثل الربحية مدى قدرة المؤسسة على توليد أرباح وتمثل العلاقة بين الأرباح الصافية خلال فترة زمنية معينة وحجم المبيعات أو الإنتاج خلال نفس الفترة ويعبر عنه بنسبة مئوية. (الحيالي، 2009، صفحة 147)

أي أن مردودية مرتبطة بالموارد المستخدمة لتحقيق نتائج الدورة أما الربحية فهي مرتبطة بحجم المبيعات.

ثانيا: أنواع المردودية

يتم قياس المردودية على المستوى الإقتصادي والمستوى المالي وبالتالي تظهر لنا الأنواع رئيسية للمردودية وهي المردودية الإقتصادية والمردودية المالية.

أ. المردودية الإقتصادية: "وهي العلاقة بين النتيجة الإقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي إستعملتها، وقد يعبر عن النتيجة الإقتصادية بالفائض الإجمالي للإستغلال أو بنتيجة الإستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بالأصول الإقتصادية للمؤسسة." (غياط و مهري، 2011، صفحة 141) ويتم حسابها كمايلي :

مردودية الإقتصادية = نتيجة الإقتصادية / مجموع الأصول الإقتصادية

وتمثل مدى قدرة الأصول الاقتصادية في المؤسسة في تحقيق نتيجة الإقتصادية.

ب. المردودية المالية : "وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة فهي تقيس العائد المالي المتحقق من إستثمار أموال أصحاب المؤسسة. " (بكاري و دغوم، 2017، صفحة 102)ويتم حسابها بالعلاقة التالية :

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

حيث تحدد العلاقة أعلاه، مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية.

ثالثا: تحليل المردودية

من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في كسب مردودية وإدارة مواردها بكل كفاءة وفعالية يقوم المحلل المالي بتحليل شامل لمختلف مؤشرات المردودية ومن بين أدوات تحليل المردودية نجد نموذج dupont .

أ- مفهوم نموذج dupont : واحد من النماذج أو الأنظمة الأكثر إثارة للإهتمام في التحليل المردودية هو تحليل DuPont الذي سمي على إسم المؤسسة الكيميائية الأمريكية التي بدأت بإستخدام هذه الصيغة وبشكل منهجي في 1920. من قبل دونالدسون بروان، وهو شخص من الموظفين في قسم الخزانة دوبونت، والذي وضع نموذج Du Pontحيث يعتبر هذا نموذج التقنية التي يمكن إستعمالها لتحليل مردودية المؤسسة بإستخدام أدوات إدارة الأداء التقليدية، حيث يوفر نقطة إنطلاق لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وذلك بإستخدام المعلومات من كل قائمة المركز المالي وقائمة الدخل (حسني، 2015، صفحة 194).

ب- تحليل dupont للمردودية الإقتصادية (قمان و قديد، 2021، صفحة 367): يكمن توضيح المركبات الأساسية للمردودية الإقتصادية من خلال معادلة ديبونت كمايلي :

المردودية الإقتصادية = (نتيجة الإستغلال / رقم الأعمال) × (رقم الأعمال / الأصول الإقتصادية)

ومنه نستخلص أن معدل المردودية الإقتصادية هي حاصل جداء معدل ربحية الإستغلال ومعدل دوران الأصول الإقتصادية.

1- ربحية الإستغلال أو نسبة الهامش : تقيس ربحية المؤسسة إنطلاقا من دورة الإستغلال إذ يقارن نتيجة الإستغلال المحققة برقم الأعمال السنوي خارج الرسم.

نسبة الهامش = (نتيجة الإستغلال / رقم الأعمال)

يقيس مساهمة دينار الواحد من رقم الأعمال في تحقيق نتيجة الإستغلال.

2- معدل دوران الأصول الإقتصادية : يقيس هذا المؤشر قدرة مساهمة الأصول الاقتصادية في تحقيق رقم الأعمال، وهذا المعدل نقارن فيه بين حجم الأصول الاقتصادية المستثمرة لتحقيق رقم أعمال معين، ويحسب إنطلاقا من الميزانية الإقتصادية وجدول حسابات النتائج بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الإقتصادية = رقم الأعمال / الأصول الإقتصادية

يقيس معدل دوران الأصول الإقتصادية كيفية مساهمة الأموال المستثمرة في تحقيق رقم الأعمال ونقصد بذلك مجموع الأموال مقدمة من قبل المقرضين والمساهمين (الأموال المستثمرة) أي الأصول الإقتصادية (الأصول الثابتة + bfr) وهذه الأخيرة تساهم في تحقيق رقم الأعمال.

وبهذه الصورة التحليلية يستطيع المحلل أن يقيم مردودية الإقتصادية من خلال العوامل المؤثرة فيها (نسبة الهامش و معدل دوران الأصول) حيث أن زيادة في مردودية الإقتصادية راجع إلى زيادة في نسبة الهامش أو زيادة دوران الأصول أو كليهما (بمعنى كفاءة وفعالية إستخدام الأصول تساهم في خلق المبيعات والذي بدوره يساهم في زيادة نتيجة الإستغلال) .

ج- تحليل dupont للمردودية المالية: المردودية المالية للمؤسسة تتحقق على ثلاث تركيبات أساسية للتحليل أو ثلاث سياسات أساسية. (حنان، 2007، الصفحات 100-101)

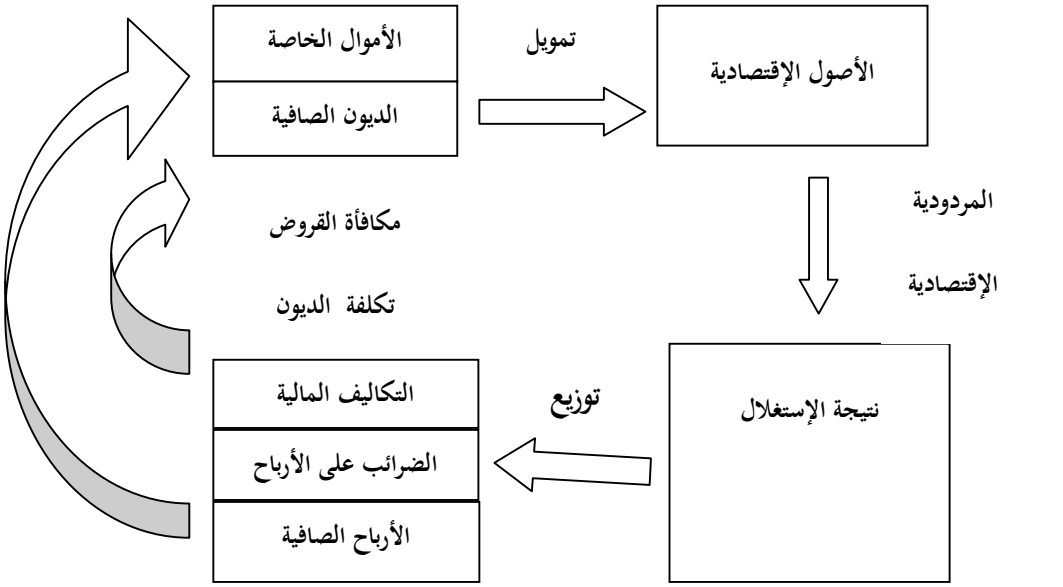
المردودية المالية =(نتيجة الصافية / رقم الأعمال) × (رقم الأعمال/الأصول الإقتصادية) × (الأصول الإقتصادية / الأموال الخاصة)

هامش الربح	معدل دوران الأصول الإقتصادية	النسبة الهيكلية

1. هامش الربح و يمثل مدى مساهمة الدينار الواحد من رقم الأعمال في تحقيق نتيجة المؤسسة، ويبين السياسة التجارية للمؤسسة وكفاءتها في الضغط على التكاليف وبالإضافة إلى أنه يوضح مكانتها في السوق المنافسة.
2. معدل دوران الأصول ويمثل مدى مساهمة الدينار الواحد من الأموال المستثمرة في الأصول في تكوين نتيجة الإقتصادية ويمثل مدى كفاءة السياسة الإنتاجية في المؤسسة.
3. النسبة الهيكلية تمثل السياسة التمويلة في المؤسسة ومدى إعتماد المؤسسة على ديون في تمويل أصولها

حيث كلما زادت مصادر التمويل المقترضة (تكلفة ثابتة) زادت نتيجة الصافية وبالتالي زيادة في أرباح الملاك غير أنه يجب أخد درجة من الحذر بسبب زيادة مخاطر الاقتراض.

الشكل رقم (03): العلاقة بين المردودية الإقتصادية و المردودية المالية و توزيع النتيجة



المصدر: (بن ساسي و قريشي، 2006، صفحة 269)

يتبين من الشكل رقم (03) أن الأموال المستثمرة في المؤسسة تتكون من الأموال الخاصة والديون المالية الصافية، حيث تقوم الأموال المستثمرة بتمويل الأصول الإقتصادية (الأصول الثابتة(BFr + ، وعندما تقوم هذه الأصول الإقتصادية بعملية دوران (تشتغل) سوف تولد نتيجة الإستغلال، حيث أن العلاقة بين نتيجة الإستغلال و الأصول الإقتصادية يعبر عنها بالمردودية الإقتصادية والتي يتم حسابها (نتيجة الإستغلال/ الأصول الإقتصادية) بعد ذلك يتم توزيع نتيجة الإستغلال جزء منها للتكاليف المالية (تكلفة الديون) وجزء منها يوجه للضرائب و الباقي (الربح الصافي) يذهب إلى مكافأة الأموال الخاصة والتي يعبر عنها بالمردودية المالية.

يمكن إختصار النسب المالية التي تم تناولها في هذا المطلب في الجدول التالي :

الجدول (02) : النسب المالية

النسب المالية	أنواع النسب المالية	الصيغة الرياضية	مدلول النسبة
نسبة السيولة	نسبة التداول	الموجودات المتداولة/الإلتزامات المتداولة	مؤشر يقيس المدى الذي يمكن فيه تغطية الإلتزامات المتداولة بواسطة الموجودات
	نسبة السريعة	الموجودات المتداولة – المخزون السلعي / الإلتزامات المتداولة	مؤشر يقيس مدى قدرة المؤسسة على تسديد الإلتزامات المتداولة بالكامل دون اللجوء إلى بيع المخزون السلعي
	نسبة الفورية	النقدية و شبه النقدية / الإلتزامات المتداولة	مؤشر يعتمد على النقدية دون غيرها(لا يأخذ بعين الإعتبار الذمم المدينة و مخزون) في تسديد الإلتزامات المتداولة
نسب النشاط	سيولة الذمم المدينة	(رصيد الذمم المدينة/ المبيعات الأجلة	مؤشر يقيس مدى قدرة المؤسسة في إمكانية تحصيل الذمم

		السنوية) × 360 أو: 360/معدل دوران الذمم المدينة	المدينة في وقت إستحقاقها وبالتالي تدعم موقف السيولة
	سيولة المخزون السلعي	(رصيد المخزون السلعي للبضاعة / تكلفة البضاعة المباعة) × 360	مؤشر يقيس مدى قدرة المخزون السلعي في دعم السيولة من خلال قدرته في توليد النقد بعد ان تتم عملية البيع.
نسبة المديونية	نسبة القروض إلى مجموع الأصول	القروض / مجموع الاصول	مؤشر يقيس مدى إعتماد المؤسسة على القروض في تمويل أصولها.
	نسبة حقوق الملكية إلى مجموع الأصول	حقوق الملكية / مجموع الاصول	مؤشر يقيس مدى إعتماد المؤسسة على حقوق الملكية في تمويل أصولها.
	نسبة تغطية الفوائد	صافي الدخل قبل الفائدة / الفائدة	مؤشر يقيس لمقدار الذي يمكن أن ينخفض به الدخل دون أن يؤثر على المؤسسة في سداد الفائدة المستحقة السنوية.
	نسبة الديون إلى حقوق الملكية	الديون / حقوق الملكية	مؤشر يسمح بالتعرف على مصادر التمويل في المؤسسات ومقدار ما تشكله القروض وحقوق الملكية من مجموع هذه المصادر.
نسبة المردودية	مردودية الإقتصادية	نتيجة الإقتصادية / مجموع الأصول	مؤشر يقيس مدى قدرة أصول المؤسسة في تحقيق نتيجة الإقتصادية.
	مردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	مؤشر يقيس مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ماسبق

المطلب الثالث: خلق القيمة

تسعى المؤسسات الإقتصادية في الوقت الراهن ومع تطور الإقتصاديات إلى رفع و تعظيم قيمتها والذي ينتج عن إنشاء وخلق قيمة، والذي أصبح أبرز متطلبات مساهمي المؤسسة، ولقياس وتقييم هذه الثروة وجدت عدة مؤشرات من بينها مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة Eva ومؤشر القيمة السوقية MVa وعليه سيتم في هذا العنصر تعريف خلق القيمة و دراسة كل من مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة Eva ومؤشر القيمة السوقية MVa .

الفرع الأول: مفهوم خلق القيمة

لاقى موضوع خلق القيمة إهتماما كبيرا في الأونة الأخيرة وذلك بإعتباره هدفا أساسيا تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه، وقبل إعطاء مفهوم لخلق القيمة وجب الإشارة إلى مفهوم مصطلح القيمة.

أولا: مفهوم القيمة

ترتبط القيمة بالعديد من المحددات لذا تختلف مفاهيمها حسب إستخدامتها وتعرف أنها :

عبارة عن مبلغ يدفع مقابل أصل أو الحق في الحصول على عوائد مستقبلية من وراء إستخدام ذلك الأصل. والقيمة تختلف عن السعر الذي يمثل المبلغ المدفوع للحصول على أصل ما بمعنى أن القيمة موجودة في جوهر الشيء وبحدوث عملية التبادل يتم ترجمتها إلى سعر. (بلخير، 2010، صفحة 13)

ثانيا :مفهوم خلق القيمة

يحتل موضوع خلق القيمة مكانة هامة في المؤسسة والتي تسعى للبحث عن مصادر كفيلة بتحقيق هذا المطلب الأساسي، في هذا الإطار تعتبر خلق القيمة أنها عملية مستمرة في المؤسسة تقوم على توجيه القيمة نحو الزيادة. وتخلق المؤسسة قيمة من الجانب المادي إذا كانت ربحية أموالها تتجاوز المتوقعة، وتعرف خلق القيمة من عدة جوانب: خلق قيمة للمساهمين، خلق قيمة مشتركة، خلق قيمة بصفة عامة حيث سنعتمد في دراستنا على خلق القيمة التي يمثلها المساهمون بإعتباره هدف المالي الأول الذي يجب تحقيقه .

حيث إن الهدف المالي الأول هو تعظيم ثروة المساهمين، وفائدة ذلك لا تعود على المساهمين فحسب بل تعود على المؤسسة ككل، تعرف خلق القيمة للمساهمين أنها الفرق بين رأس المال الذي وظفه المستثمرون في المؤسسة والأموال التي يمكن إسترجاعها منه ويتم قياسها من خلال عدة مؤشرات. (عبابسة، 2008، صفحة 105)

الفرع الثاني: مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة

إن أصول القيمة الإقتصادية المضافة تأتي من هاميلتون (1877) ومارشال (1890) الذي أظهر أن المؤسسات يمكن أن تخلق الثروة إذا تمكنت من كسب أكثر من رأس مالها والقيمة الإقتصادية المضافة هي موشر لقياس الأداء على أساس الأرباح الإقتصادية وتعرف"أنها الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المقترض والمملوك." (مسعودي، 2019، صفحة 71)

ويتم حسابها كمايلي: (كشميري، 2020، الصفحات 210-211)

$$Eva = NOPAT - (WACC \times CI)$$

حيث:

NOPAT : تمثل صافي الدخل بعد الضريبة.

CI: تمثل رأس المال المستثمر.

WACC : تكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال وتحسب وفق التالي:

$$WACC=(Ke*\frac{E}{D+E}) +(Kd*\frac{D}{D+E})$$

حيث :

D: القيمة الدفترية الإجمالية للديون طويلة الأجل

E: القيمة الدفترية الإجمالية لحق الملكية

Kd: معدل الفائدة على الديون

Ke: تكلفة التمويل الممتلك

ويمكن القول أنه عند تحقيق قيمة إقتصادية مضافة موجبة فإن الربحية على رأس المال المستثمر تكون أعلى من تكلفة رأس المال، وهنا المؤسسة تكون لها القدرة على خلق ثروة للمساهمين وهو ما يعني من وجهة نظر المساهمين تحقيق أداء يفوق توقعات السوق، وفي حال كانت القيمة الإقتصادية سالبة فهذا يدل على أن المؤسسة قامت بتدمير ثروة المساهمين، وبالتالي تحقق أداء أدنى من التوقعات، وفي بعض الحالات الإستثنائية جدا، تكون القيمة الإقتصادية المضافة معدومة تماما هنا الربحية تسمح بتلبية مطالب المقرضين فقط. (سويسي و رمضاني، 2017، صفحة 802)

الفرع الثالث: مؤشر القيمة السوقية المضافة (Market Value Added MVA)

يقصد بالقيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر من قبل المالكين والمقرضين، كما يرى البعض أنها تمثل الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين، وتعد القيمة السوقية المضافة إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين، وهي مقياس للمؤسسات الناجحة التي تحقق قيمة سوقية مضافة موجبة حيث أنها تلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين، وعليه تمثل القيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين وذلك من خلال الصيغة التالية:

$$BVA+ MVE=MVA$$

حيث أن:

MVA: القيمة السوقية المضافة.

MVE: القيمة السوقية لأسهم المؤسسة (عدد الأسهم × سعر السهم).

BVA: القيمة الدفترية لحقوق المالكين كما هي في المركز المالي للمؤسسة.

فإذا كانت القيمة السوقية المضافة موجبة فإن هذا يعني أن المؤسسة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر، والعكس صحيح فإذا كانت القيمة السوقية المضافة سالبة فإن ذلك يعني فشل المؤسسة في زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي سوف تنخفض قيمة رأس المال المستثمر. (الجعبري، 2014، الصفحات 248-250)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا تبيان الإطار النظري للأداء المالي من حيث المفهوم والتقييم، حيث تناولنا في المبحث الاول ماهية الأداء المالي من خلاله تطرقنا لعدة تعاريف متنوعة لمجموعة من المفكرين والباحثين بغية تحديد مفهوم شامل، مع عرض الهدف منه الذي يختلف بإختلاف أصحاب المصلحة بالمؤسسة، كما تم تحديد العوامل المؤثرة فيه، أما من خلال المبحث الثاني تم التعرض إلى تحديد مفهوم تقييم الأداء المالي ومن ذلك توصلنا إلى أن عملية تقييم الأداء المالي تعتبر أداة رقابية فعالة لتحقيق الأهداف المرجوة، حيث تتم عملية التقييم وفق مراحل ومعايير محددة.

وتم التركيز في المبحث الثالث على المؤشرات المالية منها تقليدية والحديثة يستند إليها لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية أهمها:

- مؤشرات التوازن المالي: وهي رأس المال العامل، الإحتياجات في رأس المال العامل، والخزينة الصافية؛
- النسب المالية: وتتمثل في نسب السيولة، المديونية، المردودية؛
- خلق القيمة: ومن أهم مؤشراتها الحديثة في تقييم الأداء المالي القيمة الإقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم وقياس الأداء من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، حيث تعتمد المؤسسة الإقتصادية على قياس أدائها المالي على مجموعة من المؤشرات المالية، إلا أن هذه المؤشرات أصبحت غير كافية لوحدها لإستيعاب المتغيرات الجديدة التي أصبحت تميز المؤسسة، وهذا ما جعل العلماء والمفكرين يبحثون عن مؤشرات أخرى تمكن من قياس الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص.

في هذا السياق، يتناول هذا الفصل أداة جديدة تُعرف بإسم بطاقة الأداء المتوازن، والتي قدمها الباحثان روبرت كابلان وديفيد نورتون، حيث تستند هذه البطاقة إلى أربعة أبعاد أساسية تتمثل في البعد المالي، وبعد العملاء ، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو .وسنقدم في هذا الفصل ماهية بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تطورها وأهميتها و مساهمتها في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، وقد مثلت منذ نشأتها موضوع بحث ودراسة للعديد من الكتاب والباحثين، وقد شهدت مجموعة من تطورات مع مرور الزمن، وأصبحت مركز إهتمام العديد من المؤسسات في عملية قياس وتقييم أدائها لأنها تراعي في أسلوبها بين الجوانب المالية و الجوانب الغير مالية، وتعتمد على أربعة أبعاد أساسية وهي بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو أي الإهتمام الشمولي بالعمل؛ ومن هذا المنطلق إحتلت بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة في تقييم الأداء.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إستراتيجية لاقت القبول من عدة باحثين ومؤسسات إقتصادية وذلك بداية من الثمانينيات إلى اليوم حيث أنها ترتبط بإستراتيجية المؤسسة وتقوم على تحسين أداءها.

الفرع الأول: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

إن إزدياد حدة المنافسة تطلب من المؤسسات الإهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن الإعتماد على مؤشرات مالية فقط بل وجب التركيز على جوانب متعددة من الأداء تعطي المؤسسة قدرة أكبر على الإستمرار والمنافسة وإرضاء العملاء ومختلف أصحاب المصالح، ورغم أن مقولة أن الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته بوضوح صحيحة في إطارها العام فإن هذه المقولة لا تعني إهمال الجوانب التي لا يمكن قياسها بل يفترض أن تطور الإدارة وكذلك الباحثين مؤشرات قياس واضحة ودقيقة لهذه الجوانب، ومن جهة أخرى فإن المقاييس المالية كحجم المبيعات والأرباح موجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلا، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال تراكم معرفي وخبرات إستشارية قادها العديد من الباحثين في عدة منظمات في بداية التسعينات، ويعتبر كل من روبرت كابلن ودافيد نورتون أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن. (يخلف و يحياوي، 2020، الصفحات 194-195)

وتعود نشأتها إلى عقد الثمانينات حيث أصدر روبرت كابلان مع جونسون كتاب " relevence lost " أي الملائمة المفقودة في عام 1987 والذين يؤكدان من خلاله ضرورة إستخدام مؤشرات غير مالية والتي تسمح للمديرين بالحصول على رؤية واقعية وسريعة و موثوق بها لأعمالهم.(Sadeg, 2011, p. 113)

وتم إنشاء أول بطاقة أداء متوازن و تنفيذها من قبل شركة Analog Device بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك لمبادرات تحسين الجودة (QIP) من خلال تطوير إستراتيجيتها وشملت خمسة محاور متمثلة في العملاء ، الموردين، العمال والمساهمين، الأقسام التنفيذية. وركزت على سرعة التسليم للعميل وجودة العمليات و تطوير الخدمات... وقد تم تتبع تطورها لمدة خمس سنوات. (Pandey, 2005, p. 52)

وسمحت هذه التطورات للمؤسسات بإعادة النظر في مؤشرها المالي، حيث أثبتت الدراسات وجود عدة مؤشرات غير مالية تعبر على مدى قدرة المؤسسة في البقاء والإستمرار.

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن من قبل روبرت كابلن أستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد وديفيد نورتون مؤسس Renaissance Solutions في عام 1990، حيث قاد كابلن ونورتون دراسة بحثية لعشرات المؤسسات لإستكشاف أساليب جديدة لقياس الأداء كان الدافع وراء الدراسة هو الإعتقاد المتزايد بأن الأمور المالية كانت مقاييس الأداء غير كافية لمؤسسة الأعمال الحديثة، ناقشت المجموعة عددًا من البدائل الممكنة ولكنها إستقرت على فكرة بطاقة قياس الأداء التي تضمنت العملاء والموظفين والمساهمين والعمليات الداخلية، وأطلق كابلن و نورتون على الأداة الجديدة بطاقة الأداء المتوازن وتم نشرها في مجلة Harvard Business Review بعنوان The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance أي بطاقة الأداء المتوازن — المقاسات التي تقود الأداء(Niven, 2006, p. 12)

وقد لاقت بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها إنتشارا واسعا، وقد أثبتت فعاليتها في عدد كبير من المؤسسات.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن والتي يسميها البعض بطاقة العلامات المتوازنة ، على الساحة الإدارية و الإقتصادية تم إعطائها العديد من التعاريف وذلك نظرا لتعدد أبعادها وتناولها العديد من الجوانب، حيث تما وصفها بأنها أداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة من تقييم أدائها التشغيلي والمالي والإستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية والغير المالية بشكل متوازن.

ترجع كلمة بطاقة الأداء "Scorecard" إلى أصلها الفرنسي لوحة القيادة"Tableau de bord" والتي إستخدمها مجلس التجارة والتنمية سنة 1932، إشارة إلى الرقابة الإدارية داخل المؤسسة التي تسعى إلى الوصول إلى مجموعة من النتائج المعبر عنها بالمصطلحات الإقتصادية (النتيجة الصافية، التوازن المالي، خلق الثروة للمساهمين...الخ)، من خلال قيادة أفراد وتخطيط العمليات داخل المؤسسة، إضافة إلى تقدير مدى نجاح العمليات التي تم القيام بها وبالتالي توجيه العمليات المستقبلية.

في حين أن كلمة التوازن "Balance" إلى أصلها الفرنسي "Équilibre" والتي تعبر عن حالة من التساوي بين أصناف مختلفة في كفتي ميزان محدد.(لطرش ويحياوي، 2021، صفحة 22)

تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف عدة باحثين من أبرزها نجد:

عرفها كابلن و نورتن بأنها مجموعة من المؤشرات المالية و الغير المالية التي تعطي صورة واضحة عن أداء المؤسسة من خلال الإجابة عن أربع أسئلة أساسية :(Kaplan & Norton, 1992, p72)

كيف يرانا العملاء ؟ (بعد العملاء)

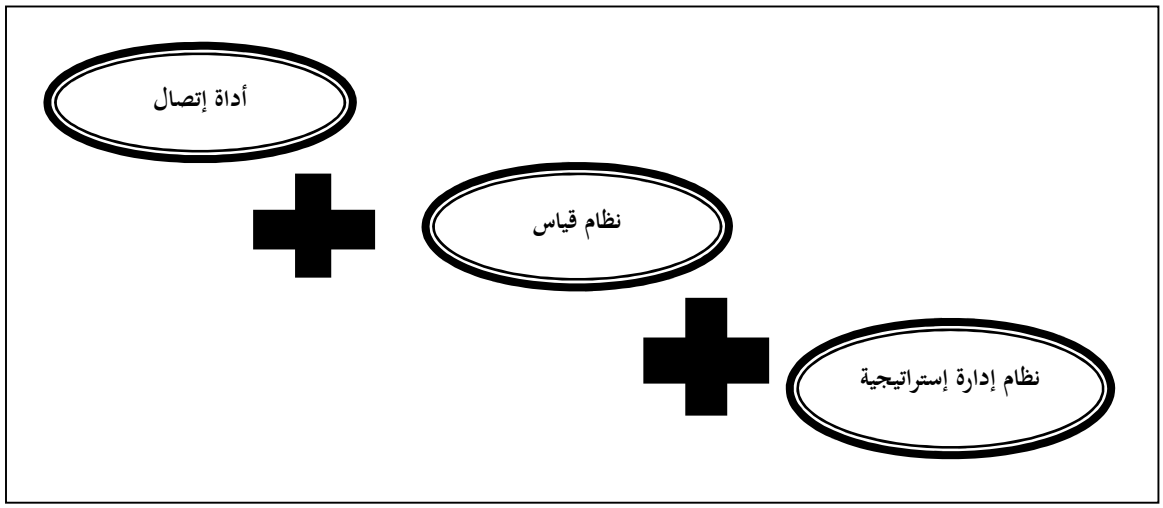
ما الذي يجب أن نتميز فيه؟ (بعد العمليات الداخلي)

هل يمكننا الإستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (بعد التعلم و النمو)

كيف ننظر إلى المساهمين ؟ (بعد المالي)

يمكننا تعريف بطاقة الأداء المتوازن من خلال الشكل رقم (04) بأنها مجموعة من المقاييس القابلة للقياس الكمي المستمدة من إستراتيجية المؤسسة، حيث تقوم على ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة أهداف، كما تعتبر أداة لتواصل الإدارة مع الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجين لما توفره من معلومات متكاملة عن أداء المؤسسة. (Niven, 2006, p. 13)

الشكل رقم (04): ماهية بطاقة الأداء المتوازن



Source : (Niven, 2006, p. 14)

مما سبق عرضه يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظام قياس دقيق للأداء وذلك بفهم رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وترجمتها إلى عمل فعال وذلك من خلال إستخدام مؤشرات مالية و غير مالية تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والممثلة في الآتي :(حجاج و بصري، 2017، صفحة 12)

1- الرؤية المستقبلية:والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
2- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو الخطط لتحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة الأعمال بتحديدها؛

3- البعد: مكون يدفع إتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد؛

4- الأهداف: إن الهدف هو بيان عرض الإستراتيجية ويبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية؛

5- المقاييس:تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفرض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل كيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف؛

6- المبادرات الإستراتيجية:هي برامج عمل توجه الأداء وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

المطلب الثاني: تطور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

لقد لقيت بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها في مطلع التسعينات عدة تطورات وعرفت عدة تغيرات في المفاهيم، وذلك راجع لأهميتها لدى الباحثين والمؤسسات، وسنعرض في هذا المطلب التطورات التي مرت على بطاقة الأداء المتوازن وبيان أهميتها ومميزاتها.

الفرع الأول: تطور بطاقة الأداء المتوازن

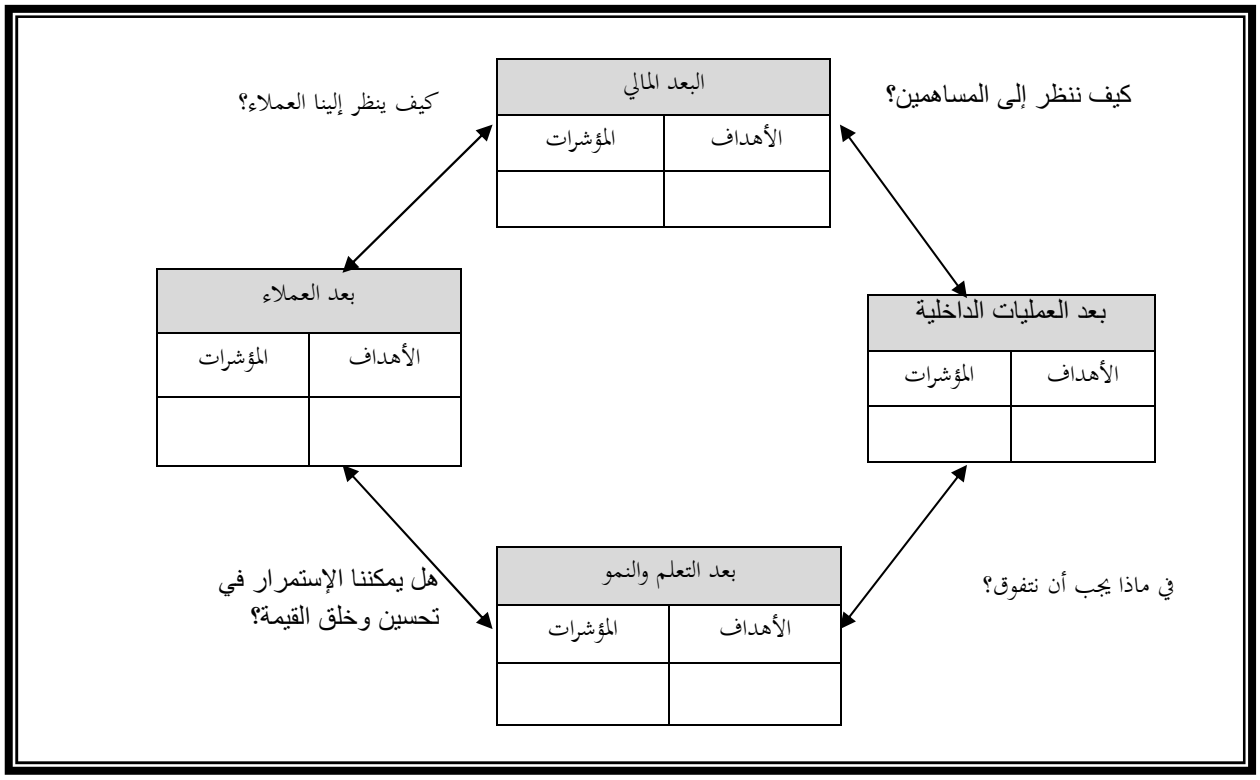
إن التطور الحاصل لبطاقة الأداء المتوازن، تم خلال ثلاث مراحل أساسية أدت إلى ظهور ثلاث أجيال، حيث بدأ إستخدامها كنظام لقياس الأداء ثم تم تطويرها كنظام إداري للمؤسسة، ومع تبني المؤسسة للخرائط الإستراتيجية ظهر جيل ثالث للبطاقة...وهي تسعى الأن إلى تطوير جيل الرابع وذلك بدمج البعد البيئي والإجتماعي في البطاقة؛ وسيتم عرض تفصيلي للمراحل فيمايلي:

أولا: الجيل الأول 1992-1996 –بطاقة الأداء المتوازن كنظام لتقييم ومراقبة الأداء–

حيث تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة أبعاد لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية وبمؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية، تجسد هذا الجيل في إضافة ثلاثة أبعاد أخرى وهي: العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، إضافة إلى البعد المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه هذه الأبعاد الأربعة، إن تقارير الأداء ركزت على عدد محدود من مؤشرات الأداء في إطار كل بعد من الأبعاد الأربعة. (سعودي، 2020، صفحة 6)

والشكل الموالي يوضح الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (05): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: (Cobbold & Gavin, 2002, p. 2)

ثانيا: الجيل الثاني 1997-2000 –بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري –

ركز التعريف الذي أعطاه كل " Norton وKaplan " لبطاقة الأداء المتوازن سنة1996 على إعتبارها نظام إداري متماسك تترجم فيه الرؤية الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء. على أن يتحقق ذلك الربط بمراعات النقاط التالية: (لطرش، 2018، صفحة 32)

1. الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن: ويتعلق الأمر بالأبعاد الأربعة .
2. العناصر المكونة لكل عنصر: في كل بعد من الأبعاد تحدد بطاقة الأداء المتوازن النقاط الآتية:

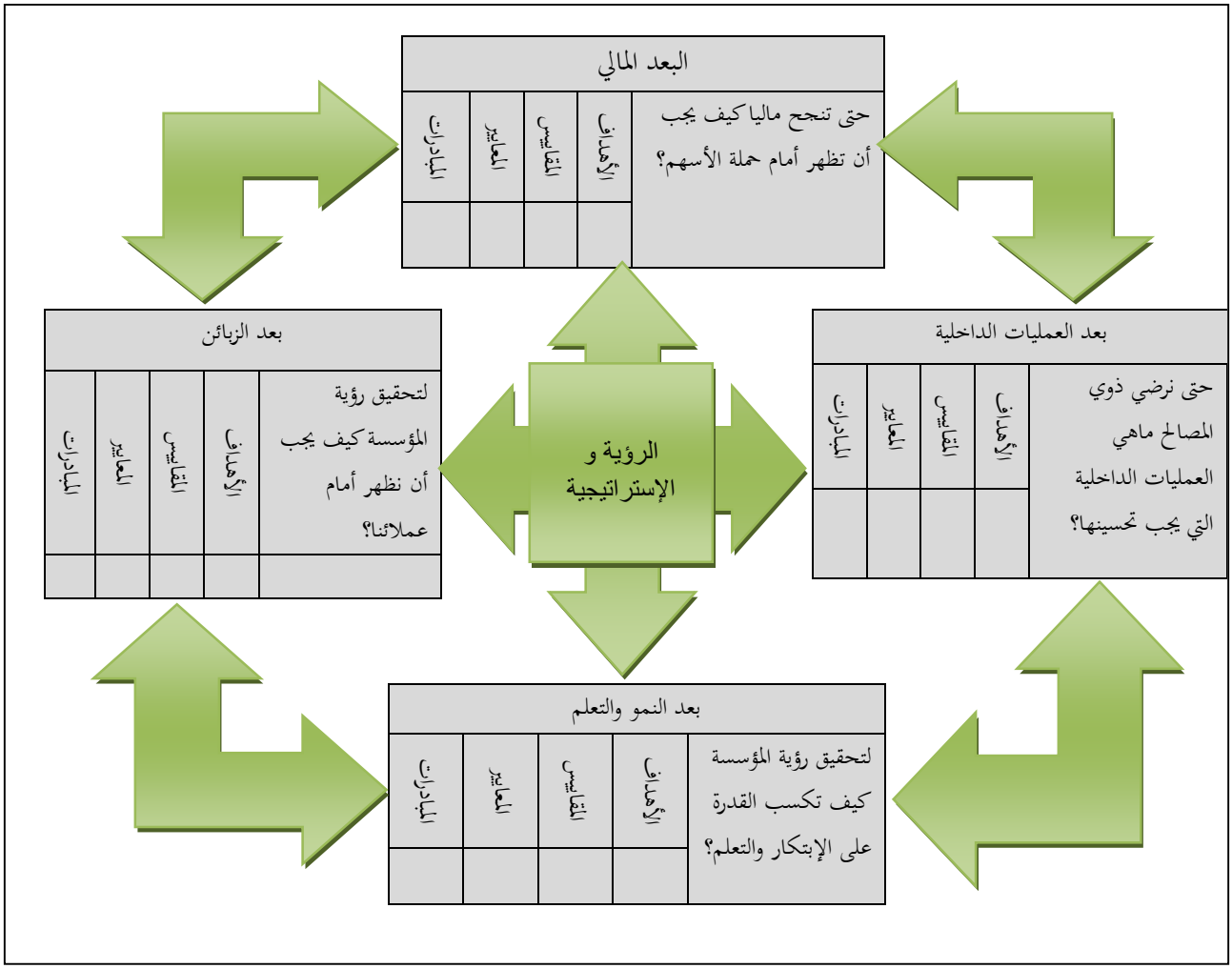
- الأهداف: الموزعة بشكل متساوي على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحل تقريبا نفس الأهمية الإستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس والتحقق، ومعقولة، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
- المقاييس: وهي تحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا.
- المقاييس المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف(سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه.

- المبادرات: تكمن في جميع الآليات والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

3. العلاقة السببية: يبرز نموذج الجيل الثاني الإرتباط المنطقي بين الأبعاد الرئيسية للبطاقة، إذ أن التعلم والنمو يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تكوين عمالة راغبة في العمل وقادرة عليه، ومن المنطقي أن ذلك يؤدي إلى زيادة قدرتها على تحسين أداء العمليات الداخلية، هذا الأخير ينعكس على تحقيق درجة عالية من رضا متلق الخدمة والذي بدوره سوف ينعكس في تحسين الأداء المالي.

الشكل رقم يوضح الأبعاد الأربعة لنموذج الجيل الثاني الخاص ب: بطاقة الأداء المتوازن، والعناصر المرتبطة بكل بعد.

الشكل رقم (06): نموذج الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: (Kaplan & Norton, 1996, p. 9)

ثالثا: الجيل الثالث 2001-2006 –بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإستراتيجية "الخرائط الإستراتيجية"–

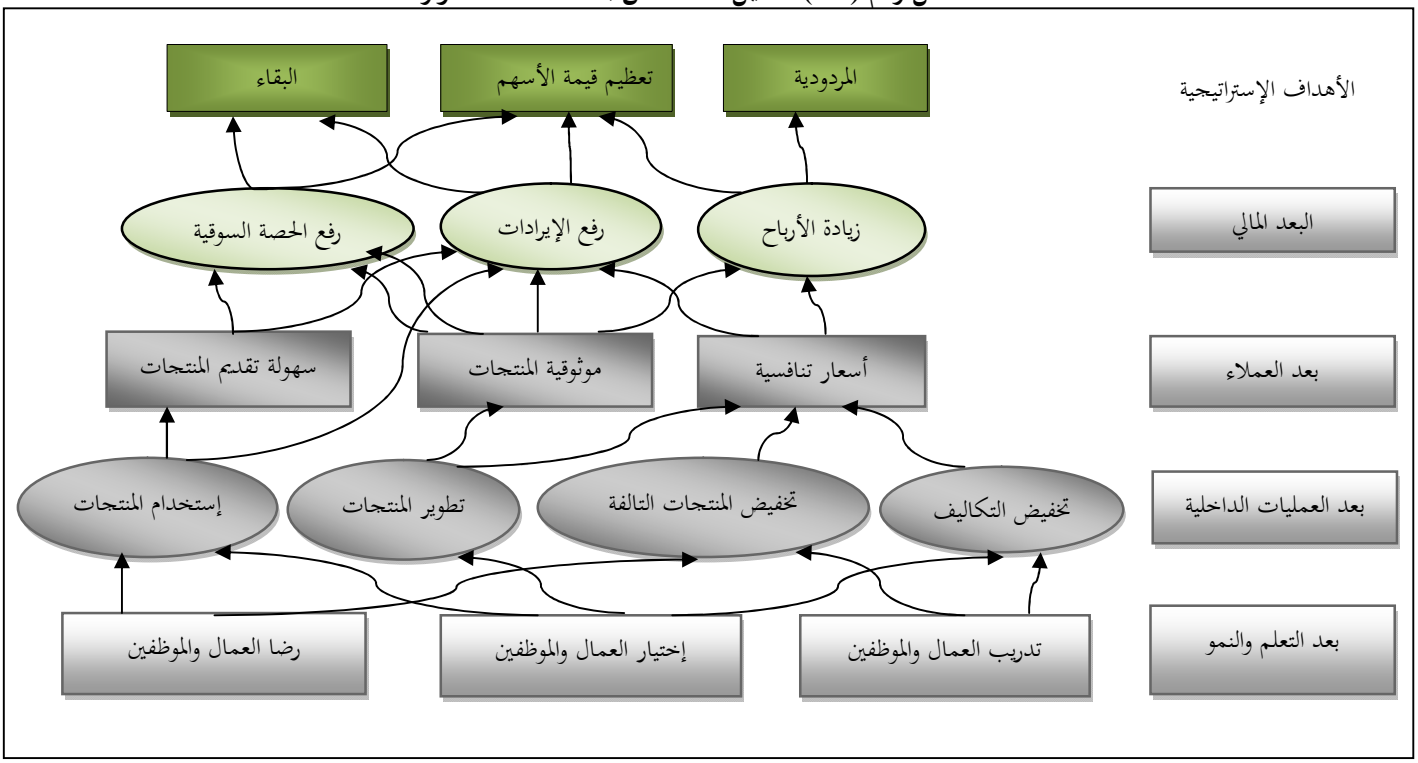
أهم ما يميز البطاقة في هذه المرحلة أنها إعتبرت نظاما تنظيمي، إهتمت بالعبارات التي تصف الغايات المقصودة وعدتها نقطة البداية في إختيار الأهداف الإستراتيجية، إذ يتم أولا وضع الغايات وإختيار المقاييس.

ويشمل الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العديد من المكونات يمكن تلخيصها فيما يلي: (قراوي، 2020، صفحة 8)

- بيان الغاية (المقصود): من أجل إتخاذ قرارات عقلانية بشأن النشاطات التنظيمية والأهداف المحددة لتلك الأنشطة ينبغي أن تضع المؤسسة فكرة واضحة حول ما تسعى إلى تحقيقه، كما يجب أن تصف تلك الغايات وبطريقة مثالية ومفصلة وضعها في فترة مستقبلية معينة؛
- الأهداف الإستراتيجية: وتشكل ما يتعين على المؤسسة القيام به وتحقيقه بغية الوصول إلى غايتها في الوقت المحدد والمتفق عليه؛
- نموذج الربط الإستراتيجي والأبعاد: يوضح أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة،إذ يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة والمتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، والثاني يركز على البعد الخارجي للبطاقة والمتمثل في البعد المالي وبعد العملاء؛
- المقاييس والمبادرات: توضح أنه عندما يتم الإتفاق على الأهداف وتصبح المقاييس محددة لدعم قدرة الإدارة العليا على مراقبة تطور المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويبين الشكل الموالي نموذج الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (07):الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن



Source:(Hannabarger, Buchman, & Peter, 2007, p. 39)

الجيل الرابع: من 2010 إلى يومنا هذا –بطاقة الأداء المتوازن المجتمعية–

من أهم الإنتقادات التي وجهت للبطاقة، إهمالها للأبعاد الإجتماعية والبيئية، نظرا لإرتباطهما المباشر بأداء المؤسسة من جهة، وحاجة العديد من الأطراف ذات المصلحة لهذا النوع من الأبعاد من جهة أخرى وكونهما كذلك موضعا للعديد من القوانين التي تنظم وتقيم السلوك الإجتماعي والبيئي للمؤسسة الإقتصادية، وبالتالي شكل موضوع المؤسسة المستدامة وإستخدام بطاقة الأداء كنظام لإدارة الأداء إهتمام العديد من الباحثين

حيث إقترح الباحث Figge وآخرون سنة 2002 رفقة المؤسسين Norton & Kaplan إضافة أبعاد جديدة إلى البطاقة وإعادة بنائها من جديد، لذلك تم طرح بطاقة الأداء المتوازن المجمعية مع إدراج بعد جديد خاص بالقضايا الإجتماعية والبيئية. (عمري، 2021، صفحة 83)

الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن في نظرتها المتوازنة للمؤسسة، ولما توفره من معلومات عن العملاء وإمكانيات المؤسسة وعملياتها لداخلية، والتي يمكن من خلالها الربط بين مقاييس الأداء وأهداف المؤسسة، لذا فإن بطاقة الأداء المتوازن لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة ويمكن إبرازها في نقاط التالية: (فرح، 2020، صفحة 58)

1- تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي: توضيح وترجمة رؤية الإستراتيجية وتقديم إطار قوي لبناء ونقل الإستراتيجية، وتصميم الخرائط الإستراتيجية ومعرفة علاقات السبب والنتيجة، وهذا يعني تحديد متطلبات وشكل مخرجات الأداء المستقبلي أي تكوين صورة كاملة عن الإستراتيجية؛

2- تحسين الإتصال الإستراتيجي: حيث إن وضع الإستراتيجية بكل أهدافها المتداخلة على ورقة واحدة يسهل عملية إيصال وإعلام جميع العاملين بالأهداف؛

3- معلومات إدارية أفضل: حيث إن مؤشرات الأداء الموجودة بالبطاقة تقدم نظرة شاملة تضمن تقديم قياس أداء حقيقي وفعلي مما يوفر معلومات صحيحة ومتنوعة تعد بمثابة دليل إداري ووسيلة لإتخاذ القرارات؛

4- تحسين تقارير الأداء: حيث إن البطاقة تقدم تقارير حقيقية وفعلية عن أداء المؤسسة وهذا يلتقي مع متطلبات الشفافية.

كما من بين النقاط المهمة في بطاقة الأداء المتوازن مايلي: (درغام، 2013، صفحة 27)

- تتضمن العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية؛
- تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على الأداء؛
- تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.

الفرع الثالث: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بتحقيقها للمزايا التالية: (الشبراوي، 2018، الصفحات 41-42)

- الميزة التعددية "متعدد الأبعاد": حيث يربط بين البعد المالي و الأبعاد غير المالية قي بطاقة واحدة؛
- الميزة التوازنية: حيث توازن بين المقاييس المالية و غير المالية، وكذا توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل عبر علاقات السبب والنتيجة؛
- الميزة الدافعية "المحفزة": حيث أثبتت الدراسات فعالية بطاقة الأداء المتوازن في تحفيز الأداء المؤسسات من حيث قدرتها على إحداث زيادة في رضا العاملين و قدرتهم على فهم الإستراتيجية الكلية للمنظمات التي يعملون بها وتحفيزهم على أداء أكثر كفاءة وفعالية، من ثم على تحسين الأداء المالي؛

- الميزة الكشفية: حيث تكشف عن مواطن الخلل في نظام الإدارة بالمؤسسة وتعديلها بناء على المعلومات التي تتوافر ...وعليه فيمكن إعتبارها أداة للتخطيط وترشيد الأنشطة و مراجعة الإنجازات، كما تلعب دورا رئيسا في الحوار الإستراتيجي مما يدعم نظام إتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

بالإضافة إلى مميزات السابقة هناك ميزة أخرى وهي ميزة محدودية المعلومات: "بمعنى أن بطاقة الأداء تركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، وهذا يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة." (نوارة و ملواح، 2017، صفحة 9)

المطلب الثالث:أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

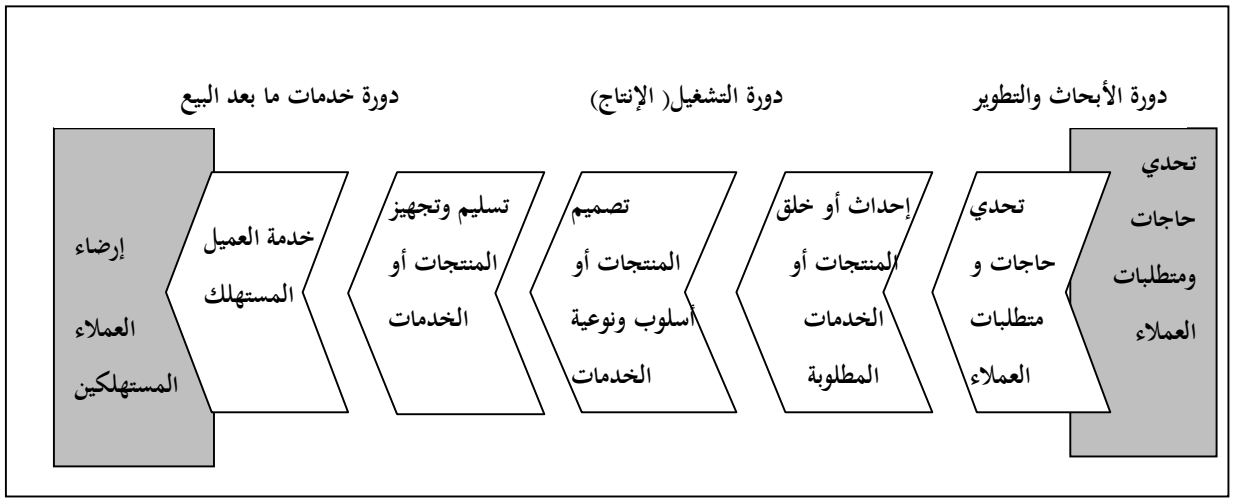
إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس أداء المؤسسة، إذ أنها تسمح بالقياس على مستوى أربع أبعاد أساسية مكملة لبعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة، وقد قسمها بعض المفكرين إلى أبعاد داخلية متمثلة في بعد التعلم والنمو وبعد العمليات الداخلية، وأبعاد خارجية متمثلة في بعد المالي وبعد العملاء .

- **البعد المالي** : يركز هذا البعد على الجوانب المالية في أداء المؤسسات مثل العوائد و الأرباح و التكاليف و قيمة الموجودات وحقوق المساهمين والمالكين، تبدو أهمية هذا البعد بالنظر إلى الهدف الأساسي من وجود المؤسسات وهو تحقيق الأرباح، حيث يعتبر هذا البعد هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات و التحسين الذي يتم في الأبعاد الأخرى. (الرحمن، 2021، صفحة 173)
- **بعد العملاء**: إن المؤسسة تحتاج إلى أن توجه إهتمامها إلى تلبية إحتياجات و رغبات عملالها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية التكاليف، وتحقيق الأرباح، من خلال هذا البعد توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل : رضا العملاء، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالعميل ، القدرة على جذب العميل. (الخلف و أخرون، 2017، صفحة 249)
- **بعد العمليات الداخلية**: يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب العملاء وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم :(يحياوي و لدرع، 2011، صفحة 79)
  - ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟
  - كيف يتم ترشيد التكاليف ؟
  - ماهي العمليات التي لها القدرة على الوفاء بمتطلبات العملاء ؟

ويبين الشكل رقم (08) سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة من خلال ثلاثة دورات وتكون نقطة الإرتكاز تحديد حاجات ورغبات العملاء حيث نلاحظ الدورات المكونة لهذا البعد كالتالي : (محاد و زغبة، 2020، صفحة 86)

- الدورة الأولى وتسمى بدورة الأبحاث والتطوير، حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد منطقة السوق التي تستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج)؛
- الدورة الثانية وتسمى دورة التشغيل (الإنتاج) حيث يتم التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة؛
- الدورة الثالثة وتتمثل في الخدمات ما بعد البيع، بما تشمله من صنع الضمان للعميل والتركيب والصيانة إلى غير ذلك؛

الشكل رقم (08): سلسلة الأنشطة للعمليات الداخلية



المصدر: (محاد و زغبة، 2020، صفحة 87)

- **بعد التعلم والنمو**: يمكن بعد التعلم والنمو المؤسسة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لإستمرارها وبقائها على المدى الطويل، في هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للإحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب إهتمامها بدراسة كيفية الإحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل .(محمد م.، 2015، صفحة 278)

كما ويركز هذا البعد على الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، وكيفية الإستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى إستغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير السياسات والإجراءات وبما يتوافق مع سياسات المؤسسة وإستراتيجة التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة، والقدرة على البقاء والمنافسة من جهة أخرى . ويمكن تلخيص القدرات التي يركز عليها هذا البعد فيما يأتي : (الخفاجي و ياغي، 2015، صفحة 50)

- قدرات الموظفين ؛
- قدرات نظام المعلومات؛
- تحفيز وتمكين الموظفين لتقديم المبادرات والمقترحات.

- **أبعاد تم إستحداثها:** بعدما تطرقنا إلى هذه الأبعاد الأربعة بالتفصيل تجدر الإشارة هنا إلى أن عدد الأبعاد لا يتوقف على أربعة أبعاد فقط، بل يمكن تقليل أو زيادة هذا العدد تبعاً للجوانب الأساسية في المؤسسة والإستراتيجية التي تتبعها .حيث أوصى كُتاب آخرون بزيادة الأبعاد وذلك من خلال الإهتمام بالجانب البيئي والإجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن، لكن ما يؤخذ عليهم هو أنهم لم يوضحوا كيفية تطبيقها بشكل واضح، إلى أن إضافة المجتمع كبعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يشير إلى المسئولية الإجتماعية للمؤسسات وتتعلق بإرضاء الأطراف أصحاب المصلحة في المنشأة (مساهمين، موردين، عملاء، عاملين) مع الأخذ في الإعتبار ظروف المجتمع التي تعمل فيه وتوصيل ذلك الهدف الإجمالي عبر جميع المستويات الإدارية والتي قد يتمثل في توفير فرص عمل ومساعدة المدارس والجامعات في الأداء للقيام بمهامها. (صافي، 2017، صفحة 68)

المبحث الثاني: أسس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم التقنيات التي أصبحت تعتمد بشكل كبير في وقتنا الحالي في تقييم الأداء المالي قصد التوصل إلى نتائج دقيقة لإرضاء العملاء وأصحاب المصلحة والعاملين، إلا أن غالبية المؤسسات قد تواجه عند تطبيق هذه البطاقة عدة صعوبات وعقبات وهذا يعود إلى نقص الكفاءة في تصميمها وعدم مراعاة الترتيب الذي يلزم إتخاذه والوقت المخصص لكل خطوة، وللإستفادة من البطاقة على المؤسسات تجنب هذه المعوقات أو التكيف معها إلى جانب العمل على توفير مجموعة من المقومات التي تعمل على نجاح بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء وتطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن تتم وفق عدة خطوات متسلسلة، وحتى تكون هذه البطاقة فعالة على المؤسسة إتباعها خطوة بخطوة لأنها تعتبر تفكير إستراتيجي، كما عليها الأخذ بعين الإعتبار الوقت المخصص لكل خطوة، ويمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بإتباع الخطوات التالية: : (درغام، 2013، الصفحات 24-25)

1- تحديد الرؤية والرسالة: تعتبر عملية تحديد رؤية المؤسسة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقا فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، أما رسالة المؤسسة فهي عبارة عن الهدف الأساس الذي وجدت من أجله، أو مبرر وجودها وإستمراريتها؛
2- وضع الأهداف والإستراتيجيات: يتم التعبير عن رؤية المؤسسة ورسالتها بوضع الأهداف المؤسسة وتحديد الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف؛

3- تحديد العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المؤسسة؛

4- إقرار الأبعاد التي تعبر عن عوامل النجاح بالنسبة للمؤسسة، وإن التقيد الحرفي للأبعاد الأربعة التي حددها Kaplan and Norton في أبحاثهما ليس إلزاميا، أي يمكن للمؤسسة إجراء أي تعديلات أو إضافات؛

5- وضع المقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تعكس ما ترغب المؤسسة بتحقيقه؛

6- تصميم الخريطة الإستراتيجية لتبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك للتنسيق بين هذه المقاييس ولإكمال الصورة أمام الإدارة؛

7- تصميم بطاقة الأداء المتوازن بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيقها؛

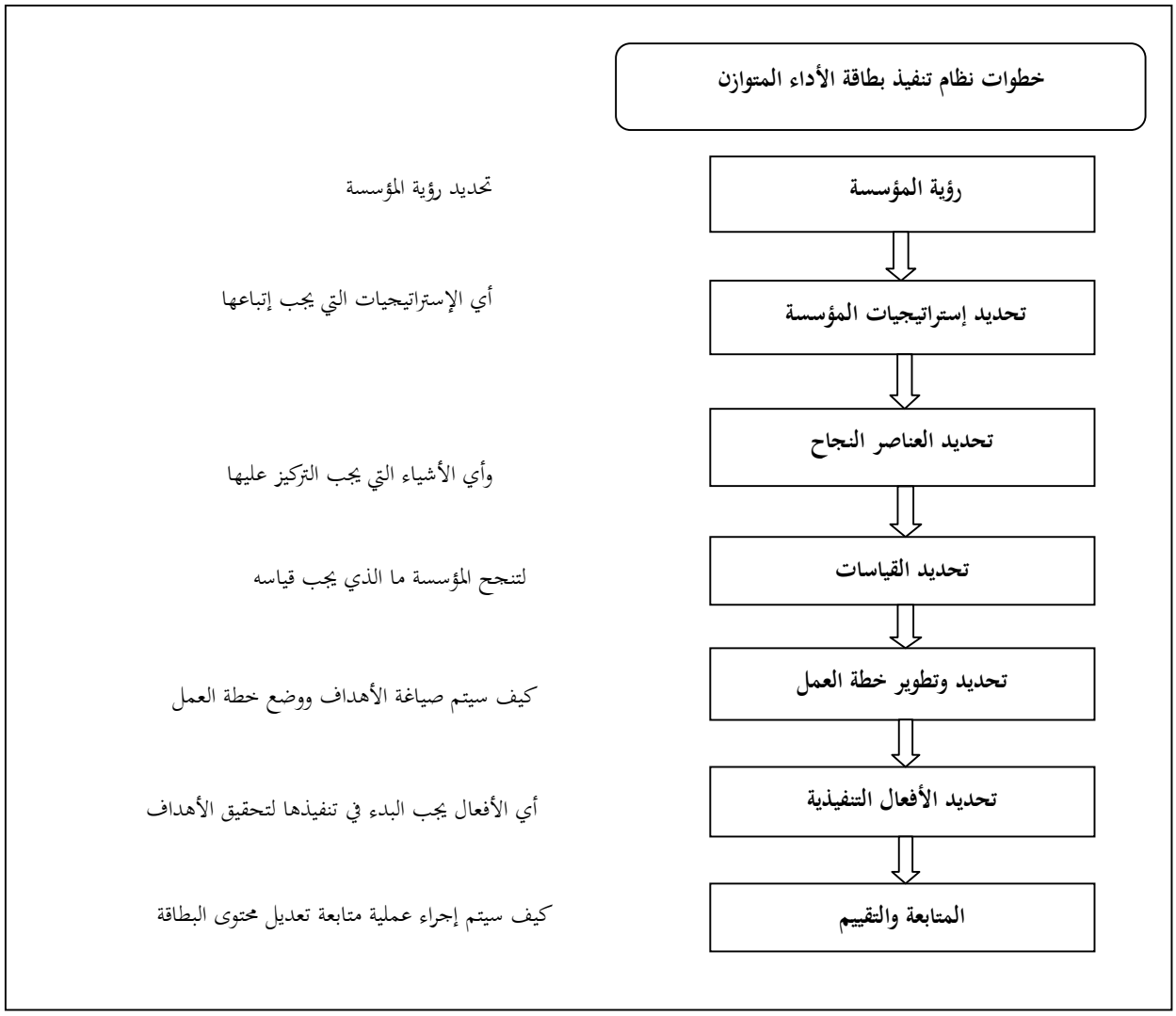
8- توزيع المقاييس والأهداف على جميع الدوائر والمستويات الإدارية بالمؤسسة حتى يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها؛

9- جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف القياسية الموضوعة وحساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشاءها؛

10-وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة Overall Scorecard، وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الإطلاع على النتائج بنظرة شموليه واحدة.

والشكل الموالي يوضح بإختصار خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (09): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (خليفة، 2018، صفحة 115)

المطلب الثاني: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

رغم فوائد ومزايا بطاقة الأداء المتوازن إلا أن قد تواجه المؤسسات عدة صعوبات ومشاكل عند تطبيقها لذلك يجب تفاديها أو التكيف معها حتى تستطيع الإستفادة من هذه البطاقة، وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي: (مزياني و بلاسكة، 2013، الصفحات 258-257)

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء؛

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضع الأهداف في شكل ترتيب تفصيلي؛
- ثقافة المؤسسة: تكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على إختلاف ثقافاتهم وآرائهم نحو هدف مشترك؛
- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛
- كثرة المعايير وغموضها: في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لكنها قد تفرط في عددها مما يؤدي إلى فقدانها للمعنى والدور الذي وضعت من أجله، كما أن كثرتها تؤدي إلى صعوبة تحقيقها كلها من قبل العاملين. وبالتالي التأثير على معنوياتهم؛
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يحظى بإهتمام بالغ حاليا من قبل المؤسسات؛
- عدم وضوح الأهداف: ينبع هذا المشكل من عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية، لأن الأهداف هي ترجمة لرؤية وإستراتيجية المؤسسة. وبالتالي فإن عدم وضوح الأهداف وغموضها يؤدي إلى فوضى داخل التنظيم بسبب جهل كل فرد إلى مايريد الوصول إليه، كما أن عدم وضوح الإستراتيجية يؤدي إلى وضع معايير خاطئة؛
- قلة الكفاءات والمختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن: نظرا لإعتبار هذا النموذج من النماذج الحديثة فإنه من الصعب إيجاد كفاءات ومختصين في هذا المجال خاصة في الدول النامية، بالإضافة إلى قلة الدورات والملتقيات المختصة؛

المطلب الثالث: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تختلف المؤسسات في طبيعة عملها وتفكيرها الإستراتيجي مما يدل أنها بحاجة إلى أساليب قياس أداء مختلفة لكن توجد مقومات عديدة وضرورية يجب توفرها في المؤسسة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: (ماضي، 2018، الصفحات 179-181)

1. دعم الإدارة العليا، حتى تكون عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لابد من وجود دعم الإدارة العليا له، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإن ذلك يساعد في إلتزام العاملين بتطبيق النظام ويخفف من معارضتهم له؛
2. الحوافز المادية، يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها وهذا يعتبر دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
3. تكوين فرق العمل حيث أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل جميع مكونات المؤسسة، ولذلك ليس من المنطق أن يقوم بالعملية شخص واحد، بل هو جهد جماعي داخل المؤسسة؛
4. يجب إدراك أن لا توجد حلول معيارية تتناسب مع جميع المؤسسات، وذلك لإختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية لكل مؤسسة؛

5. إدراة التغيير حيث تتطلب عملية تطبيق النظام إجراء عدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان التغيير متعلقا بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد، كما أن تغير البيئة حول المؤسسة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات المستفيدين من الخدمة المقدمة من المؤسسة، وبالتالي فإنه على المؤسسة أن تجري التغييرات المطلوبة لتتمكن من مواكبة التغييرات الجارية؛
6. دراسة الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، فالإجراءات التصحيحية يفترض فيها أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للإستفادة من نقاط القوة وإستغلال أفضل للفرص المتاحة، وتجنب التهديدات الخارجية، وتقليل أثر نقاط الضعف الداخلية؛
7. تحديد الأهداف بشكل واضح، وتعريف المقاييس بشكل دقيق، حيث أنه من الأهمية بمكان أن يتم تحديد الأهداف بطريقة يفهمها القائمون على التنفيذ، ومراعاة الدقة والموضوعية في تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف؛
8. الإعتماد على مدخل الإتصال من أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل بين مكونات التنظيم الإداري في المؤسسة وذلك من أجل أن تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما أراده المرسل، كما ينبغي أن تركز إدارة المؤسسة على عملية الإتصال بشكل سليم، حيث إن النظام الجيد يحتاج إلى عقد إجتماعات وإجراء إتصالات ومناقشات بين العاملين في المؤسسة لإقرار خطة العمل والأبعاد الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها.

المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

تعد بطاقة الأداء المتوازن نظام متكامل لتقييم الأداء المالي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال المقاييس الموجودة في الأبعاد الأربعة لهذه البطاقة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: مساهمة الأبعاد الخارجية في تقييم الأداء المالي

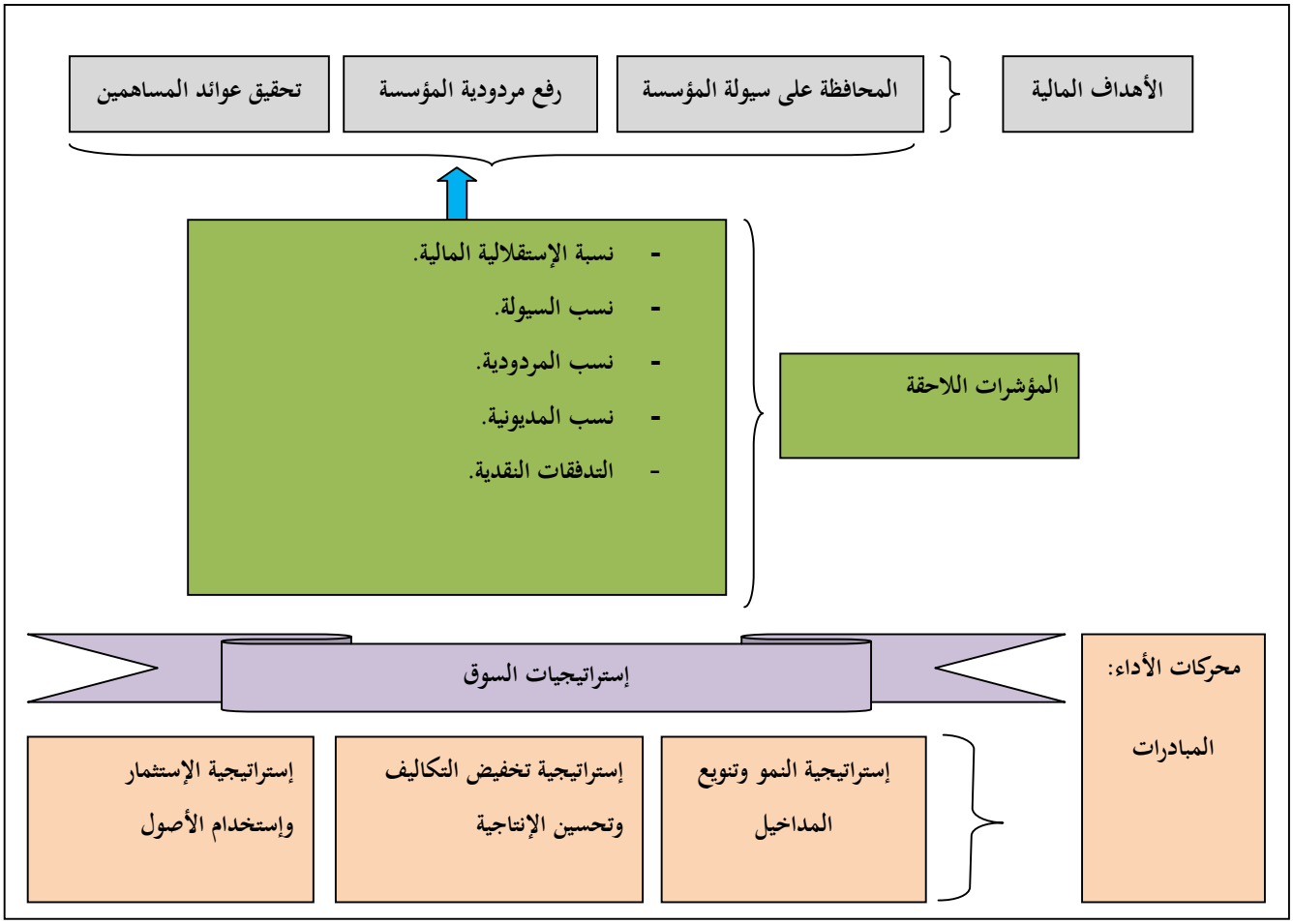
تعتبر الأبعاد الخارجية المتمثلة في البعد المالي وبعد العملاء من بين أكثر الأبعاد التي تعرضت لها المراجع العلمية، حيث تركز أغلب المؤسسات بالإهتمام بما يريده عملائها وزيادة حصتها المالية في الأسواق، ونظرا لما يحتله هذين البعدين من أهمية في تقييم الأداء المؤسسات بصفة عامة و الأداء المالي خاصة، فإننا سنتطرق في هذا المطلب لكيفية مساهمة بعد المالي وبعد العملاء في تقييم الأداء المالي.

الفرع الأول: مساهمة البعد المالي في تقييم الأداء المالي

يمثل الجانب المالي أحد جوانب بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم إتخاذها بالفعل... الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في: تحقيق هدف بقاء وإستمرار المنشأة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن إستخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة، تحقيق هدف قدرة المؤسسة على النمو والإبتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المؤسسة بإستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويحتوي هذا البعد أهدافا مالية مثل: العائد على الإستثمار، الربحية...ويستخدم لقياس ذلك

النسب المالية ومؤشرات مالية المختلفة...أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على إستمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، ويهدف ذلك الى تحسين صورة المؤسسة لدى المساهمين فيها. (ندىم، 2013، صفحة 27)

الشكل رقم (10): مكونات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (بوطورة و رقام، 2020، صفحة 280)

تظهر أهمية البعد المالي في تقييم الأداء المالي في إعطاء صورة واضحة عن المركز المالي للمؤسسة من خلال توفير البيانات المالية الدقيقة والمؤشرات المالية اللازمة وصياغة ذلك في شكل تقارير مالية تستخدمها الإدارة العليا في المؤسسة لإتخاذ القرارات المناسبة بما يضمن لها تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها بكفاءة وفعالية. (بوطورة و رقام، 2020، صفحة 280)

الفرع الثاني: مساهمة بعد العملاء في تقييم الأداء المالي

تستلزم على المؤسسات في الوقت الحاضر وضع متطلبات وحاجات ورغبات عملاء في صميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على الأداء المالي للمؤسسة ونجاحها من خلال زيادة أرباحها و بقاءها وإستمرارية نشاطها في السوق ويعتمد ذلك على قدرتها على تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة...من خلال هذا البعد توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمؤسسة من بين هذه المقاييس نجد: (محمد، 2015، صفحة 43)

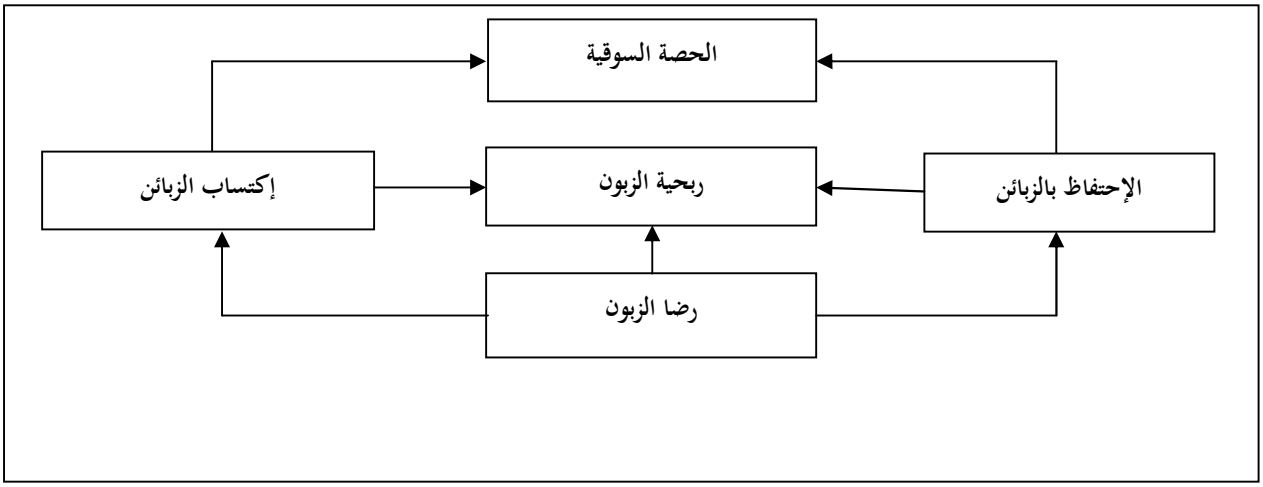
رضا العملاء : ويتم قياسه من خلال معدل الشكاوي العملاء من الطلبيات المقدمة لمهم كذا من خلال وقت الإنتظار إستلام السلعة الذي يعتبر مؤشر جيدا لقياس جودة الخدمة و مستوى رضا العملاء

ربحية العميل وزيادة الحصة السوقية: ويتم قياسها من خلال تطور نمو رقم الأعمال حيث كلما زاد رقم الأعمال زادت ربحية العميل وزادت لحصة السوقية

درجة ولاء العملاء والإحتفاظ بهم: يتم قياسها من خلال تطور قيمة الخدمات العملاء أو عدد العملاء

القدرة على جذب العملاء : من خلال قياس تطور عدد العملاء

الشكل رقم (11): المقاييس الرئيسية لبعد العملاء



المصدر: (لطرش والهاشمي، 2016، صفحة 297)

حيث أن رضا العملاء على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها أي مؤسسة من شأنه أن يحافظ على عدد زبائن المؤسسة القدامى ويتعدى ذلك إلى إكتساب زبائن جدد من السوق، كما أن حفاظ المؤسسة على زبائنها و إكتسابها زبائن جدد من شأنه أن يرفع حصتها السوقية، وأخيرا فإن كسب رضا العملاء وإحتفاظ بهم وكسب المزيد منهم من شأنه يرفع ربحية المؤسسة والذي ينعكس بالإيجاب على أدائها المالي، وخلاصة القول أن هذه المقاييس لا تعمل بشكل منعزل، بل تتكامل لتنعكس على بعضها البعض.(لطرش والهاشمي، 2016، الصفحات 297-298)

المطلب الثاني: مساهمة الأبعاد الداخلية في تقييم الأداء المالي

لقد أدى إشتداد المنافسة والتطور التكنولوجي المستمر وعولمة الأعمال، إلى إعادة النظر في الممارسات الإدارية،فعلى الرغم من أهمية مقاييس أداء المالي والعملاء، إلا أنها يجب أن ترتبط بمقاييس أخرى تحدد ماذا يجب أن تفعل المؤسسة داخليا ولهذا تم تركيز

على بعدين أخرين متمثلان في عمليات الداخلية والتعلم والنمو، حيث يساهمان في تقييم الأداء المالي للمؤسسات ومحافظة المؤسسة على إستمرارها ومكانتها في السوق.

الفرع الأول: مساهمة بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء المالي

يركز هذا البعد على جودة أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي هي الحركة الدافعة للمؤسسة وأعمالها، وأن النجاح في تنفيذ إستراتيجية التحسين المتواصل في العمليات الداخلية هو بنسبة كبيرة مؤشر رئيسي للنجاح المالي في المستقبل وزيادة ثروة المساهمين، ولكي تترجم المؤسسات عمليات عالية الجودة إلى نجاح مالي يجب عليها أن ترضي زبائنها ويجب أن يسفر التعرف الصحيح على العمليات الحرجة وقرار تخصيص الموارد لتحسينها عن منتجات أو خدمات ذات جودة أفضل ترضي العملاء . (مبروكي، 2023، صفحة 134)

من بين أهم المؤشرات التي تعكس وضع العمليات الداخلية نجد:

- **كفاءة في الإنتاج** : ويتم قياسها من خلال دارسة

معدل إنتاجية المواد = كمية المنتجة/ كمية المواد الداخلة في الإنتاج

معدل إنتاجية العامل = كمية المنتجة / عدد العمال

أوبصفة عامة دراسة تطور نمو الإنتاج = قيمة الإنتاج السنة الحالية – القيمة الإنتاج السنة الماضية / قيمة الإنتاج السنة الماضية

الصيانة / حجم الإنتاج

- **معدل دوران المخزون** = تكلفة الإنتاج المباع / متوسط المخزون
- **تطوير الإنتاج** = تكاليف البحث والتطوير / تكاليف الإنتاج

ويعمل هذا البعد على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العملاء وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية المستقبلية، كما تعمل على تحويل مدخلات إلى مخرجات وذلك بأعلى درجة من الجودة وبأقل تكلفة وفي الوقت المطلوب ما يضمن تحقيق قيمة مضافة عالية وبالتالي زيادة في ربحية المساهمين وتحقيق عوائد مالية جيدة ما يساهم في تقييم جيد للأداء المالي. (سعودي، 2020، الصفحات 48-49)

الفرع الثاني: مساهمة بعد التعلم والنمو في تقييم الأداء المالي

يعد إستثمار الجهد والمال في تدريب وتطوير قدرات العاملين بمثابة أرضية صلبة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة بما يتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إذ أن مبادرات النمو والتطوير لا تأتي فقط من الإدارة العليا في المؤسسة بل كذلك يجب أن تأتي من العاملين في المستويات الدنيا الذين لديهم تماس مباشر مع العملية الإنتاجية ومع العملاء فهم الأقدر على

سماع ملاحظاتهم وشكاويهم وبالتالي تحقيق رضاهم من خلال تلبية إحتياجاتهم ولمعرفة مدى تحقق هذا البعد في ميدان التطبيق. (نديم، 2013، صفحة 79)

من بين أهم مؤشرات التي تقيس وضع التعلم والنمو في المؤسسات نجد:

- **معدل تحسين رضا العاملين** :من خلال دراسة مصاريف مستخدمين إلى إجمالي رقم الأعمال أو قياس معدلات تغيب أو تطور معدل الأجور
- **تطوير كفاءة العاملين** = تكاليف تكوين / عدد عمال مكونين

أو عدد متدربين / إجمالي عدد العمال

- **زيادة مصاريف البحث والتطوير** = مصاريف البحوث والتطوير / التكاليف الإجمالية

بالإضافة لمؤشرات سابقة هناك مؤشرات أخرى يمكن الاعتماد عليها في دراسة وضع التعلم والنمو في المؤسسة مثل:

- نسبة المنتجات الجديدة إلى كتالوج المؤسسة
- الإستثمار في تطوير أسواق جديدة

ويعتبر بعد النمو والتعلم هو أحد محددات نجاح المالي للمؤسسة وإستمراريتها في المنافسة، إذ تعكس قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير، إستعمال تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة تحسن عمليات الداخلية للمؤسسة و تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وبالتالي كسب رضا زبائن ما يساهم في زيادة أرباح المالية للمؤسسة وما ينعكس بالإيجاب على أدائها المالي، ويمكن القول أن أهداف التعلم والنمو تؤدي إلى تحقيق أهداف الأبعاد الثلاث الأخرى، وأن بطاقة الأداء المتوازن عملية متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض تبدأ بوضع الأهداف الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي تبين الوضعية المالية للمؤسسة. وكخلاصة لما سبق فإن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مترابطة مع بعضها لبعض وتساهم في تبيان الوضعية المالية للمؤسسة، وبالتالي مساعدة في تقييم الأداء المالي. (بوطورة و رقام، 2020، صفحة 285)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، تبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تبرز كأداة فعالة وأسلوب حديث لقياس وتقييم الأداء بشكل متوازن، حيث تعتبر ترجمة حقيقية للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر ترجمة حقيقية للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بالتركيز على أربعة أبعاد متكاملة ومتوازنة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، مع إمكانية إضافة بعد آخر يضم مؤشرات الأداء البيئي والإجتماعي للمؤسسة لحاجة وطبيعة أداء المؤسسة وإستراتيجياتها.

وعليه فإن تبني هذه الأداة يستدعي إتباع خطوات متسلسلة ومتكاملة داخلة المؤسسة وخارجها لتحديد الإنحرافات على المستوى المالي والغير المالي عن طريق مقارنة ما تم إنجازه مع ماهو مخطط له ومحاولة تصحيح هذه الإنحرافات بشكل الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة.

وفي الأخير يمكن القول، بأن بطاقة الأداء المتوازن كغيرها من أدوات تقييم الأداء الحديثة تتميز بمزايا ولها عيوب تم تسجيلها عند تطبيقها كما لها مؤيدون ومعارضون، لذلك يعتبرها الباحثين وسيلة حديثة مساعدة قيد التطوير، حيث تم تقسيم أجيال تطورها إلى الآن أربعة أجيال كل جيل يضيف إلى الجيل الذي سبقه مجموعة من الخصائص.

الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري في الفصول السابقة والتي تناولت إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي، تم تخصيص الفصل الثالث للجانب التطبيقي بهدف تطبيق المعارف النظرية على الواقع العملي، ولتدعيم هذه الدراسة تم اللجوء إلى إحدى المؤسسات الإنتاجية الجزائرية والمتمثلة في مجمع صيدال، والتي من خلالها سنتمكن من معرفة مدى فعالية تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وقد تمت هذه الدراسة التطبيقية من خلال ما تم التطرق إليه في الإطار النظري، حيث سيتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مجمع صيدال وذلك بتطبيق بعض المؤشرات المتعلقة بكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومساهمة كل بعد في تقييم الأداء المالي للمجمع، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث يتطرق المبحث الأول إلى تقديم مجمع صيدال أما المبحث الثاني مساهمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال الرائد في مجال صناعة وإنتاج المنتجات الصيدلانية في الجزائر، وقد مر هذا المجمع بمجموعة من الإصلاحات والمراحل وصولا إلى مركزه الهام حاليا، حيث يسعى مجمع صيدال إلى تحسين جودة ونوعية منتجاته وتعظيم أرباحه من أجل الحفاظ على مكانته وموارده، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم مجمع صيدال.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال

يعد مجمع صيدال من أكبر وأقدم مؤسسات الأدوية في القارة الإفريقية بأكملها، يهتم بتطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية ذات الإستعمال البشري والبيطري، فهو يتميز بدوره الفعال في إقتصاد الجزائر حيث تحدى مختلف التغيرات الإقتصادية ووجد لنفسه مكانا هاما في الأسواق العربية والعالمية.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمجمع صيدال

تم إنشاء الصيدلة المركزية الجزائرية في عام 1969 من أجل إستراد وتصنيع وتسويق المستحضرات الصيدلانية للإستخدام البشري كجزء من مهمتها الإنتاجية، في عام 1971 إشترت على مرحلتين (1971ثم1975) وحدتي BIOTIC و PHARMAL، وبعد إعادة هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية، تم إنشاء فرعها الإنتاجي كشركة وطنية لإنتاج الأدوية بموجب المرسوم 161/82 الصادر في أبريل1982، وكانت مهمة الشركة الوطنية للإنتاج الأدوية هي ضمان إحتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات المماثلة وتوفير الإمدادات الكافية والمنتظمة للسوق الجزائري، حيث غيرت إسمها في عام 1985 لتصبح صيدال، في عام 1989، بعد تنفيذ الإصلاحات الإقتصادية، أصبحت صيدال شركة إقتصادية عامة تتمتع بإستقلالية إدارية وتم إختيارها، من بين الشركات الوطنية الأولى، للحصول على وضع شركة مساهمة. وفي عام 1993، تم إجراء تغييرات على النظام الأساسي للشركة مما يسمح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية أو التجارية التي قد تكون مرتبطة بهدف الشركة من خلال إنشاء شركات جديدة أو شركات تابعة. (www.sgbv.dz)

وبعد هذه الفترة مر المجمع بالمراحل التالية: (www.saidalgroup.dz)

أ. 1997: نفذ مجمع صيدال خطة إعادة هيكلة نتج عنها تحولها إلى مجموعة صناعية تضم ثلاث شركات تابعة (فارمال ، مضاد حيوي وبيوتيك)؛

ب. 2009: قامت صيدال بزيادة حصتها في رأس مال شركة SOMEDIAL إلى 59٪. في عام 2010 ، استحوذت على 20٪ من رأس مال IBERAL وارتفعت حصتها في رأس مال TAPHCO من 38.75٪ إلى 44.51٪؛

ج. يناير 2014: شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه الآتي ذكرها عن طريق الإمتصاص : فارمال ، أنتيبيوتيكال وبيوتيك.

الفرع الثاني: تعريف مجمع صيدال

صيدال هو أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجنيسة في الجزائر، تأسس المجمع في عام 1982 لتلبية حاجة إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين، حاليا صيدال منظمة على شكل مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، كما تعتبر صيدال شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري، تم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999، 80 % من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20 % المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص، و تطمح صيدال اليوم إلى تعزيز مكانتها كرائد في صناعة الأدوية الجنيسة في الجزائر وأن تصبح مرجعًا أساسيًا وشريكًا مفضلاً في منطقة إفريقيا والشرق الأوسط، وبفضل الدعم الذي تلقته من السلطات العمومية ومهاراتها المتعددة وقدراتها الصناعية الجديدة، تهدف إلى تحقيق أهدافها التنموية ووضع نفسها كممثل رئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية للدواء، تضع كل نقاط قوتها في تطوير نشاطها من خلال السعي المستمر لإثراء قائمة منتجاتها عن طريق إدراج منتجات ذات قيمة مضافة عالية، لتحسين القدرة التنافسية لأدويتها وتكييف خبراتها مع إحتياجات السوق، هي مقتنعة بأهمية الشراكة، التي تعتبرها عاملا أساسيا لتطورها، و لهذا فإنها تعمل على تكثيف الشراكات التي تسمح لها بإكتساب المعرفة من خلال نقل التكنولوجيا، تسعى حاليا إلى إقامة شراكات موثوقة ومتينة ودائمة قائمة على أساس الإحترام والثقة والمشاركة، ولصيدال ديناميكية جديدة مفعمة بالقيم المشتركة بين جميع الموظفين تتمثل في النزاهة والشفافية والمساواة والتضامن (www.saidalgroup.dz)

من خلال ما تم عرضه في اللمحة التاريخية والتعريف بمجمع صيدال، يمكننا تلخيص البيانات الخاصة بمجمع صيدال في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): البطاقة الفنية الخاصة بمجمع صيدال

الاسم	مجمع صيدالGROUPE SAIDAL
العلامة التجارية	صيـدال SAIDAL
المقر التجاري	الطريق الولائي رقم (11) ص ب 141 الدار البيضاء الجزائر العاصمة
رأس المال	شركة مساهمة برأس مال قدره 2.500.000.000 دج
طبيعة الصفقة	سعر العرض العام 20% من رأس المال 2.000.000 سهم
نوع الأوراق المالية	أسهم اسمية
عدد المساهمين	19.288 مساهم
غالبية المساهمة	عقد عمومي مع الشركة العمومية القابضة كيمياء-صيدلة(Chimie-Pharmacie) 80%
التعاملات	طرح 2.000.000 سهم بقيمة اسمية 250 دج، وبسعر إصدار بـ 800 دج

تأشيرة اللجنة	رقم 98-04 بتاريخ: 24 ديسمبر 1998
تاريخ الدخول في البورصة	17 جويلية 1999

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (www.cosob.org)

المطلب الثاني: مهام وأهداف ومنتجات مجمع صيدال

مجمع صيدال متخصص في مجال تصنيع المواد والمستحضرات الصيدلانية ، ومهمته الأساسية تطوير إنتاج وتسويق المستحضرات الصيدلانية للاستخدام البشري والبيطري ، في إطار تحقيق العديد من أهدافه الإستراتيجية بالإضافة إلى تقديم أشكال مختلفة من المنتجات لتحسين مركزها التنافسي في سوق الأدوية المحلي والعالمي.

الفرع الأول : مهام مجمع صيدال

تعتبر من المهام الأساسية لمجمع صيدال تحسين حياة المرضى من خلال توفير مجموعة غنية ومتنوعة من الأدوية عالية الجودة، والمساهمة في تحسين توافر العلاجات من خلال إعتماد سياسة أسعار تناسب شرائح واسعة من المجتمع وتندرج ضمن هذه المهمة مجموعة من المهام التالية : (www.saidalgroup.dz)

أ. إنتاج الأدوية و إستيراد وتصدير كل مايتعلق بالمواد الصيدلانية؛

ب. التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية؛

ج. إن مجمع صيدال شركة عمومية يضعها في الصف الأول لمرافقة سياسة الصحة العمومية الهادفة إلى تحقيق الإستقلالية الصحية و التحكم في تكاليف الصحة، كما تكمن مهمتها في المساهمة في تحقيق أهداف الحكومة من أجل تطوير الصناعة الصيدلانية الوطنية؛

د. القيام بنشاطات الوقاية (حملات توعية) والمساهمة في تكوين مهنيين الصحة؛

هـ. يعمل مجمع صيدال على ترويج القواعد الأخلاقية والمهنية التي تهدف إلى تنظيم وتطهير سوق الأدوية؛

و. القيام بالبحث والتطوير في المجال الطبي وتوفير الدعم التكنولوجي لوحدات الإنتاج، بتطوير أدوية جنيسة قبل الشروع في تصنعيها.

الفرع الثاني: الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال

يعمل مجمع صيدال على تحقيق جملة من الأهداف من بينها مايلي: (بن غزال، 2020، صفحة 164)

أ. تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة؛

ب. تحسين مردوديته لضمان ديمومته والوفاء بإلتزاماته إتجاه المساهمين؛

ج. ضمان إستقرار الكفاءات وتطوير الموارد البشرية؛

د. تطوير الشراكة لإكتساب التكنولوجيات الجديدة وتوسيع تشكيلة المنتجات نحو الأدوية الحديثة؛

هـ. مواكبة السياسة الوطنية للدواء والمشاركة الفعالة في الحد من فاتورة استيراد الأدوية وضبط السوق؛

و. خلق ثقافة مؤسساتية مشتركة بين العمال.

الفرع الثالث: منتجات مجمع صيدال

مجمع صيدال الذي يعتبر أداة رئيسية لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العامة يطمح، لتعزيز مكانته كمؤسسة رائدة في سوق الأدوية، في بيئة تنافسية مفتوحة حيث يعمل المجمع على إنتاج وتسويق مجموعة واسعة متنوعة من المستحضرات الصيدلانية ، تصل إلى أكثر من 200 مستحضر صيدلاني بأشكال مختلفة موزعة على أكثر من 20 قسمًا علاجيًا وهي: (www.saidalgroup.dz)

أ. الحساسية Allergologie؛

ب. التخذيرAnesthélogie؛

ج. المسكناتAntalgiques؛

د. مضادات الالتهاب Anti-inflammatoires؛

هـ. الأورام السرطانية Cancérologie؛

و. أمراض القلب والأوعية الدموية Cardiologie et angéologie؛

ز. طب الأمراض الجلدية Dermatologie؛

ح. الغدة الصماء والهرموناتhormones et Endocrinologie؛

ط. أمراض الدم والأرقاءhémostase et Hématologie؛

ي. التمثيل الغذائي–التغذية–مرض السكريNutrition et Métabolismes-Diabétologie؛

ك. الأمراض المعدية Infectiologie؛

ل. طب الأمراض العصبية Neurologie؛

م. طب الأمراض العقلية Psychiatrie؛

ن. طب العيونOphtalmologie؛

س. طب أمراض الرئةPneumatologie؛

ع. طب أمراض الأنف، الأذن والحنجرةRhinologie؛

ف. طب المسالك البولية وأمراض الكلىNéphrologie et Urologie؛

ص. طب الأسنانStomatologie؛

ق. الجهاز الهضميGastro–entérologie.

لا يلبي الشكل الواسع والمتنوع من المنتجات الدوائية جميع متطلبات السوق من حيث الكمية، غير أن لمجمع صيدال تشكيلة متنوعة وبأسعار معقولة وبنفس جودة الأدوية الأجنبية.

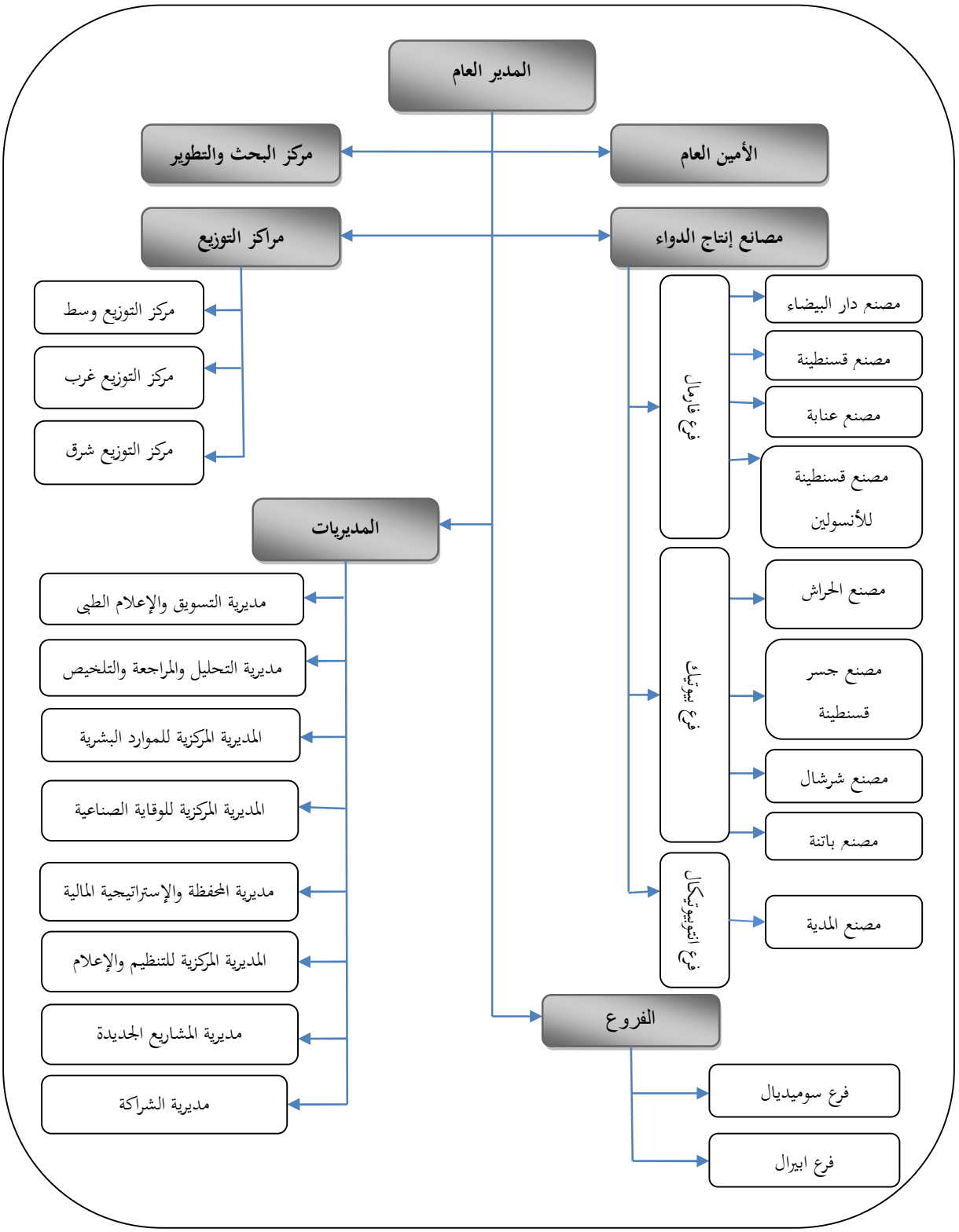
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وشركاء مجمع صيدال

قام مجمع صيدال بوضع هيكل تنظيمي يتلائم مع التغيرات والتطورات الحاصلة والمستمرة في سوق الدواء وتوسيع نشاطاته من خلال إبرام الشراكة مع العديد من المؤسسات الصيدلانية، كما قام المجمع في جانفي 2014 بإدماج فروعه المتمثلة في فارمال وأنتيبيوتيكال وبيوتيك عن طريق الإمتصاص حتى يتلائم هيكله مع أهدافه الإستراتيجية ومتطلبات محيطه.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من مجموعة من المديريات، والوحدات إنتاجية، بالإضافة إلى مراكز التوزيع، والفروع، ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر:(www.saidalgroup.dz)

وفيما يلي شرح لهذه المكونات:

أ.**الإدارة العليا:** وهي السلطة العليا في المجمع وتتمثل أساسا في: (محبوب، 2016، صفحة 158)

1. **المديرالعام:** يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه: تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة، تمثيل المجمع داخليا وخارجيا، الإجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع؛
2. **الأمين العام:** يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية إتخاذ القرارات.

ب. **مركز البحث والتطوير:** يقع مركز البحث والتطوير في قلب أنشطة مجمع صيدال، يسمح لنا هذا الهيكل والذي تتمثل مهمته في توفير الدعم التكنولوجي لوحدات الإنتاج، بتطوير أدوية جنيسة جديدة قبل الشروع في تصنيعها، وسيتم حاليا تجهيز مركز البحث والتطوير الذي تم انشاؤه في المنطقة الصناعية لسيدي عبد الله بمختبرات ومعدات بحث متطورة . (www.saidalgroup.dz)

ج. **مصانع إنتاج الدواء:** (غالم، 2022، الصفحات 143-145)

يحتوي مجمع صيدال على تسعة مصانع لإنتاج الأدوية تتمثل في:

1. **مصنع المدية (أنتيبيوتيكال):** تم التخطيط لإنجاز هذا الفرع سنة 1969 وتم إنجاز الدراسات اللازمة لتنفيذه سنة 1975 وبدأت أشغال إنجازه 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 البنيسلينية 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 الأدوية 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 20مليون 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 البشرية والتي تحتوي على ثلاثة أنواع وهي: السريع، القاعدي والمركب 25 على شكل قارورات ؛
7. **مصنع شرشال:** هو عبارة عن شركة مساهمة فرع بيوتيك أنشأ سنة 1993 ويتكون من ثلاث ورشات إنتاج، ورشة إنتاج الأشربة، ورشة إنتاج المحاليل الكثفة، ورشة إنتاج الأقراص والكبسولات والأكياس، كما يحتوي المصنع على مخبر مراقبة الجودة مهمته إجراء التحاليل الفيزيوكيميائية والمكروبيولوجية، وقد توقف عن العمل سنة 2014؛
8. **مصنع باتنة:** يقوم هذا المصنع بإنتاج التحاميل وهو حديث النشأة إلا أنه متوقف عن العمل بسبب إعادة 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.

د. **مراكز التوزيع:** تمتلك صيدال ثلاث مراكز توزيع لضمان توزيع منتجاتها عبر كافة أنحاء التراب الوطني، وهذه المراكز تتمثل في: (بن غزال، 2020، صفحة 168)

1. **مركز التوزيع وسط:** يعد أول مركز توزيع للمجمع بالجزائر العاصمة وتأسس عام 1996، ويهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع؛
2. **مركز التوزيع شرق:** تأسس عام 1999 بباتنة، يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية؛
3. **مركز التوزيع غرب:** تأسس عام 2000 في وهران من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في المنطقة الغربية.

هـ. **المديريات:** يشتمل الهيكل التنظيمي على 8 مديريات، تتمثل في: (محبوب، 2016، الصفحات 161-162)

1. **مديرية التحليل والمراجعة:** من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي؛
2. **المديرية المركزية للموارد البشرية:** تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وبتنظيم العمل وفقا للقرارات والإستراتيجية المحددة؛
3. **مديرية المحفظة والإستراتيجية المالية:** تقوم بوضع الإستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا ببحث ومتابعة العمليات التمويلية الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع؛

4. **المديرية المركزية للتنظيم والإعلام**: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان التنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تضمن إعداد خطط الإعلام ودراسة حاجات الوحدات والمصانع الإنتاجية؛
5. **مديرية التسويق والإعلام الطبي**: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الإتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع،بالإضافة إلى وضع إستراتيجية تسويقية جيدة، والقيام بدراسات السوق، والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن؛
6. **المديرية المركزية للوقاية الصناعية**: تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجيدة؛
7. **مديرية الشراكة والتنمية الصناعية**: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات الإستراتيجية مع المخابر العالمية، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال وتعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية؛
8. **مديرية المشاريع الجديدة**: تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل مصانع الإنتاج مع متابعة عمليات إنجاز المشاريع وتقييمها.

و. **فروع المجمع**: للمجمع فرعين وهما: (بن غزال، 2020، الصفحات 168-169)

1. **فرع سوميديال**: يقع فرع سوميدال في المنطقة الصناعية واد السمار بالجزائر العاصمة، وهو نتاج شراكة بين مجمع صيدال بنسبة مساهمة قدرها 59%، والمجمع الصيدلاني الأوروبي بنسبة مساهمة قدرها 36.45 % و فيناليب بنسبة مساهمة قدرها 4.55% ،كما تتضمن وحدة الإنتاج سوميديال ثلاثة أقسام وهي:

- ✓ قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛
- ✓ قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛
- ✓ قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

2. **فرع ايبيرال**: وهي مؤسسة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص، بين مجموعة صيدال بمساهمة قدرها 40% ومخبر جلفار التابع للإمارات العربية المتحدة بمساهمة قدرها 40% وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بمساهمة قدرها 20%، وتكمن المهام الرئيسية لإيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستخدام في الطب البشري.

الفرع الثاني: شركاء مجمع صيدال

يعمل صيدال على برنامج توسعي يطمح من خلاله على تطوير شراكته و إقامة علاقات شراكة وتوسيعها ومن بين شركاء مجمع (www.saidalgroup.dz):

(أكديما (جامعة الدول العربية) – سبيماكو (المملكة العربية السعودية) و جي بي إم (الأردن):

أدت هذه الشراكة ، التي أبرمت في عام 1999، إلى إنشاء شركة تاسيلي العربية للأدوية (تافكو) لبناء مصنع للأشكال الصلبة في رغاية. 44.51٪ مملوكة لشركة صيدال، 28.98٪ لأكديما، 21.97٪ سبيماكو و 4.54٪ جي بي إم .يعمل المشروع المشترك منذ عام 2015.

سانوفي:

أدت الشراكة التي أبرمت في عام 1996 بين مجموعة صيدال والشركة الفرنسية سانوفي أفينتس إلى إنشاء WINTHROP PHARMA SAIDAL (WPS) في سبتمبر 1999. هذه الشركة المشتركة ، التي تمتلك مجموعة صيدال رأس مالها 30٪ و 70٪ لشركة سانوفي ، تهدف الشركة إلى تحضير وتصنيع وتشكيل وتسويق التخصصات الصيدلانية مثل (القلب والأوعية الدموية وتخثر الدم و الجهاز العصبي المركزي، الأورام،....) ويقع مصنع W.P.S في الجزائر العاصمة ، وهو قيد الإنتاج منذ عام 2001.

فايزر:

ركزت الشراكة التي تم إبرامها بين مجموعة صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر في 21 مايو 1997 ، على إنشاء شركة PFIZER SAIDAL MANUFACTURING (PSM) المشتركة في سبتمبر 1998 لتصنيع وتعبئة منتجات صيدلانية وكيميائية محددة. ، مملوكة لشركة فايزر .الشركة المشتركة بين صيدال (30٪) وفايزر (70٪) الكائنة في الجزائر العاصمة ، تعمل منذ 2003.

صيدال–نوفو نورديسك :

تهدف الشراكة الصناعية المبرمة في 21 أبريل 2012 إلى إنتاج الأنسولين من مجموعة Novo Nordisk في قسنطينة (الجزائر .(تستند هذه الشراكة ذات القيمة المضافة العالية إلى نقل كبير للتكنولوجيا والمهارات من شركة Novo Nordisk ، الشركة الرائدة عالميًا في علاج مرض السكري ، إلى مجموعة .Saidal Group ستكون معايير الجودة في هذا المصنع مطابقة لتلك الخاصة بمصانع نوفو نورديسك حول العالم.

صيدال–شركة شمال إفريقيا :

إختتمت هذه الشراكة في عام 2012 بإنشاء شركة صيدال–شمال إفريقيا للتصنيع الجديدة، وهي مشروع مشترك بين صيدال (85٪) وصندوق الإستثمار القومي (15٪). ستكون SNM مسؤولة عن إنشاء وحدة متخصصة في تطوير وتصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان.

المبحث الثاني: قياس وتقييم أداء مجمع صيدال بالإعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية، وذلك لما توفره من معلومات دقيقة تساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة في أنسب وقت، وبطاقة الأداء لا تقتصر على الأداء المالي فقط وإنما تمتد إلى الأداء الغير مالي لتعطي صورة شاملة عن الأداء؛ وسوف يتم تطبيق هذه البطاقة فيمايلي على مجمع صيدال.

المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء بالإعتماد على الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن

يعتبر قياس وتقييم الأداء من خلال الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي وبعد العملاء من أفضل وسائل التقييم التي يركز عليها المجمع لما لها دور في نيل رضا العملاء وزيادة حصته في الأسواق، فإننا سنتطرق في هذا المطلب لكيفية قياس وتقييم الأداء المالي إعتمادا على الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: قياس وتقييم الأداء بالإعتماد على البعد المالي

يعد البعد المالي أحد أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يعتمد في قياسه وتقييمه على مجموعة من مؤشرات المالية نذكر منها مايلي:

أولا: مؤشر السيولة

يتم قياس نسب السيولة في المجمع من أجل معرفة قدرة المجمع على الوفاء بديونه قصيرة الأجل في آجالها المحددة؛ تقيس هذه النسبة مدى 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 2019-2021

الجدول رقم (04): نسبة السيولة العامة لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
الأصول الجارية	13721589451.30	15133338434	18558284523.82
الخصوم الجارية	5598159218.54	5852951745.23	6320073576.42
نسبة السيولة العامة	2.451	2.585	2.936

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (06،05،02،01)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة السيولة العامة خلال فترة الدراسة تفوق 1 وفي إرتفاع مستمر فمن 2.451 سنة 2019 إلى 2.585 سنة 2020 إلى 2.936 سنة 2021 وهذا ما يعني وجود فائض في الأصول المتداولة والتي غطت الديون قصيرة الأجل، أي أن المجمع له قدرة على تسديد إلتزاماته قصيرة الأجل من أصوله المتداولة.

ثانيا: مؤشر تطور القيمة المضافة

يبين لنا هذا المؤشر معدل نمو القيمة المضافة التي تحسب من خلال الفرق بين الإنتاج والإستهلاك الوسيط بين السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير وهي تساهم في قياس حجم نشاط مؤسسة ومستوى كفاءتها وتحسب من خلال العلاقة:

مؤشر تطور القيمة المضافة=(قيمة المضافة السنة الحالية – قيمة المضافة السنة السابقة) / قيمة المضافة السنة السابقة

والجدول التالي يوضح تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الجدول رقم (05): تطور القيمة المضافة لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

القيمة المضافة لسنة 2018: 4678210650.71 دج

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
القيمة المضافة	4481505634.79	4625504105.11	4883778673.44
مقدار تطور	(0.042)	0.032	0.055
نسبة تطور %	(4.2)	3.2	5.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (03-07)

نلاحظ من الجدول السابق تحقيق مجمع صيدال نسبة نمو سلبية في القيمة المضافة سنة 2019 قدرت ب4.2 % ويعود السبب إلى زيادة قيمة خدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى وإنخفاض رقم الأعمال.

غير أن هذه النسبة تقدمت خلال السنوات 2020، 2021 حيث سجلت معدلات نمو موجبة خلال هذه السنوات قدرت ب3.2%، 5.5% ويعود سبب ذلك إلى إنخفاض في قيمة المشتريات المستهلكة وإرتفاع رقم الأعمال.

ثالثا: مؤشر المردودية

من أجل تتبع درجة تحقيق المجمع لهذا المؤشر تم الإعتماد على نوعين من المردودية.

أ. 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:

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

والجدول التالي يوضح تطور معدل تحسين المردودية المالية لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الجدول رقم (06): تطور معدل تحسين المردودية المالية لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	806029107.58	253900683.99	375935251.42
الأموال الخاصة	19050990971.55	19535180357.81	20115496319.42
المقدار	0.042	0.012	0.018
المؤشر %	4.2	1.2	1.8

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (07،06،03،02)

نلاحظ من الجدول السابق إنخفاض للمردودية المالية (من4.2%إلى1.2%) من سنة 2019 إلى 2020 يرجع هذا الإنخفاض إلى زيادة الأموال الخاصة نتيجة زيادة فروق إعادة تقييم، ثم إرتفعت من 2020 إلى 2021 (1.2% إلى 1.8%) وهذا راجع إلى إرتفاع في النتيجة الصافية.

ب. المردودية الإقتصادية

توضح هذه النسبة كفاءة الأصول الإقتصادية في توليد الأرباح خلال دورة ويتم حسابها:

المردودية الإقتصادية = نتيجة الإستغلال / الأصول الإقتصادية

حيث أن: الأصول الإقتصادية = الأموال المستثمرة

ويتم حسابها من خلال: الأصول الإقتصادية = الأموال الخاصة + الإستدانة الصافية

أو: الأصول الإقتصادية = الأصول الثابتة + إحتياج رأس المال العامل

1. حساب إحتياج رأس المال العامل:

ويتم حسابه بالعلاقة التالية:

إحتياج رأس المال العامل= إحتياجات الدورة – موارد الدورة

إحتياج رأس المال العامل = (الأصول الجارية – القيم الجاهزة) – (الخصوم الجارية – السلفات المصرفية)

والجدول التالي يوضح إحتياج رأس المال العامل لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الجدول رقم (07): إحتياج رأس المال العامل لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
إحتياجات الدورة	11895434315.03	12367391219.9	14940484173.2
موارد الدورة	5089184455.28	5293208699.4	5965178745.79
إحتياج رأس المال العامل	6806249859.75	7074182520.5	8975305427.41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (01،02،05،06)

نلاحظ من خلال الجدول أن إحتياج رأس المال العامل لكل سنوات محل الدراسة موجبة وهذا مايدل أن إحتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة.

2. حساب المردودية الإقتصادية: ويتم حسابها إنطلاقا من العلاقة السابقة أي:

المردودية الإقتصادية = نتيجة الإستغلال / الأصول الإقتصادية

والجدول التالي يوضح تطور المردودية الإقتصادية لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الجدول رقم (08): تطور المردودية الإقتصادية لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
نتيجة الإستغلال	1009857592.56	296636233.64	389858774.47
مجموع الأصول الإقتصادية = الأصول الثابتة + إحتياج رأس المال العامل	29851061022.39	22867527275.17	31487550760.88
المقدار	0.033	0.012	0.012
المؤشر %	3.3	1.2	1.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (01،03،05،07)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدلات المردودية الإقتصادية في إنخفاض من 3.3% إلى 1.2% خلال 3 سنوات الدراسة2019، 2020، 2021 وهذا راجع إلى إنخفاض في نتيجة الإستغلال المجمع وهذا راجع إلى إرتفاع تكاليف الإستغلال خاصة بالنسبة لتكاليف العمال.

رابعا: مؤشر نمو الأرباح

ويتم قياسه إنطلاقا من تطور النتيجة الصافية و إستخدام السنة الماضية كسنة أساس من أجل معرفة معدل الزيادة أو الإنخفاض.

ويتم حسابها كمايلي:

مؤشر نمو الأرباح =(النتيجة الصافية للسنة الحالية – النتيجة الصافية للسنة السابقة) / النتيجة الصافية للسنة السابقة

والجدول التالي يبين تطور هذه النسبة للفترة 2019-2021 بمجمع صيدال.

الجدول رقم (09): تطور مؤشر نمو الأرباح بمجمع صيدال للفترة 2019-2021

النتيجة الصافية لسنة 2018: 1292124259.29دج

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	806029107.58	253900683.99	375935251.42
المقدار	(0.376)	(0.684)	0.480
المؤشر%	(37.6)	(68.4)	48

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (03-07)

نلاحظ من الجدول السابق أن مجمع صيدال حقق نتيجة صافية موجبة خلال ثلاث سنوات محل الدراسة ولكن هناك إنخفاض في النتيجة، حيث سجل إنخفاض في النتيجة الصافية (37.6%)سنة 2019 ليواصل هذا الإنخفاض سنة 2020 وبنسبة (68.4%) ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها إنخفاض في مخزون منتجات، زيادة مصاريف مستخدمين ويمكن إرجاع هذه الأسباب إلى تأثر مجمع صيدال بجائحة كورونا من ناحية الإستيراد أو من ناحية الإنتاج والتسويق.لترتفع سنة 2021 بنسبة 48% لإرتفاع نتيجة الإستغلال ما يؤكد كفاءتها في إستغلال عناصر إنتاجها.

الفرع الثاني: قياس وتقييم الأداء بالإعتماد على بعد العملاء

يسعى مجمع صيدال إلى تحقيق رضا عملائه بشكل يمكنه من توسيع حصته السوقية وزيادة رقم أعماله وتوجد العديد من المؤشرات لقياس وتقييم بعد العملاء لمعرفة نظرة العملاء وموقفهم من المجمع ومن هذه المؤشرات نجد:

أولا: مؤشر تطور رقم الأعمال (حجم المبيعات)

ويقيس هذا المؤشر نسبة نمو في رقم الأعمال مقارنة مع السنة الماضية ويحسب وفق العلاقة التالية:

معدل تطور رقم الأعمال =(رقم الأعمال السنة الحالية – رقم الأعمال السنة السابقة) / رقم الأعمال السنة السابقة

والجدول الموالي يوضح تطور هذا المؤشر للفترة 2019-2021 لمجمع صيدال.

الجدول رقم (10): تطور معدل رقم الأعمال لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

رقم الأعمال لسنة 2018: 9627669617.30دج

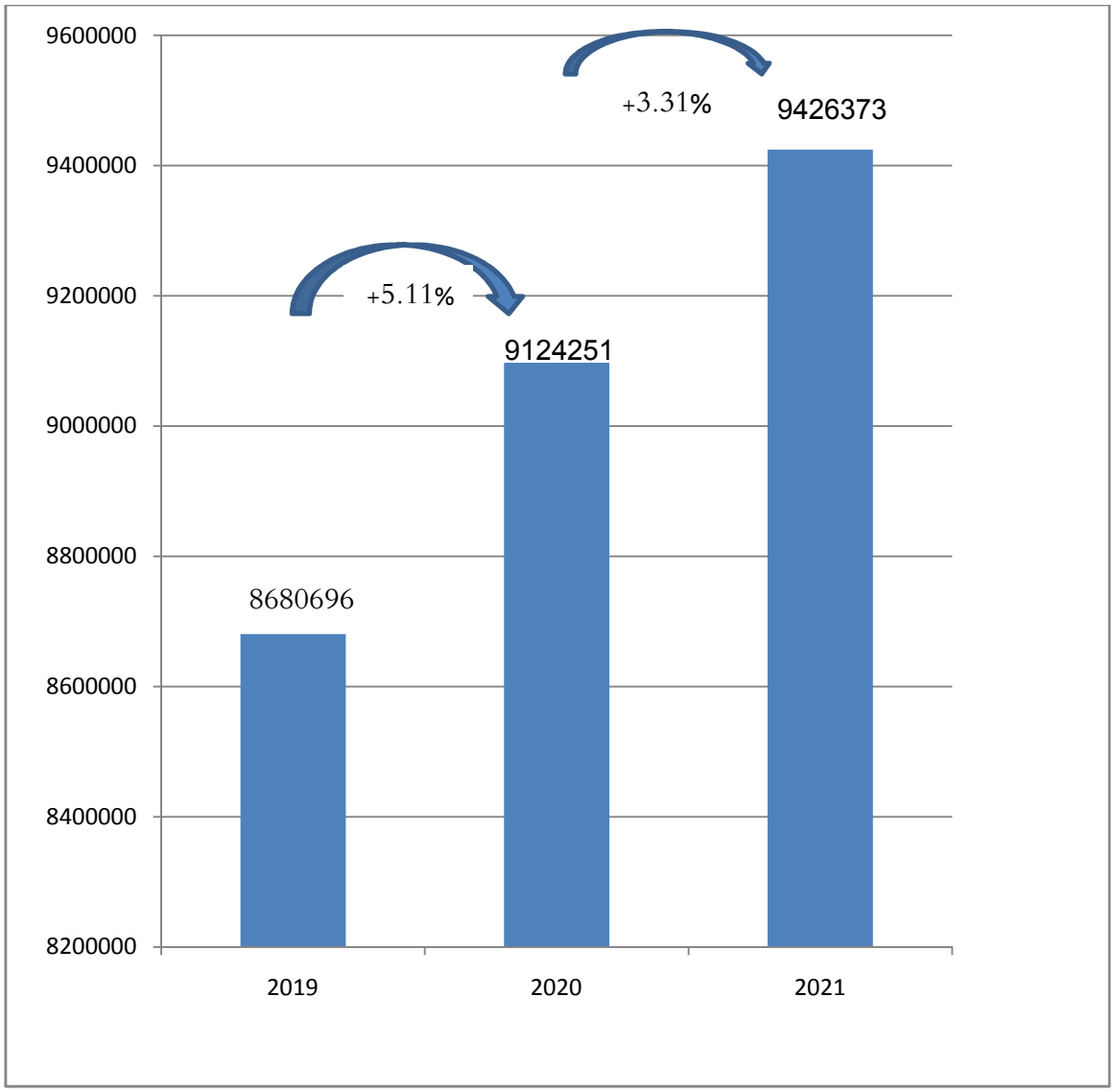
الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
رقم الأعمال	8680696449.38	9124250542.43	9426372552.42
المقدار	(0.098)	0.051	0.033
المؤشر%	(9.8)	5.1	3.3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (03-07)

نلاحظ من الجدول السابق تراجع ملحوظ في رقم الأعمال لسنة 2019 بنسبة (9.8%) نتيجة المنافسة المفروضة غير أنه خلال السنوات 2020 و2021 هناك إرتفاع طفيف في رقم الأعمال بنسبة 5.1% و3.3% على التوالي ويرجع هذا الإرتفاع إلى السياسة المتبعة من قبل مجمع صيدال وذلك في محاولة التوسع والسيطرة على السوق الوطنية.

الشكل رقم(13): تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال فترة 2019-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (03-07)

ثانيا: مؤشر الإحتفاظ بالعملاء

بإعتبار العملاء هم المصدر الرئيسي لنمو نشاط مجمع صيدال فإنه سيتم التحقق من هذا المؤشر من خلال نمو قيمة الخدمات المقدمة للعملاء مقارنة بالسنة الماضية.

ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل الإحتفاظ بالعملاء =(قيمة الخدمات المقدمة للعملاء للسنة الحالية– قيمة الخدمات المقدمة للعملاء للسنة السابقة) /قيمة الخدمات المقدمة للعملاء للسنة السابقة

الجدول رقم (11): تطور معدل الإحتفاظ بالعملاء لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

قيمة الخدمات المقدمة للعملاء لسنة 2018: 10472069477.17دج

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
قيمة الخدمات المقدمة للعملاء	9854929791.67	8669374357.51	10097564038.07
مقدار تطور	(0.058)	(0.120)	0.164
نسبة تطور%	(5.8)	(12)	16.4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (04-08)

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الخدمات المقدمة إنخفضت سنة 2019 و2020 بنسبة 5.8% و 12% على التوالي وهذا راجع إلى إنخفاض حجم الإنتاج وكذا القيود المفروضة جراء فيروس كورونا، لترتفع سنة 2021 ما يدل على إهتمام مجمع صيدال على جلب العملاء ومحاولة إحتفاظ بالعملاء المتعاملين معه.

ثالثا: مؤشر زيادة مصاريف التسويق

وهو مؤشر يقيس حجم مصاريف التسويق التي يتم إنفاقها من أجل زيادة مبيعاتها وكسب عملائها وبالتالي الإستحواذ على السوق الوطنية للأدوية.

والجدول التالي يوضح مصاريف التسويق لسنة 2020.

الجدول رقم (12): مصاريف التسويق لسنة 2020.

البيان	المبلغ 2020	الميزانية المؤقتة لعام2020	معدل الإستهلاك	معدل التطور2020/2019	معدل المساهمة
العلاقات العامة	5998	70610	8. 49%	-79.04%	13.38%
مواد ترويجية	22694	85805	26.45%	26.67%	50.61%
قسم المراقبة العلمية والطبية	16147	66915	24.13%	-13.80%	36.01%
إجمالي الإنفاق التسويقي	44839	223330	20.08%	-31.29%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد (rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, p. 32)

بلغت مصاريف التسويق للسنة المالية-2020- 44839ألف دينار جزائري أي بمعدل إستهلاك 20,08% من الميزانية السنوية(223330ألف دينار جزائري) وبإنخفاض قدره31.29% عن السنة المالية2019. معدل الإستهلاك المنخفض لميزانية التسويق يرجع جزئيا إلى الحظر المفروض على جميع الأحداث العلمية بسبب وباء COVID-19 وإغلاق موردي المواد الترويجية بسبب الحبس.

ويتم حساب مؤشر زيادة معدل مصاريف التسويق خلال 3سنوات دراسة وفق العلاقة التالية:

مؤشر زيادة معدل مصاريف التسويق =(مصاريف السنة الحالية – مصاريف السنة السابقة) / مصاريف السنة السابقة

والجدول التالي يوضح تطور مصاريف التسويق لمجمع صيدال للفترة 2019-2021.

الجدول رقم (13): مصاريف التسويق لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

مصاريف التسويق لسنة 2018: 133780

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
مصاريف التسويق(مليار دج)	65261	44859	69957
مقدار	(0.5121)	(0.3129)	(0.5597)
نسبة تطور%	(51.21)	(31.29)	(55.97)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد (rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, p. 32)
(rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p. 26)

من خلال ما تم تناوله في جدول السابق نلاحظ أن مجمع صيدال إنتهج سياسة لترويج منتجاته من أجل التوسع والسيطرة على السوق الوطنية ويتضح ذلك من خلال المبالغ الضخمة المخصصة لعملية التسويق حيث بلغت سنة2018 ما قيمته 133780مليار دينار، غير أنها إنخفضت سنة 2019 و2020 بنسبة51.21 % و31.29%على التوالي ويرجع أسباب الإنخفاض إلى تأثير جائحة كورونا والقيود المعروضة من أجل إحترام البرتكول الصحي، حيث تم إلغاء العديد من أساليب الترويج ما أثر سلبا على مصاريف التسويق لتعود للصعود سنة 2021 بنسبة 55.97%، وهذا مايعكس الأهمية التي يوليها المجمع لعملائه لكسب ولائهم ورفع مستوى رضاهم من خلال تكثيف حملات الترويج لمنتجاته.

كما قام مجمع صيدال بمجهودات كبيرة لكسب عملائه وزيادة مبيعاته من خلال:

- مشاركة مجمع صيدال في النسخة الخامسة من المعرض الدولي للصيدلة والصناعات الدوائية.
- رعاية الرياضة لموسم 2022/2021 وتمويل أندية رياضية "نادي أوليمبيك ميديا" بمبلغ 15 مليون دج والجمعية الرياضية للمعاقين جسديا بمبلغ 5ملايين دج بمقابل إشهار علامة المجمع.
- إمتلاك موقع في الإنترنتwww. Saidalgroup.dzمكونا بذلك بنك معلومات لجمع الأخبار الخاصة بسيرورة المجمع ما يسهل لعملائه معرفة معلومات حول منتج أو خدمة.
- قام المجمع ب 107792 زيارة لعملائه الطبيين ، وهذا ما يعكس الأهمية التي يوليها المجمع لعملائه لكسب ولائهم.
- تقديم فريق جديد إبتداء من مارس 2021 متمثل في صيدلانيون مسؤولون عن الترويج لمنتجات مجمع صيدال وجمع نماذج الطلبات وإرسالها إلى تجار الجملة.

وإعتمد مجمع صيدال على منافذ توزيعية مختلفة والمتمثلة في تجار الجملة ومؤسسات توزيع بالجملة أو تجزئة أو من خلال توزيع مباشر لوزارة الدفاع الوطني أو توزيع للصيدلية المركزية للمستشفيات وبالإضافة لتصدير للخارج،كل هذه الجهود المبذولة ساهمت بشكل كبير في الرفع من الحصة السوقية لمجمع صيدال وزيادة مبيعاته؛والتي تؤثر بشكل جيد على أدائه المالي.

المطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء بالإعتماد على الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الحديثة لقياس وتقييم أداء العمليات الداخلية وأداء العنصر البشري، وهذا راجع لدورها الفعال في توفير معلومات دقيقة تساعد متخذي القرار في المجمع على إتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

الفرع الأول: قياس وتقييم الأداء بالإعتماد على بعد العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على جميع الأنشطة والإجراءات التي يتميز بها المجمع أي ما يجب أن تتفوق فيه من خلال التحكم في التكاليف والحفاظ على هوامش الربح دون رفع الأسعار والتي تلبي حاجات العملاء والمساهمين، وذلك بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة في ظل المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة.

من بين أهم مؤشرات قياس وتقييم بعد العمليات الداخلية نجد:

أولا: مؤشر نمو الإنتاج

ويقيس هذا المؤشر نسبة نمو قيمة الإنتاج مقارنة بالسنة الماضية، ويتم حساب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

مؤشر نمو الإنتاج=(قيمة الإنتاج لسنة الحالية – قيمة الإنتاج لسنة الماضية) / قيمة الإنتاج لسنة الماضية

والجدول الموالي يبين معدل نمو الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2019-2021.

الجدول رقم (14): تطور مؤشر نمو الإنتاج لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

قيمة الإنتاج لسنة 2018: 9834239159.46دج

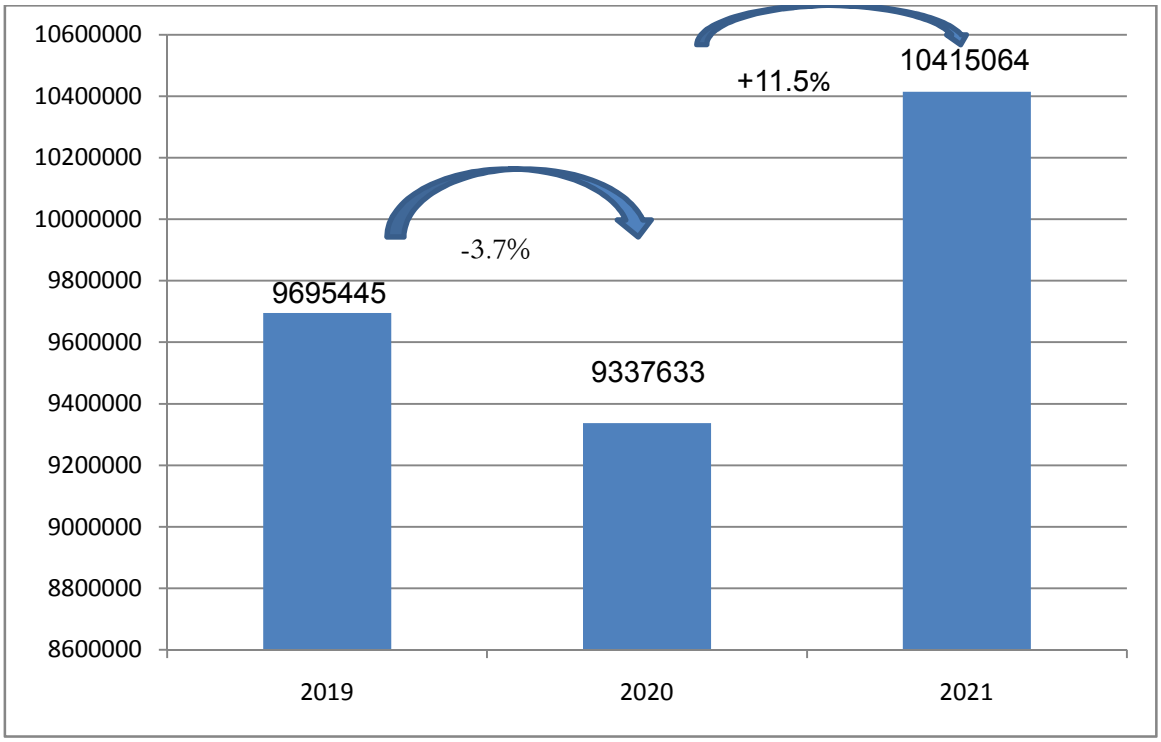
الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
قيمة الإنتاج	9695444826.18	9337632657.99	10415063464.28
مقدار التطور	(0.014)	(0.037)	0.115
نسبة تطور%	(1.4)	(3.7)	11.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (03-07)

نلاحظ من الجدول السابق تذبذب في قيمة الإنتاج سنة 2019 و2020 بنسبة1.4 % و 3,7% على التوالي ويرجع هذا الإنخفاض إلى المنافسة الشديدة المفروضة على المجمع بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل جائحة كورونا والتي أثرت على الواردات من مواد الأولية، أما سنة 2021 فقد عرفت إرتفاع بنسبة 11.5% في قيمة الإنتاج والذي يعكس الجهود المبذولة وتحكم الجيد في عملية الإنتاج.

الشكل رقم(14): تطور مؤشر نمو الإنتاج لمجمع صيدال للفترة 2019-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (03-07)

ثانيا: التحكم في تكاليف الإنتاج

يتم قياس مستوى تحكم مجمع صيدال في تكاليفه الإنتاجية من خلال نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من الأدوية من تكاليف الإنتاج، ويعتبر من المؤشرات المهمة التي توضح مدى تحكمها في تكاليفها ومدى كفاءة المجمع في إستغلال موارده لخلق أكبر قدر ممكن من الإنتاج.

ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج = تكاليف الإنتاج / الكمية المنتجة

والجدول الموالي يبين نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف الإنتاج لمجمع صيدال خلال الفترة 2019-2021.

الجدول رقم (15): نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من مصاريف الإنتاج لمجمع صيدال للفترة 2019-2021

الوحدة: مليار دج

البيان	2019	2020	2021
تكاليف الإنتاج	8783092	8244580	8119592
كمية المنتجة	121893	112227	102935
تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة	72.055	73.463	78.880

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على (rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, p. 18)
(rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p. 27)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مجمع صيدال لم يتحكم في تكاليف الإنتاج إذ أن تكلفة إنتاج الوحدة الوحدة الواحدة من الأدوية عرفت تزايد مستمرا من سنة إلى أخرى (من 2019 إلى 2021)، وعرفت أعلى قيمة لها خلال سنة 2021 حيث وصلت إلى78.880 دج/للوحدة المنتجة وذلك بسبب تمزق مواد التعبئة والتغليف وتفكك بعض مواد الأولية والتي تسببت في تعطيل برامج الإنتاج وتمزق في منتجات نهائية بالإضافة إلى توقف إنتاج بعض منتجات (أمبولات، أقراص...) والتي أدت إلى إنخفاض الكمية المنتجة مقارنة بتكاليف الإنتاج الإجمالية بالإضافة إلى إرتفاع مصاريف عمال وخدمات خارجية والتي أدت إلى إرتفاع تكلفة إنتاج الميغاغرام الواحد من الأدوية.

ثالثا: مؤشر إنتاجية العامل

يهدف مجمع صيدال إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاج وزيادة نشاط المجمع وذلك من خلال زيادة إنتاجية العامل والتي تحسب بالعلاقة التالية:

معدل إنتاجية العامل = الكمية المنتجة / عدد العمال

الجدول رقم (16): معدل إنتاجية العامل لمجمع صيدال خلال الفترة 2019-2021

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
الكمية المنتجة	121893000	112227000	102935000
عدد العمال	3094	3093	3094
معدل إنتاجية العامل	39396.574	36284.190	33269.230

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد (rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, pp. 18-40)
(rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, pp. 27-31)

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل إنتاجية العامل في تناقص مستمر، حيث سنة 2019 كانت تقدر ب 39396.574 وحدة منتجة/للعامل في حين أصبحت سنة 2021 تقدر ب 33269.230 وحدة منتجة/للعامل ويفسر هذا الإنخفاض بالتراجع في كمية الإنتاج، وهو تراجع من شأنه أن يؤثر على أداء المجمع.

رابعا: مؤشر دوران المخزون

ويوضح هذا المؤشر عدد المرات التي يتم فيها بيع المخزون أو إستهلاكه في فترة زمنية معينة؛ ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

أ. معدل دوران المخزون

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / رصيد المخزون

والجدول التالي يبين معدل دوران المخزون للفترة 2019-2021 لمجمع صيدال كما يلي:

الجدول رقم (17): معدل دوران المخزون لمجمع صيدال خلال الفترة 2019-2021

مخزون بضاعة آخر مدة لسنة 2018: 5605515297.16دج

الوحدة: دج

البيان	2019	2020	2021
تكلفة البضاعة المباعة	7960964000	7013905755	7091530316
رصيد المخزون	6005149845.625	6280459182.48	7814101397.14
معدل دوران المخزون	1.325	1.116	0.908

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (01-05)

(rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, p. 13)

(rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p. 20)

نلاحظ من الجدول السابق إنخفاض معدل دوران المخزون خلال سنوات الدراسة 2019، 2020، 2021 حيث سجلت 1.325، 1.116، 0.908دورة على التوالي، ويدل هذا أن معدل دوران مخزون لمجمع صيدال ضعيف جدا حيث أنه سجل أقل من دورتين خلال السنة وهي نسبة ضعيفة تدل على بطئ حركة المخزون إتجاه عملية البيع (عدد مرات البيع) وإحتفاظ المجمع بالمخزون لفترة طويلة مايجعل المجمع يتكبد المزيد من التكاليف .

ب. فترة الإحتفاظ بالمخزون

تقيس هذه النسبة الفترة التي يبقى فيها المخزون لدى المجمع، ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

مدة الإحتفاظ بالمخزون = 360 / معدل دوران المخزون

والجدول التالي يوضح حساب مدة الإحتفاظ بالمخزون لمجمع صيدال للفترة 2019-2021 كما يلي:

الجدول رقم (18): فترة الإحتفاظ بالمخزون لمجمع صيدال خلال الفترة 2019-2021

الوحدة: يوم

البيان	2019	2020	2021
مدة الإحتفاظ بالمخزون	272	322	396

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (01-05)

نلاحظ من خلال الجدول إرتفاع مستمر في مدة الإحتفاظ بالمخزون خلال سنوات الدراسة من 2019-2021 حيث سجلت مدة إحتفاظ قدرها272و356 و396 يوم على التوالي و الملاحظ أن مدة الإحتفاظ بالمخزون لدى مجمع صيدال كبيرة جدا مقارنتا بالمعيار التاريخي أو الصناعي الذي يحدد فترة البيع في حدود [158-160] وجب على المسيرين إعادة النظر في سياسة تسيير المخزون.

كما قام مجمع صيدال بمجهودات كبيرة لتوسع في عملياته داخلية وتطوير منتجاته من خلال:

- ترقية موقع الإنتاج قسنطينة.
- إطلاق المرحلة الثانية من مشروع مركز البحث والتطوير الجديد بسيدي عبد الله وتجهيزه بمختبرات ومعدات البحث المتطورة لتقديم خدمات في مجال تشكيل وتطوير الأدوية الجنيسة .
- كما قام مجمع صيدال بعقد إتفاق مع مخبر صانوفي الفرنسي لإنتاج لقاحات من الجيل الأخير في الجزائر والمتمثلة في "إيكسافالون" و"تيترافالون" وهما لقاحين خاصين بطب الأطفال، وكذا لقاح "تيترافالون" المضاد للأنفلونزا، بالإضافة إلى إتفاقية مع مخابر نوفونورديسك الدانماركية لصناعة أول قارورة لمادة الأنسولين في الجزائر بمصنع قسنطينة .
- كما قام مجمع صيدال بتطوير مجموعة جديدة من الأدوية، ولا سيما اللقاحات ومنتجات الأورام (السرطان).
- وقد شهدت السنة المالية 2021 كذلك إتمام العقود المبرمة في عام 2020 لإقتناء فرن تعقيم لموقع إنتاج المدية وإقتناء وحدتي تقطير لإنتاج الماء النقي. أيضًا، في عام 2021 ، تم تركيب خط الحقن المنقول من شركة إيبرال التابعة إلى موقع إنتاج المدية. سيضاعف هذا الخط الطاقة الإنتاجية للحقن بالإضافة إلى ذلك، تم توقيع العديد من العقود لتوريد معدات

المختبرات المعدة لمختلف مواقع صيدال مع موردين مختارين وتم تسليم جزء كبير من هذه المعدات إلى مختلف مواقع صيدال.

نجد أن المجمع يبذل جهود معتبرة من أجل إنتاج وتوفير منتجات ذات جودة عالية ومطابقة للمعايير والمواصفات الدولية وذلك لتغطية إحتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية وتوسيع الشبكة الإنتاجية.

الفرع الثاني: قياس وتقييم الأداء بالإعتماد على بعد التعلم والنمو

إن المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تتمكن من وضع أفكار ومهارات عامليها موضع التطبيق حتى تستطيع التغلب على المنافسة ومواكبة تطورات المؤسسات الرائدة وهذا يرتكز على مدى قدرة المؤسسة على توفير التكوين وتأطير مناسب لكفاءاتها ومدى ملائمة ظروف العمل وقلة حوادث العمل،ومن خلال هذا البعد يستطيع المجمع تحقيق أهدافه المحددة في كل بعد من الأبعاد السابقة؛ من بين أهم المؤشرات التي سيتم الإعتماد عليها لتقييم بعد التعلم والنمو نجد:

أولا: مؤشر تطوير مهارات العاملين

يقوم مجمع صيدال بتقديم مبالغ معتبرة للعمليات التكوينية لإكتساب الخبرة في أهم التوجهات البحثية والتكنولوجية في صناعة الأدوية، من أجل معرفة مدى تطوير قدرات الأفراد داخل المجمع، سوف نعتمد على حساب تطور مصاريف تكوين العاملين والتي يتم حسابها بالعلاقة التالية:

معدل تطور مصاريف تكوين العاملين =(مصاريف تكوين السنة الحالية – مصاريف تكوين السنة السابقة) / مصاريف تكوين السنة السابقة

والجدول التالي يبين تطور مصاريف تكوين العاملين بمجمع صيدال خلال الفترة 2019-2021.

الجدول رقم (19): معدل تطور مصاريف تكوين العاملين بجمع صيدال للفترة 2019-2021

مصاريف تكوين العاملين لسنة 2018: 26579

الوحدة: مليار دج

البيان	2019	2020	2021
مصاريف تكوين العاملين	19099	4695	23574
مقدار التطور	(0.281)	(0.754)	4.446
نسبة تطور%	(28.1)	(75.4)	402.11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد (rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, p. 22)

(rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p. 34)

نلاحظ من الجدول السابق إنخفاض في مصاريف تكوين العمال لسنتين 2019 و 2020 بنسبة 28.1% و 75.4% ونرجح هذا الإنخفاض بسبب القيود المفروضة من طرف الدولة بسبب وباء كورونا ما أدى إلى تقيد مجالات التكوين وإنخفاضها. لترتفع سنة 2021 بنسبة 402.11%ما يدل على إهتمام المجمع بتكوين عامليه و تحسين قدراتهم ورفع من كفاءتهم، بالإضافة إلى حيازة المجمع لمعدات جديدة يستلزم تدريب العاملين عليها؛ حيث شمل التكوين مختلف التخصصات، والجدول الموالي يوضح مختلف مجالات التي يوفر فيها المجمع عمليات التكوين.

الجدول رقم(20): عملية التكوين الموظفين بمجمع صيدال لسنة 2021

الوحدة: الألاف من دج

البيان	التكاليف المباشرة	تم تدريب الموظفين
التقنيات الصيدلانية/ إدارة الجودة/ مراقبة الجودة/ ضمان الجودة/ تدقيق الجودة	/	1
تصنيع و تعبئة التخصصات الصيدلانية/ إدارة المرافق	/	2
المبيعات والتوزيع/ التسويق والمعلومات الطبية	735	40
تكنولوجيا المعلومات والإتصالات: ماجستير في المراقبة الإستراتيجية والإستخبارات الإقتصادية	145	1
إدارة الصيانة/طرق الصيانة والبرمجة/ الصيانة الميكانيكية/الإلكترونية/الكهربائية/الأجهزة/تكييف الهواء/صناعة الغلايات/صيانة المركبات/صيانة المباني.	2035	67
إدارة الموارد البشرية	109	2
إدارة المالية والمحاسبة	1671	56
إجمالي التدريب الذي تم إكماله وإتمامه في عام 2020	4695	170

المصدر: من إعداد الطالبتين (rapport de gestion du conseil d'administration, 2021, p. 34)

ثانيا: مؤشر ضمان سلامة العاملين

يقيس هذا المؤشر نسبة حوادث العمل منسوبة إلى عدد العمال ويتم حساب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

مؤشر ضمان سلامة العاملين= عدد الحوادث/ عدد العمال

والجدول التالي يبين تطور هذا المؤشر بمجمع صيدال خلال الفترة 2019-2021.

الجدول رقم (21): مؤشر ضمان سلامة العاملين لجمع صيدال للفترة 2019-2021

البيان	2019	2020	2021
عدد الحوادث	56	46	/
عدد العمال	3094	3093	3094
المؤشر %	1.809	1.487	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد (rapport de gestion du conseil d'administration, 2020, p. 34)

نلاحظ من خلال الجدول السابق إنخفاض المؤشر من نسبة 1.809 سنة 2019 إلى 1.487 سنة 2020 ويرجع سبب هذا الإنخفاض إلى إتخاذ إجراءات السلامة من طرف المجمع للحفاظ على سلامة العاملين.

من خلال ماسبق يمكننا تقييم أداء بعد التعلم والنمو على أساس ما تقدم من تحليل وذلك من خلال قياس بعض مؤشرات البعد التعلم والنمو، حيث حقق المجمع من خلال هذا البعد أداء مرتفعا، حيث سجل إرتفاعا واضحا فيما يتعلق بمصاريف تكوين العاملين، ما يدل على زيادة إهتمام المجمع بموارده البشرية، أما بالنسبة لحوادث العمل فنلاحظ إنخفاض هذا المؤشر لمراعاة المجمع على سلامة العاملين.

المطلب الثالث: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال

تعد بطاقة الأداء المتوازن نقطة دخول فعالة لترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة، بطريقة تسمح لها بقياس أداء كل بعد من أبعادها، وفقا لنظامًا معلوماتي موثوق ومتاح لجميع العمال وعلى جميع المستويات حتى يكون كل عامل على دراية بنتائج أي قرار تم إتخاذه ومدى تأثيره على الربحية.

والجدول التالي يوضح نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال

الجدول رقم(22): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال

الرؤية	تعزيز مكانة مجمع صيدال كرائد في إنتاج الأدوية الجنيسة للحفاظ على صورته وضمان ديمومته			
الرسالة	تحقيق الريادة من خلال: – توفير تشكيلة ثرية ومتنوعة من الأدوية ذات الجودة. – المساهمة في تحسين إمكانية إقتناء المرضى للدواء. – تبني سياسة أسعار تناسب شرائح واسعة من المجتمع.			
المحاور	**البعد المالي**	**العملاء**	**العمليات الداخلية**	**التعلم والنمو**
الأهداف الإستراتيجية	– تحقيق أعلى العوائد. – تعزيز الربحية.	– رفع مستوى رضا العملاء. – زيادة الحصة السوقية. – زيادة حجم المبيعات.	– الرفع من إنتاجية العاملين. – الإرتقاء بمستوى الإنتاج. – تخفيض التكاليف	–تطوير وتحسين قدرات وكفاءة العاملين. – ضمان سلامة وأمن العاملين. – توفير مناخ ملائم لضمان إستقرار الكفاءات.
المؤشرات	– مؤشر السيولة. – مؤشر تطور القيمة المضافة. – مؤشر المردودية. – مؤشر نمو الأرباح.	– مؤشر تطور رقم الأعمال (حجم المبيعات). – مؤشر الإحتفاظ بالعملاء. – مؤشر زيادة مصاريف التسويق.	– مؤشر نمو الإنتاج. –التحكم في تكاليف الإنتاج. –مؤشر إنتاجية العامل. – مؤشر دوران المخزون.	– مؤشر تطوير مهارات العاملين. – مؤشر ضمان سلامة العاملين
المبادرات	– التوسع في مساهمات المجمع. – التقدم في وتيرة إنجاز مخطط التنمية. – السعي إلى إبرام إتفاقيات شراكة مع المخابر الأجنبية.	– تكثيف عمليات الترويج عبر مختلف المراكز التجارية. – إجراء دراسات تسويقية. – تنشيط المبيعات.	– تنويع المنتجات وتوسيع قاعدة الإنتاج. – مباشرة الإنتاج في المصانع الجديدة. – تحسين نظم وأساليب تسيير الإنتاج. – تخفيض التكاليف . – الإستثمار في منتجات ذات قيمة عالية من حيث الجودة	– إنشاء مدرسة للتكوين الداخلي. – تقديم الحوافز والمكافآت. – تطوير إتفاقيات شراكة لجلب التكنولوجيا الحديثة. – رفع نوعية التكوين وتوسيع نطاقه. – تخصيص مبالغ معتبرة لعملية التكوين.

			والنوعية.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المجمع.

بعد الاطلاع على رؤية مجمع صيدال والتي تعبر عن طموحاته وتصوراته عما سيكون عليه في المستقبل البعيد، وتحديد رسالته التي تظهر المهمة الجوهرية له، ومبرر وجوده وإستمراره، تم ترجمة هذه الإستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف والتي تمثل ما يجب أن يقوم به المجمع للوصول إلى غاياته في الوقت المحدد والمتفق عليه، وقد تم توزيعها على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن،كما تم وضع مجموعة من المؤشرات للتعبير عن الأهداف المحددة ضمن كل بعد حتى يتسنى تحقيق الإستراتيجية من جهة، والموازنة بين مختلف العناصر من جهة أخرى (الجوانب المالية والغير مالية، الداخلية والخارجية، القصيرة المدى والطويلة المدى)، إضافة إلى شرح المبادرات والخطوات المتبعة من أجل تحقيق هذه الأهداف، وذلك للإرتقاء لنتائج المالية المرجوة تضمن بقاءه و إستمراريته.

خلاصة الفصل:

من أجل تطبيق الدراسة النظرية على الواقع، تم إختيار مجمع صيدال الذي يعتبر من أكبر المؤسسات الإقتصادية في الجزائر. تم التطرق لمجمع صيدال من خلال نشأته وتعريفه ومهامه وأهدافه المختلفة ومنتجاته بالإضافة إلى هيكله التنظيمي وشركائه وفروعه المختلفة. أما عن الوضع المالي لمجمع صيدال فقد قمنا بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء المالي من خلال إستخدام أبعاد البطاقة وإختيار بعض المؤشرات من كل بعد لقياس وتقييم الأداء المالي، والتي أعطت لنا نتائج دقيقة عن الأداء المالي للمجمع، حيث أظهرت مؤشرات بطاقة الأداء إنخفاضًا في أداء المجمع خلال فترة الدراسة من 2019 إلى 2021، حيث وجب على المجمع تدارك الأمر وإتخاذ الإجراءات والقرارات الصحيحة لتحسين وضعيتها.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد تبين لنا من خلال دراستنا لموضوع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في جانبيه النظري والتطبيقي، أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات الإدارية التي تساعد المؤسسات الإقتصادية في تقييم أدائها المالي بالإعتماد على المقاييس المالية والغير مالية وذلك بهدف تحويل رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية المنشودة إلى أهداف فعلية وملموسة، كما تمكن هذه الأداة المؤسسة من التعرف على نقاط القوة الداخلية لتعزيزها وتبين لها الفرص الخارجية لإستغلالها، كما تمكنها من التعرف على التهديدات لمواجهتها والقضاء عليها أو التقليل منها قبل تحولها إلى عقبات.

على ضوء ماورد في الجانب النظري لهذه الدراسة، تبين لنا مدى أهمية بطاقة الأداء المتوازن والتحولات الكبرى التي أدخلتها كأداة قيادة إستراتيجية لتغطية النقص المسجل على مستوى أدوات التقليدية، فهي أداة فعالة تلم بكافة جوانب أداء مالي للمؤسسة من خلال أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، مما يساعد متخذي القرار في المؤسسة على توجيه قراراتهم نحو الأهداف الموضوعة مسبقا.

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة ثم إسقاطها على الأرض الواقع من خلال التعرف على إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية وتطبيقها على مجمع صيدال، ليتم في الأخير قياس الأداء المالي من خلال بعض المؤشرات المالية والغير مالية تعمل على التحكم فيه وكذا عرض وتحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

سنتطرق إلى تبيان نتائج اختبار الفرضيات وإعطاء النتائج من الدراسة النظرية والتطبيقية وكذا التوصيات.

أولا: نتائج الدراسة:

من خلال ما تم التطرق إليه وعرضه في هذه الدراسة سواء الجانب النظري أو الجانب التطبيقي حول إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي فإنه يمكن استنتاج النتائج التالية:

أ- **نتائج الدراسة النظرية:** من خلال هذه الدراسة النظرية، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يعبر الأداء المالي عن مدى الإستخدام الأمثل للموارد الحالية مايسمح بتحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة مسبقا؛
2. يعتبر تقييم الأداء المالي أداة ضرورية لنجاح المؤسسات حيث تعطي صورة واضحة عن وضعية المالية للمؤسسة من خلال قياس الأداء بإعتماد على مؤشرات مالية (سيولة، مردودية، قيمة مضافة...) ومقارنتها بمعايير محددة وبالتالي تحديد مدى بلوغ مؤسسة لأهدافها؛
3. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية تسمح بترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى غايات وأهداف تلخصه الخارطة الإستراتيجية موضع تنفيذ؛

4. تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تقليل تركيز المديرين على الأداء المالي وحده والإهتمام بالتحسينات التي تمس المقاييس الغير مالية التي تشير إلى خلق قيمة في المستقبل؛
5. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج متكامل لقياس وتقييم أداء المؤسسات الإقتصادية وذلك لأنها لا تقتصر على الجانب المالي فقط وإنما تهتم بالجوانب الغير مالية (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد تعلم والنمو)، حيث أن هذه الجوانب لها تأثير مباشر على الأداء المالي للمؤسسة.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية:

بناءا على الدراسة التطبيقية التي قمنا بيها بمجمع صيدال توصلنا إلى العديد من النتائج من بينها:

1. تعتبر صناعة الأدوية من الصناعات الكيميائية المرتبطة مباشرة بإنتاج والإبتكار، حيث يعد مجمع صيدال من أكبر المؤسسات صناعة للأدوية والمساهمة في الإقتصاد الوطني؛
2. يحتل مجمع صيدال المرتبة الثانية في السوق الوطنية للأدوية ويساهم في تغطية متطلبات وإحتياجات المجمع للأدوية ؛
3. إهتمام المجمع بالبعد المالي وذلك لما حققه من نتائج إيجابية من خلال إرتفاع النتيجة الصافية من 6.37% إلى 48% خلال فترة الدراسة بالإضافة لوجود فائض في السيولة الذي يعني قدرة مجمع على تسديد ديونه قصيرة الأجل؛
4. إهتمام المجمع بعملائه من خلال تخصيص صيدلانيون مسؤولون عن تعريف وترويج منتجات لكسب عملائه وهذا ما نشهده من خلال زيادة رقم أعماله من 8680696449.38دج إلى 9426372552.42دج خلال فترة الدراسة؛
5. تقديم المجمع جهود معتبرة من أجل إنتاج وتوفير منتجات، حيث قام بتطوير مجموعة جديدة من الأدوية فيما يخص اللقاحات ومنتجات الأورام، غير أن المجمع يعاني العديد من الإختلالات أهمها:

- عدم القدرة على التحكم في تكاليف الإنتاج، حيث إرتفعت تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من الأدوية 72.055دج إلى أن أصبحت تقدر ب 78.880دج خلال فترة الدراسة؛
- إنخفاض في إنتاجية العامل حيث كانت تقدر ب 39396.574 وحدة منتجة/للعامل إلى أن أصبحت تقدر ب 33269.230 وحدة منتجة/للعامل خلال فترة الدراسة.

ما يتطلب ضرورة إيجاد إطار فعلي يحقق تخفيض تكاليف وكذا نوعية العاملين لتدارك الأمر؛

6. إهتمام المجمع بموارده البشرية من خلال تكوينهم وتدريبهم، غير أنه يجب تكوين المتدربين في مجال الجودة وتصنيع.

ثانيا: نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال دراسة الموضوع المتعلق بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لاحظنا مايلي:

أ. **الفرضية الأولى:** يساهم البعد المالي في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال.

تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل التطبيقي، حيث يساهم البعد المالي في تقييم أداء المالي للمجمع من خلال إستخدام مجموعة من المؤشرات نذكر منها: مؤشر السيولة، مؤشر تطور القيمة المضافة، مؤشر المردودية، مؤشر نمو الأرباح، مما يمكن المسيرين من تحديد مسار الأداء المالي وتصحيحه بطريقة أفضل وتحقيق أهداف المجمع التي تطمح لتحقيق أعلى عائد.

ب. **الفرضية الثانية:** يساهم بعد العملاء في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال.

تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل التطبيقي، حيث يساهم بعد العملاء في تقييم وضع العميل بالنسبة للمجمع وذلك من خلال إستخدام مجموعة من المؤشرات نذكر منها: مؤشر تطور رقم الأعمال، مؤشر الإحتفاظ بالعملاء، مؤشر زيادة مصاريف التسويق، التي تعمل على تحسين جودة منتجاتها وتلبية إحتياجات عملائها وزيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية والتي تنعكس بالإيجاب على أدائها المالي، حيث يمكننا تقييم الأداء المالي من خلال تطور رقم الأعمال أو خدمات مقدمة للزبائن، حيث كلما إرتفعت دل هذا على الأداء المالي جيد للمجمع.

ج. **الفرضية الثالثة:** يساهم بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال.

تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل التطبيقي، حيث يساهم بعد العمليات الداخلية في تقييم وضع العمليات الداخلية في مجمع صيدال وذلك من خلال إستخدام مجموعة من المؤشرات نذكر منها: مؤشر نمو الإنتاج، التحكم في تكاليف الإنتاج، مؤشر إنتاجية العامل، مؤشر دوران المخزون، والتي تمكن المجمع من تقييم مختلف أنشطتها وعملياتها الداخلية بالتالي تقييم قيمتها الإنتاجية ما ينعكس على الأداء الكلي للمجمع بالتالي إستنتاج الوضع المالي.

د. **الفرضية الرابعة:** يساهم بعد التعلم والنمو في تقييم الأداء المالي لمجمع صيدال.

تم إثبات هذه الفرضية من خلال الفصل التطبيقي، حيث يساهم بعد التعلم والنمو في تقييم وضع التعلم والنمو في مجمع صيدال وذلك من خلال إستخدام مجموعة من مؤشرات نذكر منها: مؤشر تطوير مهارات العاملين، مؤشر ضمان سلامة العاملين، التي تساعد في رفع من كفاءات وخبرات الأفراد وتحسين مهاراتهم وضمان سلامتهم والرفع من مستوى أدائهم الذي يساهم بشكل كبير في رفع من ربحية المجمع.

ثالثا : إقتراحات الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها في فترة دراستنا لهذا الموضوع نقترح مايلي:

أ. تنمية الوعي لدى مسيري المجمع عن أهمية بطاقة الأداء المتوازن لإعتبارها نظاما متكاملا للإدارة، حيث تساهم في توفير المعلومات المالية وغير المالية مما تؤدي إلى تحقيق أهدافها المسطرة؛

ب. على المجمع التركيز على التكامل والتنسيق بين المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء المالي؛

ج. ضرورة إستقطاب عمال ذوي كفاءة وخبرة وقدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛

د. الإستمرارية في تطوير البرامج والعمل على إستخدام التقنيات الحديثة في مجمع صيدال للحفاظ على مركزها التنافسي؛

هـ. ضرورة التقييم المستمر للأداء لمالي بهدف معرفة نقاط قوة وضعف المجمع ومركزه المالي.

رابعا: آفاق البحث:

وبهدف توسيع نطاق موضوع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي نقترح بعض المواضيع الأخرى من شأنها أن تكون بحوثا مستقبلية مكملة أو شاملة، ونذكر منها:

أ. دور بطاقة الأداء لمتوازن في تحسين الأداء الإجتماعي للمؤسسة؛

ب. مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في دعم إدارة مخاطر المؤسسات؛

ج. دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وأثرها على الأداء المالي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	**-**
إهداء	**-**
الملخص	**I**
قائمة الجداول	**92**
قائمة الاشكال	**92**
قائمة الملاحق	**92**
مقدمة	**أ- و**
الفصل الأول: المفاهيم الأساسية حول تقييم الأداء المالي	**29-01**
تمهيد	**02**
المبحث الأول: ماهية الأداء المالي	**03**
المطلب الأول: تعريف الأداء المالي	**03**
المطلب الثاني: أهداف الأداء المالي	**05**
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي	**06**
المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي	**07**
المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي	**08**
المطلب الثاني:معايير تقييم الأداء المالي	**09**
المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء المالي	**10**
المبحث الثالث: المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي	**12**
المطلب الأول: التوازن المالي	**12**
المطلب الثاني: النسب المالية	**16**
المطلب الثالث: خلق القيمة	**25**
خلاصة الفصل	**29**
الفصل الثاني: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن	**52-30**
تمهيد	**31**
المبحث الأول: مدخل لبطاقة الأداء المتوازن	**32**
المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	**32**
المطلب الثاني: تطور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن	**35**
المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	**41**
المبحث الثاني: أسس تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	**43**
المطلب الأول: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	**43**
المطلب الثاني: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	**45**
المطلب الثالث: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	**46**
المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي	**47**
المطلب الأول: مساهمة الأبعاد الخارجية في تقييم الأداء المالي	**47**
المطلب الثاني: مساهمة الأبعاد الداخلية في تقييم الأداء المالي	**49**
خلاصة الفصل	**52**

الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال	**85-53**
تمهيد	**54**
المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال	**55**
المطلب الأول:نظرة عامة حول مجمع صيدال	**55**
المطلب الثاني: مهام وأهداف ومنتجات مجمع صيدال	**57**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و شركاء مجمع صيدال	**59**
المبحث الثاني: قياس و تقييم أداء مجمع صيدال بالإعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	**65**
المطلب الأول: قياس و تقييم أداء مجمع صيدال بالإعتماد على الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن	**65**
المطلب الثاني: قياس و تقييم أداء مجمع صيدال بالإعتماد على الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	**75**
المطلب الثالث: النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال	**82**
خلاصة الفصل	**85**
الخاتمة	**90-86**
الفهرس	**93-91**
قائمة المراجع	**102-94**
الملاحق	**-**

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I. قائمة المقالات العلمية:

1. العالية غالمي. (2018). التحليل المالي و أدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية (1)، الصفحات 168-175.

2. الهواري سويسي، و حميدة رمضاني. (2017). قياس أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من بعد خلق القيمة بإستخدام مؤشرات الأداء الحديثة. مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، 10 (2)، الصفحات 795-820.

3. بلخير بكاري، و عبد الرحمان دغوم. (2017). دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية. دراسات العدد الإقتصادي ، 8 (1)، الصفحات 101-114.

4. جمال الدين سحنون، و زبيدة سمرود. (2020). دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن. مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال ، 6 (3)، الصفحات 348-362.

5. جمال الدين يخلف، و محمد يحياوي. (2020). دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات. مجلة جديد الإقتصاد ، 15 (1)، الصفحات 192-214.

6. خيضر خنفري، و مريم بورنيسة. (2018). تحليل الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية. مجلة الإقتصاد و التنمية البشرية ، 9 (2)، الصفحات 152-164.

7. ريمة يونس. (2016). مقارنة نتائج التحليل المالي بين تطبيق الأساليب التقليدية و الاساليب الحديثة. مجلة معهد العلوم الإقتصادية ، 20 (2)، الصفحات 51-68.

8. زبيدي البشير، و يحيى سعيدي. (2016). جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية ، 2 (9)، الصفحات 86-99.

9. شريف غياط، و عبد المالك مهري. (2011). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية بإستخدام مؤشر قياس المردودية. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية ، 5 (1)، الصفحات 135-160.

10. صافية بومصباح. (2021). تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية بإستخدام النسب المالية. مجلة أبحاث و دراسات التنمية ، 8 (2)، الصفحات 219-233.

11. عابد عبدالله كشميري. (2020). مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة لتقييم الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي. المجلة العربية للنشر العلمي (23)، الصفحات 203-225.

12. عبد المفتاح سعيد السرطاوي، و عادل عيسى حسان. (2019). التحليل المالي كاداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين. مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبية ، 4 (2)، الصفحات 147-180.

13. عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية:مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية (1)، الصفحات 85-100.

14. عمر قمان، و زيان قديد. (2021). فاعلية نموذج(DUPONT) في تحليل الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية. مجلة أفاق علوم الإدارة و الإقتصاد ، 5 (2)، الصفحات 359-377.

15. فاطمة الزهراء بوطورة، و ليندة رقام. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ، 10 (1)، الصفحات 275-289.

16. مروة مبروكي. (2023). مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الإقتصادية. مجلة الإقتصاد الجديد ، 14 (1)، الصفحات 129-150.

17. نور الدين مزياني، و صالح بلاسكة. (2013). أهمية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة. مجلة الباحث الإقتصادي ، 01 (01)، الصفحات 238-263.

18. هاشمي عبابسة. (2008). الدور البعدي لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الأخذة. أبحاث إقتصادية و إدارية ، 2 (3)، الصفحات 103-123.

19. وليد لطرش، و محمد يحياوي. (2021). تصميم بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات الإقتصادية-نموذج مقترح-. مجلة المشكلة الإقتصادية والتنمية ، 01 (01)، الصفحات 18-53.

20. وليد لطرش، وبن واضح الهاشمي. (2016). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. 10(03)، الصفحات 293-317.

II. قائمة الكتب:

22.أحلام خان. (2018). إعادة هندسة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

23.أسعد حميد العلي. (2012). الإدارة المالية (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

24.السعيد فرحات جمعة. (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال –التحديات الراهنة–. رياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر .

25.إلياس بن ساسي، و يوسف قريشي. (2006). التسيير المالي(الإدارة المالية)دروس وتطبيقات. عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

26.جميل أحمد توفيق. (1987). أساسيات الإدارة المالية. بيروت، لبنان : دار النهضة العربية للطباعة و النشر.

27.حمزة الشمخي، و إبراهيم الجزراوي. (1998). الإدارة المالية الحديثة –منهج علمي تحليلي في إتخاذ القرارات– (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار صفاء للنشر و التوزيع .

28.حمزة محمود الزبيدي. (2000). التحليل المالي (تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل). عمان، الأردن : مؤسسة الورق للنشر و التوزيع.

29.حمزة محمود زبيدي. (2004). الإدارة المالية المتقدمة. عمان، الأردن : مؤسسة الورق للنشر و التوزيع.

30.رحاب محمد عبد الرحمن. (2021). أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن (الإصدار 2). القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.

31.رهام محمد إبراهيم الشبراوي. (2018). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المؤسسات العامة. القاهرة، مصر : المؤسسة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية .

32.شعيب شنوف. (2012). التحليل المالي الحديث – طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي – (الإصدار 1). الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع .

33.شيحة خميسي. (2013). التسسير المالي للمؤسسة. الجزائر : دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع.

34.عبد الحليم كراجة، و آخرون. (2000). الإدارة والتحليل المالي. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر.

35.عدنان تايه النعيمي، و آخرون. (2008). الإدارة المالية–النظرية والتطبيق– (الإصدار 2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

36.عريوة محاد، و طلال زغبة. (2020). بطاقة الأداء المتوازن المستدام. القاهرة، مصر : المؤسسة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.

37.كامل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. غزة، فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.

38.كمال الدين الدهراوي. (2006). تحليل القوائم المالية لأغراض الإستثمار. الإسكندرية، مصر : المكتب الجامعي الحديث.

39.ماهر موسي درغام. (2013). تقويم أداء البنوك الإسلامية الفلسطينية بإستخدام بطاقات العلامات المتوازنة BSC. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية-جامعة الدول العربية-.

40.مبارك لسلوس. (2012). التسيير المالي - تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة - (الإصدار 2). الجزائر ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.

41.مجدى الجعبري. (2014). التحليل المالي المتقدم (الإصدار 1). نصر، مصر: دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.

42.مجيد الكرخي. (2014). تقويم الأداء - في الوحدات الإقتصادية بإستحام النسب المالية - (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار المناهج للنشر و التوزيع.

43.محمد الطاهر الخلف، و أخرون. (2017). الإدارة الإستراتيجية. الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع.

44.محمد قاسم خصاونة. (2011). أساسيات الإدارة المالية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.

45.محمد محمود الخطيب. (2010). الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات. عمان، الأردن .

46.محمد هاني محمد. (2015). إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال - قياس الأداء المتوازن -. عمان، الأردن : دار المعتز للنشر و التوزيع.

47.مرفت أحمد محمد فرح. (2020). إستخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين أداء الخدمات الإلكترونية. القاهرة، مصر : المؤسسة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية .

48.منير إبراهيم هندي. (1999). الإدارة المالية -مدخل تحليلي معاصر- (الإصدار 4). الإسكندرية، مصر: المكتب العربي الحديث.

49.مؤيد راضي خنفر، و غسان فلاح المطارئة. (2011). تحليل القوائم المالية - مدخل نظري و تطبيقي - (الإصدار 3). عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع.

50.ناظم حسن عبد السيد. (2009). محاسبة الجودة -مدخل تحليلي- (الإصدار 1). عمان ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

51.نعمة عباس الخفاجي، و إحسان محمد ياغي. (2015). إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية. عمان، الأردن : دار الأيام للنشر و التوزيع.

52.نعيم نمر داوود. (2012). التحليل المالي – دراسة نظرية تطبيقية – (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون.

53.وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (الإصدار 1). الأردن: دار وائل للنشر.

54.وليد ناجي الحيالي. (2009). الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي. عمان، الأردن : دار الإثراء.

55.يزيد تقرارت. (2019). محاسبة التكاليف ودورها في تقييم الأداء (الإصدار 1). أم البواقي، الجزائر: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

III. قائمة المذكرات:

57.إبتسام بن غزال. (2020). أثر المرونة الإستراتيجية على الأداء الإستراتيجي للمجمعات الصناعية(أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

58.أحلام قراوي. (2020). محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.

59.إسلام هلايلي. (2020). دور نظام المعلومات المحاسبية في تطوير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية(أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

60.آمال سكور. (2017). أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

61.آمنة سعودي. (2020). أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الإبتكار التسويقي(أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.

62.بكاري بلخير. (2010). أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

63.بوطغان حنان. (2007). تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الإقتصادية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التسيير ، سكيكدة : جامعة 20 أوت 1955.

64.جميلة مسعودي. (2019). أثر تطبيق ميادئ الحوكمة على خلق القيمة للشركات الإقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .

65.حمزة بن خليفة. (2018). دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الإقتصادية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة : جامعة محمد خيضر .

66.خالد هادفي. (2019). مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الإقتصادية(آطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

67.خليل موفق خليل صافي. (2017). دور إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية (مذكرة ماجستير). كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، غزة : جامعة الأزهر .

68.سامي عمري. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن في قيادة الأداء الشامل في المؤسسة الإقتصادية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.

69.سماح نوي. (2019). دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

70.عقبي حمزة. (2017). إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في السوق المالي (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة : جامعة محمد خيضر.

71.عوض الله أشرف صالح حسني. (2015). أثر العائد على الأصول و درجة الرفع المالي على الأداء المالي بتطبيق أسلوب التكلفة وفقا للنشاط في ظل الأزمة المالية العالمية(أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا.

72.فاطمة محبوب. (2016). تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية(أطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

73.كمال غالم. (2022). الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الإقتصادية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، الجلفة: جامعة زيان عاشور.

74.لقمان معروف فضل محمد. (2015). أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا ، السودان : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

75.محمد رزقي. (2018). تحليل تأثير رأس المال الفكري على الاداء المالي للمؤسسة(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

76.مريم شكري محمود نديم. (2013). تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن(مذكرة ماجستير). كلية الأعمال ، الأردن : جامعة الشرق الأوسط .

77.منير عوادي. (2020). إستخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي(أطروحة دكتوراه) . 05 (02) . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعةالجزائر-3-.

78.نجلاء نوبلي. (2015). إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

79.وليد لطرش. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.

IV. قائمة المؤتمرات و المحاضرات :

81.زينب حجاج، و ريمة بصري. (2017). بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير . مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع (الصفحات 1-19). البليدة : جامعة البليدة 2 .

82.محمد نوارة، و مريم ملواح. (2017). بطاقة الأداء المتوازن كآلية من أليات تقييم اداء المؤسسات). مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع (الصفحات 1-17). البليدة : جامعة البليدة 2 .

83.نعيمة يحياوي، و خديجة لدرع. (2011). بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المؤسسات . مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات (الصفحات 77-93). ورقلة : جامعة ورقلة .

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

84. Cobbold, I., & Gavin, L. (2002). The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. Boston, USA.

85. Hannabarger, C., Buchman, R., & Peter, E. (2007). Balanced Scorecard Strategy For Dummies. Canada: Wiley Publishing.

86. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Massachusetts, Boston: Harvard Business Review.

87. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action. Massachusetts, Boston: Harvard Business school press.

88. Niven, P. (2006). Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintaining Results (2 ed.). Hoboken (New Jersey), canada: Johan Wiley & sons.

89. Pandey, I. (2005). Balanced Scorecard Myth and Reality. vikalpa , 30 (1), pp. 51-66.

90. Sadeg, M. (2011). Le Tableau De Stratégique Méthodes et Partiques De Mesure De La Performance. revue des sciences commerciales et de gestion , 7 (1), pp. 111-133.

91. rapport de gestion du conseil d'administration. (2020). Consulté le 05 11, 2023, sur https://www.saidalgroup.dz/rapport-du-conseil-dadministration/

92. rapport de gestion du conseil d'administration. (2021). Consulté le 05 11, 2023, sur https://www.saidalgroup.dz/rapport-du-conseil-dadministration/

93. www.cosob.org. (s.d.). Commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse. Consulté le 05 10, 2023, sur https://www.cosob.org/

94. www.saidalgroup.dz. (s.d.). Consulté le 5 12, 2023, sur saidal group: https://www.saidalgroup.dz/

95. www.sgbv.dz. (s.d.). SGBV Bourse d'Algérie. Consulté le 05 09, 2023, sur https://www.sgbv.dz/

الملاحق

الملحق رقم (01): الميزانية الختامية– أصول لسنة 2020

1. Bilan au 31/12/2020 de la Société mère

1.1. Actif du Bilan (Société mère)

UM : DA

ACTIF	31/12/2020			31/12/2018
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT :				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	462 879 269,66	337 890 377,44	124 988 892,22	173 375 648,35
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 130 848 191,42	0,00	1 130 848 191,42	1 130 848 191,42
Bâtiments	11 993 249 852,09	5 105 963 162,08	6 887 286 690,01	6 908 389 495,62
Autres immobilisations corporelles	19 568 978 255,65	14 409 764 064,06	5 159 214 191,59	5 355 078 686,94
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours	3 370 773 070,44	0,00	3 370 773 070,44	3 419 612 218,21
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	3 038 500 175,00	59 416 028,43	2 979 084 146,57	2 985 092 655,87
Autres titres immobilisés	2 000 000 000,00	0,00	2 000 000 000,00	2 500 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	13 547 349,14	0,00	13 547 349,14	106 741 603,70
Impôts différés actifs	352 717 927,73	0,00	352 717 927,73	324 024 098,53
TOTAL ACTIF NON COURANT	**42 073 142 655,13**	**19 913 033 632,01**	**22 160 109 023,12**	**23 044 811 162,64**
ACTIF COURANT :				
Stocks et encours	6 711 312 952,23	555 178 981,36	6 156 133 970,87	6 404 784 394,09
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 585 231 042,12	1 644 336 713,90	3 940 894 328,22	3 141 134 935,41
Autres débiteurs	2 165 104 062,71	7 500,00	2 165 096 562,71	2 210 530 786,72
Impôts	86 706 368,91	0,00	86 706 368,91	120 424 209,62
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	2 842 844 096,04	76 896 881,94	2 765 947 214,10	1 826 155 136,27
TOTAL ACTIF COURANT	**17 409 758 511,20**	**2 276 420 077,20**	**15 133 338 434,00**	**13 721 589 451,30**
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF	**59 482 901 166,33**	**22 189 453 709,21**	**37 293 447 457,12**	**36 766 400 613,94**

الملحق رقم (02): الميزانية الختامية– خصوم لسنة 2020

1.2. Passif du Bilan (Société mère) :

UM : DA

PASSIF	31/12/2020	31/12/2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	411 677 000,00
Primes et réserves - (réserves consolidées)	14 420 679 269,88	13 833 681 286,63
Écarts de réévaluation	1 265 034 701,67	1 265 034 701,67
Écart d'équivalence	0,00	0,00
Résultat net	253 900 683,99	806 029 107,58
Autres capitaux propres - report à nouveau	683 888 702,27	234 568 875,67
Liaison inter-unités	0,00	0,00
TOTAL I	**19 535 180 357,81**	**19 050 990 971,55**
PASSIF NON COURANT :		
Emprunts et dettes financières	10 291 608 114,55	10 098 748 057,99
Impôts (différés et provisionnés)	6 584 675,27	3 501 208,32
Autres dettes non courantes	0,00	593 645 268,24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 607 122 564,21	1 421 355 889,30
TOTAL PASSIF NON COURANT II	**11 905 315 354,03**	**12 117 250 423,85**
PASSIF COURANT :		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 140 880 085,73	1 334 618 982,29
Impôts	151 668 542,53	95 924 225,85
Autres dettes	4 000 660 071,14	3 658 641 247,14
Trésorerie passive	559 743 045,88	508 974 763,26
TOTAL PASSIF COURANT III	**5 852 951 745,28**	**5 598 159 218,54**
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF	**37 293 447 457,12**	**36 766 400 613,94**

الملحق رقم (03): حساب النتائج لسنة 2019–2020

1.3. Tableau des Compte de Résultats (Société mère) :

UM : DA

désignation	31/12/2020	31/12/2019	Evolution 2020/2019	R/O
Chiffre d'affaires	9 124 250 542,43	8 680 696 449,38	5,11 %	86,87 %
Variation stocks produits finis et en cours	213 382 115,56	1 014 748 376,80	- 78,97 %	25,86 %
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**9 337 632 657,99**	**9 695 444 826,18**	**- 3,69 %**	**82,42 %**
Achats consommés	- 3 829 527 985,06	- 4 153 002 131,54	- 7,79 %	88,68 %
Services extérieurs et autres consommations	- 882 600 567,82	- 1 060 937 059,85	- 16,81 %	87,05 %
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**- 4 712 128 552,88**	**- 5 213 939 191,39**	**- 9,62 %**	**88,37 %**
III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	**4 625 504 105,11**	**4 481 505 634,79**	**3,21 %**	**77,14 %**
Charges du personnel	- 3 465 726 582,70	- 3 360 530 357,67	3,13 %	104,01 %
Impôts, taxes et versements assimilés	- 190 802 340,63	- 143 359 731,96	33,09 %	120,85 %
IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**968 975 181,78**	**977 615 545,16**	**- 0,88 %**	**38,66 %**
Autres produits opérationnels	194 209 513,00	681 825 979,04	- 71,52 %	2 652,41 %
Autres charges opérationnelles	- 96 188 192,11	- 69 832 819,44	37,74 %	787,20 %
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	- 959 993 273,40	- 1 216 487 703,68	- 21,08 %	66,24 %
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	189 633 004,37	636 736 591,48	- 70,22 %	/
V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**296 636 233,64**	**1 009 857 592,56**	**- 70,63 %**	**28,19 %**
Produits financiers	125 789 989,63	151 946 624,00	- 17,21 %	151,52 %
Charges financières	- 99 220 031,26	- 272 784 886,35	- 63,63 %	64,51 %
VI - RÉSULTAT FINANCIER	**26 569 958,37**	**- 120 838 262,35**	**- 121,99 %**	**- 37,53 %**
VII - RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (V + VI)	**323 206 192,01**	**889 019 330,21**	**- 63,64 %**	**32,93 %**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	- 88 374 651,00	- 77 823 533,00	13,56 %	/
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	- 19 069 142,98	5 166 689,63	- 469,08 %	/
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	9 847 265 164,99	11 165 954 020,70	- 11,81 %	86,24 %
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	- 9 593 364 481,00	- 10 359 924 913,12	- 7,40 %	91,91 %
VIII - RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	**253 900 683,99**	**806 029 107,58**	**- 68,50 %**	**25,87 %**
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	**0,00**	**0,00**	/	/
X - RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	**253 900 683,99**	**806 029 107,58**	**- 68,50 %**	**25,87 %**

الملحق رقم (04): تدفقات النقدية لسنة 2019-2020

DÉSIGNATION	RATIOS 2020	RATIOS 2019	ÉVOLUTION	R/O
Valeur ajoutée/Chiffre d'affaires	50,69 %	51,63 %	- 1,80 %	88,80 %
Excédent brut d'exploitation/Chiffre d'affaires	10,62 %	11,26 %	- 5,70 %	31,81 %
Charges du personnel/Chiffre d'affaires	37,98 %	38,71 %	- 1,88 %	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 %

1.4. Tableau des flux de trésorerie (Société mère) :

UM : DA

DÉSIGNATION	31/12/2020	31/12/2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissement reçu des clients	8 669 374 357,51	10 301 676 425,87
Sommes versées aux fournisseurs et aux personnels	- 7 939 223 989,44	- 10 487 313 587,16
Intérêts et autres frais financiers payés	- 84 705 096,87	- 353 150 166,36
Impôts sur les résultats payés	- 75 573 533,00	- 122 858 267,04
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	**569 871 738,20**	**- 661 645 594,69**
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)	0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	**569 871 738,20**	**- 661 645 594,69**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 154 678 330,16	- 176 324 993,31
Encaissement sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	- 1 000 000 000,00	- 1 625 054 364,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	1 500 000 000,00	2 000 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers	66 187 500,00	122 500 000,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus	31 281 518,79	28 233 733,69
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	**442 790 688,63**	**349 374 376,38**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encaissement suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués	- 52 434 670,50	- 44 497 971,50
Encaissements provenant d'emprunts		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes et assimilées	- 71 203 961,12	- 140 956 501,12
Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)	**- 123 638 631,62**	**- 185 454 472,62**
Incidences des variations des taux de change sur les liquidités et quasi-liquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**889 023 795,21**	**- 497 725 690,93**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	1 394 077 254,95	1 891 802 945,88
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	2 283 101 050,16	1 394 077 254,95
Variation de trésorerie de la période	**889 023 795,21**	**- 497 725 690,93**
Rapprochement avec le résultat comptable	**253 900 683,99**	**806 029 107,58**
	635 123 111,22	**- 1 303 754 798,51**

الملحق رقم (05): الميزانية الختامية– أصول لسنة 2021

1. Bilan au 31/12/2021 de la Société Mère

1.1. Actif du Bilan (Société Mère)

UM : DA

ACTIF	31/12/2021			31/12/2020
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	462 879 269,66	388 722 052,22	74 157 217,44	124 988 892,22
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 130 848 191,42	0,00	1 130 848 191,42	1 130 848 191,42
Bâtiments	12 068 802 318,49	5 204 029 465,23	6 864 772 853,26	6 887 286 690,01
Autres immobilisations corporelles	19 581 110 799,88	14 314 848 600,03	5 266 262 199,85	5 159 214 191,59
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	3 734 569 718,77	0,00	3 734 569 718,77	3 370 773 070,44
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	3 060 500 175,00	53 696 167,46	3 006 804 007,54	2 979 084 146,57
Autres titres immobilisés	2 000 000 000,00	0,00	2 000 000 000,00	2 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	48 282 786,55	0,00	48 282 786,55	13 547 349,14
Impôts différés actif	244 899 794,64	0,00	244 899 794,64	352 717 927,73
TOTAL ACTIF NON COURANT	**42 473 541 618,41**	**19 961 296 284,94**	**22 512 245 333,47**	**22 160 109 023,12**
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	10 105 010 928,03	632 942 104,62	9 472 068 823,41	6 156 133 970,87
Créances et emplois assimilés				
Clients	5 019 254 411,58	1 733 125 341,06	3 286 129 070,52	3 940 894 328,22
Autres débiteurs	2 053 828 054,77	7 500,00	2 053 820 554,77	2 165 096 562,71
Impôts	109 905 735,31	0,00	109 905 735,31	86 706 368,91
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 694 697 232,56	76 896 881,94	3 617 800 350,62	2 765 947 214,10
TOTAL ACTIF COURANT	**21 001 256 351,44**	**2 442 971 827,62**	**18 558 284 523,82**	**15 133 338 434,00**
TOTAL GENERAL ACTIF	**63 474 797 969,85**	**22 404 268 112,56**	**41 070 529 857,29**	**37 293 447 457,12**

الملحق رقم (06): الميزانية الختامية– خصوم لسنة 2021

1.2. Passif du Bilan (Société mère)

UM : DA

PASSIF	31/12/2021	31/12/2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	411 677 000,00	411 677 000,00
Autres fonds propres	0,00	0,00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	15 104 567 972,15	14 420 679 269,88
Ecarts de réévaluation	1 265 034 701,67	1 265 034 701,67
Écart d'équivalence	0,00	0,00
Résultat Net	375 935 251,42	253 900 683,99
Autres capitaux propres -report à nouveau	458 281 394,18	683 888 702,27
Liaison inter unités	0,00	0,00
TOTAL I	**20 115 496 319,42**	**19 535 180 357,81**
PASSIF NON COURANT		
Emprunts et dettes financières	13 619 409 681,85	10 291 608 114,55
Impôts (différés et provisionnés)	7 112 411,32	6 584 675,27
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 008 437 868,28	1 607 122 564,21
TOTAL PASSIF NON COURANT II	**14 634 959 961,45**	**11 905 315 354,03**
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 841 829 782,30	1 140 880 085,73
Impôts	119 553 787,09	151 668 542,53
Autres dettes	4 003 795 176,40	4 000 660 071,14
Trésorerie passif	354 894 830,63	559 743 045,88
TOTAL PASSIF COURANT III	**6 320 073 576,42**	**5 852 951 745,28**
TOTAL GENERAL PASSIF	**41 070 529 857,29**	**37 293 447 457,12**

الملحق رقم (07): حساب النتائج لسنة 2020-2021

1.3. Tableau de Compte de Résultats (Société mère)

UM : DA

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2021	31/12/2020	Evol. 2021/2020	R/O
Chiffre d'affaires	9 426 372 552,42	9 124 250 542,43	3,31%	72,77%
Variation stocks produits finis et en cours	988 690 911,86	213 382 115,56	363,34%	107,80%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	**10 415 063 464,28**	**9 337 632 657,99**	**11,54%**	**86,53%**
Achats consommés	-4 501 671 438,86	-3 829 527 985,06	17,55%	91,80%
Services extérieurs et autres consommations	-1 029 613 351,98	-882 600 567,82	16,66%	73,48%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**-5 531 284 790,84**	**-4 712 128 552,88**	**17,38%**	**87,73%**
III - VALEUR AJOUTTEE D'EXPLOITATION (I - II)	**4 883 778 673,44**	**4 625 504 105,11**	**5,58%**	**85,21%**
Charges de personnel	-3 801 545 505,40	-3 465 726 582,70	9,69%	110,88%
Impôts, taxes et versements assimilés	-151 238 175,70	-190 802 340,63	-20,74%	82,95%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**930 994 992,34**	**968 975 181,78**	**-3,92%**	**43,91%**
Autres produits opérationnels	145 464 010,83	194 209 513,00	-25,10%	193,44%
Autres charges opérationnelles	-64 936 717,40	-96 188 192,11	-32,49%	157,14%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-929 732 853,41	-959 993 273,40	-3,15%	55,71%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	308 069 342,11	189 633 004,37	62,46%	150,28%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	**389 858 774,47**	**296 636 233,64**	**31,43%**	**56,48%**
Produits financiers	175 929 177,41	125 789 989,63	39,86%	195,22%
Charges financières	-63 294 025,22	-99 220 031,26	-36,21%	145,72%
VI - RESULTAT FINANCIER	**112 635 152,19**	**26 569 958,37**	**323,92%**	**241,28%**
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	**502 493 926,66**	**323 206 192,01**	**55,47%**	**68,18%**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-100 887 797,00	-88 374 651,00	14,16%	/
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	25 670 878,24	-19 069 142,98	-234,62%	-153,39%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	11 044 525 994,63	9 847 265 164,99	12,16%	89,02%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-10 668 590 743,21	-9 593 364 481,00	11,21%	91,55%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	**375 935 251,42**	**253 900 683,99**	**48,06%**	**49,88%**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	**0,00**	**0,00**	/	/
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	**375 935 251,42**	**253 900 683,99**	**48,06%**	**49,88%**

الملحق رقم (08): تدفقات النقدية لسنة 2020-2021

Désignation	Ratios 2021	Ratios 2020	evol
Valeur ajoutée /Chiffre d'affaires	51,81%	50,69%	2,20%
Excèdent brut d'exploitation/ Chiffre d'affaires	9,88%	10,62%	-7,00%
Charges du personnel /Chiffre d'affaires	40,33%	37,98%	6,17%
Charges du personnel/Valeur ajoutée	77,84%	74,93%	3,89%
Résultat opérationnel /Chiffre d'affaires	4,14%	3,25%	27,21%

1.4. Tableau des flux de trésorerie (Société mère) :

UM : DA

DESIGNATION	31/12/2021	31/12/2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissement reçu des clients	10 097 564 038,07	8 669 374 357,51
sommes versées aux fournisseurs et aux personnels	-11 762 999 414,32	-7 939 223 989,44
Intérêts et autres frais financiers payés	-98 385 383,06	-84 705 096,87
Impôts sur les résultats payés	-81 755 901,00	-75 573 533,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	**- 1 845 576 660,31**	**569 871 738,20**
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	**- 1 845 576 660,31**	**569 871 738,20**
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-190 162 946,72	- 154 678 330,16
Encaissement sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	12 689 717,30	-
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières	-	- 1 000 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	-	1 500 000 000,00
Intérêt encaissés sur placements financiers	83 000 000,00	66 187 500,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus	10 559 582,00	31 281 518,79
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	**- 83 913 647,42**	**442 790 688,65**
Flux de trésorerie provenant des activités de financement		
Encaissement suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectués	- 13 820 340,50	- 52 434 670,50
Encaissements provenant d'emprunts	3 000 000 000,00	-
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes et assimilées	-	- 71 203 961,12
Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)	**2 986 179 659,50**	**- 123 638 631,62**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi- liquidité	12 000,00	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	**1 056 701 551,77**	**889 023 795,21**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	2 283 101 050,16	1 394 077 254,95
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	3 339 802 401,93	2 283 101 050,16
Variation de trésorerie de la période	**1 056 701 551,77**	**889 023 795,21**
Rapprochement avec le résultat comptable	**375 935 251,42**	**253 900 685,99**
	680 766 100,35	**635 123 111,22**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

بسكرة في: .....

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): جودي محمد رمزي

الرتبة: أستاذ التعليم العالي

قسم الارتباط: علوم المالية والمحاسبة

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة : 1- وهاب جبرينة 2 - مراوي أمال

الشعبة: **العلوم المالية والمحاسبة**

التخصص: محاسبة

بعنوان: إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

أرخص بطبع مذكرة الماستر المذكور.

الأستاذ المشرف

رئيس القسم

ملحق بالقرار رقم ....1088.... المؤرخ في ..... 2020 ... 77 .....
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): وهاب صهرينة ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة .....

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208059463 والصادرة بتاريخ 2020.06.26 .....

المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة .....

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي .....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2023/06/01...

توقيع المعني (ة)

ملحق بالقرار رقم .....1082..... المؤرخ في .....

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): مراوي آمال الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200161604 والصادرة بتاريخ 14 - 04 - 2016

المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاقتصادية والتجارية قسم العلوم المالية والمحاسبة وعلوم التسيير

والمكلف(ة) بانجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 23/06/2021

توقيع المعني (ة)

MRAOUI