

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

دور اختيار المشاريع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة"

للفترة 2021-2020

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

- د/ حدانة أسماء

إعداد الطالب:

- غريسي علوي علي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
1	د/ نور الدين دلال	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ جودي ليلي	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
3	د/ حدانة أسماء	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَدْ زَيَّنَّا  
لِقَوْمِ آلِ عِمْرَانَ

# شكر و عرفان

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"  
(البقرة-32)

((اللَّهُمَّ انْفَعْنِي بِمَا عَلَّمْتَنِي، وَعَلِّمْنِي مَا يَنْفَعُنِي، وَزِدْنِي عِلْمًا))

أشكر الله الذي وفقني في إتمام هذه المذكرة.

شكرا جزيلا إلى الأستاذة "د. أسماء حدانة" على قبولها الإشراف على هذه المذكرة وتوجيهاتها القيمة طيلة فترة البحث، فجزاها الله عنا كل خير.

شكر وافر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذه المذكرة.

كما أنني أجد نفسي مدينا بالشكر إلى كل من قدم لي يد المساعدة.

شكرا جزيلا لكم جميعا.

# إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛

فلقد كان له الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي

"والدي العزيز"، أطال الله في عُمره.

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز

والتي وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،

وراعتني حتى صرت كبيراً، سر النجاح

"أمي الغالية"، حفظها الله.

إلى "إخوتي"؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع "أساتذتي" الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أُهدي إليكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

ملخص:

لقد هدفت هذه الدراسة والتي في شكل مذكرة بعنوان "دور اختيار المشاريع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" إلى الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يتم اختيار المشاريع الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية وكيف يؤثر ذلك في تحسين أداءها ؟  
وذلك لمعرفة ماهية المشاريع الاستثمارية وكيف يتم الاختيار بين البدائل المتاحة عبر دراسات جدوى ومعايير نحاول دراستها نظريا وتطبيقيا بإسقاطها ميدانيا على مشروعين في مؤسسة مطاحن الجنوب الكبرى أوماش/ببسكرة.  
وذلك للوصول إلى الأهداف التالية:

- إلقاء نظرة شاملة على الاستثمارات والمشاريع الاستثمارية وكيف يتم الاختيار بينها.
- إبراز أهمية القرار الاستثماري ومراحله الأساسية، وتحديد أهم الدراسات التي يجب القيام بها قبل اتخاذه.
- معرفة الجانب التطبيقي لعملية اختيار وتقييم المشاريع وكيفية استخدام الطرق الكمية في تحقيق ذلك.

ولقد تم الوصول إلى النتائج التالية:

- ❖ القيام بالمشاريع الاستثمارية يمثل العنصر الأساسي لبقاء واستمرارية المؤسسات.
  - ❖ تعتبر دراسات الجدوى والتحليل المالي من أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسات لاتخاذ القرار الاستثماري.
  - ❖ الاختيار الجيد للمشاريع عبر دراسة دقيقة وسليمة بإتباع معايير مناسبة يؤدي إلى نجاحها وتحسين أداء المؤسسة.
- الكلمات المفتاحية: المشاريع الاستثمارية، تقييم واختيار المشاريع، أداء المؤسسة، المؤسسة الاقتصادية.

## **Abstract**

**This study, which is in the form of a memorandum entitled “The Role of Project Selection in Improving the Performance of an Economic Institution,” aimed to answer the following question:**

**How are investment projects selected in the economic institution and how does this affect the improvement of their performance?**

**This is to find out what the investment projects are and how to choose between the available alternatives through feasibility studies and criteria that we are trying to study in theory and practice by dropping them on the field on two projects in the Great Southern Mills Corporation Omas / Biskra**

**In order to reach the following objectives:**

- Take a comprehensive look at investments and investment projects and how to choose between them.**
- Highlighting the importance of the investment decision and its basic stages, and identifying the most important studies that must be carried out before making it.**
- Knowing the practical side of the process of selecting and evaluating projects and how to use quantitative methods to achieve this.**

**The following results were obtained:**

- ❖ Carrying out investment projects is an essential element for the survival and continuity of institutions.**
- ❖ Feasibility studies and financial analysis are among the most important tools that institutions use to make investment decisions.**
- ❖ A good selection of projects through a careful and sound study by following appropriate criteria leads to their success and improving the performance of the institution.**

**Keywords: investment projects, evaluation and selection of projects, the performance of the institution, the economic institution.**

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي في المؤسسة	62
02	يبين التدفقات النقدية للمشروع " أ " والمشروع " ب "	80
03	يبين المعايير المتبعة في اختيار المشروع	84
04	الميزانية المالية المفصلة لسنة 2007	85
05	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2007	87
06	جدول حسابات النتائج 2007	87
07	الميزانية المالية المفصلة لسنة 2008	88
08	الميزانية المالية المختصر لسنة 2008	90
09	جدول حساب النتائج 2008	90

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	العلاقة العكسية بين معدل الخصم ومعدل العائد الداخلي	21
02	مراحل صنع القرار الاستثماري	26
03	والفعالية الكفاءة بين العلاقة	42
04	أنواع الأداء حسب المصدر	43
05	العوامل المؤثرة في الأداء	44
06	حلقة قياس، تحليل وتحسين الأداء	49
07	المكسب/سيناريو المكسب	51
08	هيكل المؤسسة	74
09	الهيكل مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى"	76



# المقدمة

## مقدمة عامة:

يعد الاستثمار من أهم المواضيع التي تحظى بالاهتمام البالغ في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية لأن مستقبل أي مؤسسة اقتصادية يتوقف على الاستثمارات التي يتم اختيارها ووضعها موضع التطبيق. فكل مشروع استثماري يمكن أن يكون نشاطاً جديداً بالكامل أو يعمل على تقديم إضافات رأس مالية لمشروع قائم، كما قد يقتصر على تجديد واستبدال لبعض الأصول والموجودات وطرق الإنتاج، كل هذه الأنشطة تندرج تحت مصطلح المشروع الاستثماري كما أن هذا الموضوع ينحصر في عملية اختيار المشاريع الاستثمارية.

إذاً فإن عملية اختيار المشاريع وتقييمها تخضع لدراسة وتدقيق شامل لكل منها بغية اتخاذ القرار القبول أو الرفض أي مشروع من المشاريع المقترحة والموضوعة تحت الدراسة والتقييم.

من ناحية أخرى، يمكن القول أن كل عملية استثمار لا بد أن يرافقها مستوى معين من المخاطرة وفي نفس الوقت لا بد أن تتحقق مستوى معين من العائد. وبالتالي فلا بد أن تخضع عملية الاستثمار للدراسة والتحليل من أجل الوصول إلى قرار استثماري سليم، يمكن من خلاله إيجاد مستوى معين من الأمان للأموال المستثمرة. وعليه يجب إعداد تنبؤات مستقبلية تقوم على افتراض ضمني حيث على اتخاذ القرارات أن يكون على دراية كاملة بالمستقبل والمعرفة التامة بالنتائج المحتملة وتحقيق أفضلها.

فيعد قرار الاستثمار من أهم القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة وذلك نظراً لأهميتها وتأثيرها على مستقبل هذه الأخيرة، بل أكثر من ذلك فهي تؤثر على جميع إدارات المؤسسة، إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق، البحث والتطوير وغيرها، ولذا فإنه يتعين على إدارة المؤسسة وبالخصوص المدير المالي أن يعطوا لقرارات الاستثمار العناية اللازمة لأنها ستعكس على مستقبل وإستراتيجية المؤسسة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر من أجل تحقيق أهدافها، كما يتطلب تحليل المشاريع الاستثمارية الاهتمام بحجم التدفقات النقدية المستقبلية وكذا المخاطرة المحتملة، فقرار الاستثمار الفعال الذي يضمن تعظيم قيمة المؤسسة بالنسبة للمدير المالي لا يمكن صنعه بمجرد التركيز على العوائد المتوقعة منه، إذ يتعين دراسة مستوى المخاطر المتوقعة للمشروع في نفس الوقت.

فإن عملية اختيار المشاريع الاستثمارية الناجحة هي بمثابة نجاح المؤسسة وتحسين أداها ومركزها المالي وأيضاً استمرارية تنافسها وتوسيع حصتها في السوق التي تنشط فيه، ولأننا نعلم أن الاستثمار والمشاريع الاستثمارية هي الجذور التي تقوم وتزدهر بها المؤسسات ونجاحها من نجاح المؤسسات والعكس صحيح، فآلية اختيار المشاريع في المؤسسة هي بمثابة الأساس الصحيح أو البذرة الجيدة التي تقوم عليها المشاريع وبذلك قيام المؤسسة، ولأهمية هذا الموضوع للمؤسسات الاقتصادية كون مجال دراستي هو اقتصاد وتسيير المؤسسات قمت باختيار ودراسة هذا الموضوع للإطلاع ومعرفة عن كثر آلية وواقع اختيار المشاريع ودوره في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية لذلك سوف نحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يتم اختيار المشاريع الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية وكيف يؤثر ذلك في تحسين أداءها ؟

ولتوضيح الإشكالية ندرج بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالاستثمار والمشروع الاستثماري؟
- 2- ما هي الوسائل والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لاختيار مشاريعها الاستثمارية؟
- 3- كيف تتم عملية اختيار المشاريع الاستثمارية في المؤسسات الاقتصادية؟
- 4- كيف تؤثر عملية اختيار المشاريع الاستثمارية على أداء المؤسسة؟

ولتسهيل الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- الاستثمار هو تخصيص مبالغ مالية من أجل التنمية الاقتصادية.
- 2- هناك وسائل وطرق تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية لاختيار مشاريعها وهي عبارة عن معايير منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وأيضاً بعضها حسابي دقيق وبعضها الآخر تنبؤي تقديري للمخاطر وتنبؤات مستقبلية.
- 3- تتم عملية اختيار المشاريع الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية عبر خطوات ومبادئ ينتج عنها اتخاذ القرار الاستثماري.
- 4- يكون تأثير عملية اختيار المشاريع الاستثمارية على أداء المؤسسة على حسب نتائج الدراسة والتقييم والتحليل، فالاختيار الجيد للمشاريع الاستثمارية يحسن من أداء المؤسسة.

#### الدراسات السابقة:

- واقع تطبيق تقييم المشاريع الاستثمارية في المؤسسات المالية- دراسة حالة بنك التنمية المحلية (BDL)، خديجة إيدر- هاجر سوسي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية وبنوك، 2016/2017، جامعة أدرار.
- تقييم المشاريع الاستثمارية في ظل الاقتصاد الوضعي والإسلامي- حالة بنك الخليج الجزائر(وكالة أدرار)، علي إيدر-أحمد باحو، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، 2017/2018، جامعة أدرار.

#### منهج الدراسة:

انطلاقاً من الهدف الرئيسي الذي يسعى البحث لبلوغه، والمتمثل في معرفة كيفية اختيار المشاريع وما هي الطرق والوسائل التي تتبعها المؤسسات عامة وفي مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة" خاصة، اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي في جزئه النظري، باعتباره أكثر المناهج تناسبا مع طبيعة الموضوع، والذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشاريع الاستثمارية بغية تفسيرها وذلك لمعرفة كيفية اختيار المشروع الاستثماري الذي يحقق هدف المؤسسة، ويضمن استمرارية تواجدها على الأقل في المستوى البعيد المدى، وتدعيماً للدراسة النظرية اعتمدنا على منهج دراسات الحالات في الجزء التطبيقي، وذلك بالتركيز على المؤسسة قيد الدراسة محاولين بذلك ترجمة المعلومات المتحصل عليها باتخاذ هدف الدراسة وموضوع البحث.

الهدف من الدراسة:

يسعى البحث لبلوغ جملة من الأهداف بيانها كالتالي:

- إلقاء نظرة شاملة على الاستثمارات والمشاريع الاستثمارية في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية.
- إبراز أهمية قرار الاستثمار ومراحلته الأساسية، ذلك أن تطبيقه من شأنه تحسين الأداء وضمان نجاح السياسة العامة للمؤسسة سيما في ظل الظروف المنافسة التي تواجهها.
- تحديد أهم الدراسات التي يجب القيام بها قبل الدخول في أي مشروع استثماري.
- معرفة الجوانب التطبيقي لعملية اختيار وتقييم المشاريع وكيفية استخدام الطرق الكمية في تحقيق ذلك.
- إبراز أهمية دراسة المخاطرة المتعلقة بمشروع الاستثمار وكيفية قياسها، مع الإشارة إلى مفهوم التأكد وعدم التأكد والمخاطرة في التوقعات.

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة، فهو يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المستثمرون في اختيار المشاريع وذلك بطريقة علمية في دعم اتخاذ القرارات الاستثمارية، سيما في ظروف المخاطرة وعدم التأكد الناشئة عن وجود متغيرات عديدة داخلية وخارجية، يمكن التنبؤ ببعض منها قبل حدوثها، بينما لا يمكن التنبؤ أو السيطرة في المستقبل على البعض الآخر منها، خاصة في ظل التغيرات المتلاحقة وثورة المعلومات.

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الدقة واستخدام الأساليب العلمية والطرق الكمية، للوصول إلى تقديرات تقترب من الواقع الفعلي، ومن ثم تقليل درجة الانحراف في النتائج المتوقعة، ضمانا لحسن استخدام الموارد المتاحة من جهة، وتفادي الهدر والتبذير في تلك الموارد من جهة أخرى.

وعليه فإن اختبارنا لهذا الموضوع يرجع للأسباب التالية:

- أهمية المشاريع الاستثمارية ودورها في بقاء واستمرارية المؤسسات.
- الأهمية الإستراتيجية للقرارات الاستثمارية في المؤسسة الاقتصادية.
- الميول الشخصي نحو معرفة كيفية اختيار المشاريع وكيفية إنجاحها ودورها في تحسين أداء المؤسسة.


خطة الحث:

في إطار المعالجة والإلمام بكافة جوانب الموضوع ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول اثنان منها نظرية والأخير كان تطبيقي حيث:

يتناول الفصل الأول مدخل عام حول الاستثمار والمشاريع الاستثمارية وتقييم المشاريع، وذلك من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية حول طبيعة الاستثمار والمشاريع الاستثمارية موضحين تعريفاتها وأهميتها والمراحل التي يمر بها المشروع الاستثماري، ثم الوقوف على طرق تقييم المشاريع الاستثمارية مبرزين طبيعة العملية وطرق القيام بذلك، وأخيرا استكملنا الفصل باختيار الاستثمارات موضحين فيه ماهية القرار الاستثماري وأنواعه وظروف اتخاذه.

أما فيما يخص الفصل الثاني فهو يتناول الأسس النظرية للأداء ومؤشرات قياسه محاولين بذلك تعريف المؤسسة الاقتصادية وأيضا أداءها وأهدافها ثم تطرقنا بعد ذلك إلى ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه ومعايره ومؤشراته، وأخيرا كيفية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة.

أما الفصل الثالث والأخير فقد تناولنا فيه بالتحليل، استخدام المعايير لتقييم واختيار المشاريع الاستثمارية في مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة"، من خلال إلقاء نظرة عامة حول المؤسسة، وأخيرا استخدمنا الطرق لاختيار المشاريع لاكتشاف كيف تختار المؤسسة مشاريعها حيث أسقطنا الجوانب النظرية للموضوع على مشروعين، ثم نقارن النتائج. وفي الأخير تناولنا بعض من التوصيات والمقترحات.



الفصل الأول:  
أساسيات في الاستثمارات  
وتقييم المشاريع

## تمهيد:

تعتبر الاستثمارات بكافة أنواعها المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية، فالدولة تسعى من خلال الاستثمارات سواء العامة أو الخاصة إلى تحقيق أهداف التنمية. ويعتبر قرار الاستثمار من أصعب القرارات لأنه يتطلب النظر في العديد من المتغيرات من جهة، ومن جهة أخرى محدودية الموارد المالية والمادية المخصصة للاستثمار، لذا يجب إعطاء أهمية خاصة للأسلوب والكيفية التي تنفق بها الأموال.

وتمثل المشاريع الاستثمارية أهم هذه الاستثمارات نظرا لما تتطلبه من نفقات وموارد وما يترتب عنها من آثار تنعكس نتائجها مباشرة على أهداف التنمية الاقتصادية، وهذا ما يتطلب البحث الدائم والمستمر عن مختلف الفرص والبدائل المتاحة من هذه المشاريع لتوجيه الموارد واستغلالها بشكل سليم. وبالتالي فإن عملية اختيار وتقييم المشاريع الاستثمارية هي عملية مهمة تتطلب تحديد متغيرات ومراحل متسلسلة تؤخذ بعين الاعتبار، وكذا توفير جميع المعلومات والمعطيات والعناصر الأساسية للمشروع الاستثماري.

لذا سنحاول في هذا الفصل التعرض لأهم المعطيات المتعلقة بالمشاريع الاستثمارية عبر ثلاثة مباحث تتضمن ما يلي:

المبحث الأول: الإطار العام للاستثمار والمشاريع الاستثمارية.

المبحث الثاني: طرق تقييم المشاريع الاستثمارية.

المبحث الثالث: اختيار الاستثمارات (القرار الاستثماري)

## المبحث الأول: الإطار العام للاستثمارات والمشاريع الاستثمارية

يعد الاستثمار العصب الرئيسي للتنمية الاقتصادية بما يحققه من زيادة في ثروة المجتمع وفي طاقته الإنتاجية واستغلال موارده، يعتبر الاستثمار من القضايا الجوهرية التي سعى المسؤولون عن المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بها ودراستها لأنه يشكل الوسيلة الأساسية للتأثير على تطور المؤسسة وتنميتها فالاستثمار في حد ذاته هو عبارة عن التوظيف الدائم لرؤوس الأموال بالطرق المختلفة.

## المطلب الأول: ماهية الاستثمار

أولاً: مفهوم الاستثمار: للاستثمار عدة مفاهيم منها ما هو محاسبي ومنها ما هو اقتصادي وآخر مالي.

## أ- المفهوم المحاسبي:

حسب هذا المفهوم يقترن الاستثمار بالقيم الثابتة أو مجمل الممتلكات التي تمثل المجموعة الثابتة من النظام المحاسبي والمالي، وهو كذلك مرتبط مع مفهوم المدة هو عبارة أخرى هو الزيادة في أصول المؤسسة الغير منقولة كالأراضي والمباني والأصول المنقولة كالتجهيزات والمعدات... الخ وما يعاب على هذا المفهوم انه يتجاهل الاستثمارات المالية والقيم الثابتة الأخرى. (د.حسين و د.الجوري، 2013، صفحة 06)

## ب- المفهوم الاقتصادي:

يقصد بالاستثمار بالمعنى الاقتصادي أي استثمار بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية للمجتمع ومن هنا كان استخدام الموارد الاقتصادية أو استغلالها بشكل يضيف إما سلعا أو منتجات جديدة أو خدمات لم تكن من قبل موجودة أو زيادة تلك السلع أو الخدمات في المجتمع يعتبر استثمارا بالمعنى الاقتصادي، وهو الاستثمار الحقيقي. (د.محمود، د.حسين، و د.حسين، 2016، صفحة 07)

## ج- المفهوم المالي:

حسب هذا المفهوم فإن الاستثمار يشمل كل نفقة بإمكانها تحقيق عوائد أو يؤدي إلى تقليص في النفقات كأن يتم إنشاء تجهيزات تؤدي إلى رفع حجم الإنتاج أو تؤدي إلى تقليص في نفقات اليد العاملة. (د.حسين و د.الجوري، 2013، صفحة 6)

كما يقصد بالاستثمار بالمعنى المالي أو الاستثمار المالي، شراء وبيع أدوات الاستثمار مثل الأسهم shares والسندات bonds وشهادات الإيداع certificates Of Deposits . وهذه تعرف أحيانا بالأوراق المالية، وهذا النوع من الاستثمار يمكن أن نصفه بالاستثمار المالي أو الاستثمار الغير حقيقي، وذلك لأنه لا يخلق طاقة إنتاجية جديدة بل هو عبارة عن استملاك جزء من طاقة قائمة أصلا فإذا اشترى شخص مثلا أسهما في بنك، فمضى ذلك تحويل الملكية من اسم الشخص البائع إلى اسم المشتري الجديد، وهنا قد يتبادر إلى الذهن السؤال التالي: هل تعتبر عملية شراء الأسهم في شركة جديدة لم تنشأ بعد، استثمارا حقيقيا أم استثمارا ماليا؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول إذا كان الشراء لأول مرة لأسهم شركة جديدة لإنشاء مصنع أو استغلال أرض زراعية، فإن هذا العمل يعتبر استثمارا حقيقيا حين يتم البدء في تنفيذ المشروع، وعادة يطلق على هذه العملية شراء الأسهم في السوق الأولى، أي إنشاء مشروع جديد. أما إذا تمت عملية شراء الأسهم لشركة أو منشأة قائمة ويطلق عليها شراء في



السوق الثانوي، فالعملية ما هي إلا عملية استثمار مالي. لذلك فإن عملية البيع والشراء في الأسواق المالية تتم في السوق الثانوية وهي التي وصفت بعمليات الاستثمار المالي، أي مجرد نقل ملكية الأسهم من شخص هو البائع إلى شخص آخر هو المشتري. (د.محفوظ، د.حسين، و د.حسني، 2016، صفحة 08)

من خلال المفاهيم السابقة يمكن القول أن الاستثمار هو توظيف دائم للأموال في أشكال مختلفة من أجل الحصول على إيرادات مستقبلية في زمن طويل.

ثانيا: العوامل المحددة للاستثمار: (د.حسين و د.الجوري، 2013، الصفحات 07-08)

إن الدافع إلى الاستثمار هو تحقيق الربح، هذا الأخير يتحقق في ظل توقعات وعند مستويات معينة من التكاليف. وهذه الفكرة تنطوي على ثلاثة عناصر أساسية هي: العائد، التكلفة، والتوقعات.

#### أ- العائد:

يمكن أن جلب الاستثمار الربح للمؤسسة في حال تمكنها من بيع منتجاتها لقاء مبلغ أكبر مما استثمرته، وهذا يعني أن المستوي الإجمالي للإنتاج (أي إجمالي الناتج المحلي) يشكل عاملا محددًا للاستثمار.

وهكذا فإن العلاقة بين الناتج والاستثمار، كما أن الزيادة في الاستثمار تولد من الزيادة في الناتج.

#### ب- التكلفة:

تشكل تكلفة الاستثمار العامل الثاني المهم يحدد مستوى الاستثمار ويؤثر في اتخاذ القرار الاستثماري وحساب التكلفة الاستثمارية عملية معقدة فإذا كانت الآلة المشتراة مثلا: تستخدم خلال سنوات طويلة، فيتعين حساب تكلفة رأس المال بواسطة سعر الفائدة.

توجد علاقة عكسية بين سعر الفائدة وحجم الأموال المعدة للاستثمار، حيث كلما اخفض سعر الفائدة كلما شجع ذلك على عملية الاقتراض والتالي على زيادة الاستثمار.

تجدر الإشارة على أن العديد من الدول تميل في سياستها المالية إلى تخفيض سعر الفائدة خصوصا في أوقات الركود الاقتصادي من أجل تشجيع الاستثمار.

كما أن السياسة الضريبية التي تتبعها الدولة تؤثر على الاستثمار في هذا القطاع أو ذلك، وهكذا فإن النظام الضريبي يمارس تأثيرا كبيرا على القرارات الاستثمارية، وبالتالي على النشاط الاستثماري للشركات التي تسعى إلى الربح.

#### ج- التوقعات:

العامل الثالث المحدد للاستثمار يتمثل في توقعات المستثمرين وثقتهم بالوضع الاقتصادي والسياسي والأمني في البلاد أو المنطقة.

وهكذا فإن القرارات الاستثمارية تتوقف على التوقعات والتنبؤات بالأحداث المقبلة، فالمستثمرون يبذلون جهدا كبيرا في تحليل الأوضاع، محاولين التقليل قدر الإمكان من الخطر ومن عدم التأكد المرتبطين بالاستثمار.

وعليه يمكن تلخيص العوامل المحددة للاستثمار على النحو التالي:

- الطلب على السلع المنتجة بواسطة الاستثمارات الجديدة.
- أسعار الفائدة والضرائب التي تؤثر على تكلفة الاستثمار.
- توقعات المستثمرين بشأن وضع الاقتصاد.

#### ثالثا: أهداف الاستثمار:

من جملة الأهداف العامة للاستثمار ما يلي:

- تحقيق العائد أو الربح مهما يكن نوع الاستثمار.
- تكوين الثروة وتنميتها، ويقوم هذا الهدف عندما يخصص الفرد قسطا من أمواله على أمل تكوين الثروة.
- تأمين الحاجات المتوقعة وتوفير السيولة لمواجهة تلك الاحتياجات، بذلك فإن المستثمر يسعى إلى تحقيق الدخل المستقبلي.
- المحافظة على قيمة الموجودات، حيث يسعى المستثمر إلى توزيع استثماراته حتى لا تنخفض قيمة الموجودات مع مرور الزمن بحكم عوامل ارتفاع الأسعار وتقلبها.
- أما المؤسسة فتقوم بعملية الاستثمار لعدة أهداف يمكن ذكرها فيما يلي:
- من أجل الطلب المتزايد على منتجاتها، فتقوم بزيادة الإنتاج وتغطية هذا الطلب، ولا يتم ذلك إلا بزيادة استغلال الطاقات القائمة أو تجديدها أو توسيعها.
- المحافظة على حصة السوق أو رفعها، وذلك بعدم السماح لمنافسي المؤسسة باستغلال هذه الحصص عن طريق الاستثمار.
- تحسين نوعية الإنتاج، حيث أنه إلى جانب الإنتاج الكمي للمؤسسة لابد من تحسين نوعية هذا الإنتاج حتى يكون مقبولا ومفضلا من طرف الزبائن.
- الزائدة وتحويل مواقع الهدر إلى مواقع الوفرة، وذلك بمتابعة التقدم التكنولوجي والفني واستعماله استعمالا رشيدا للوصول إلى أكبر إنتاج بأقل تكلفة.

المطلب الثاني: ماهية المشاريع الاستثمارية

أولاً: مفهوم المشروع الاستثماري:

المشروع عبارة عن استثمار حقيقي لزيادة الطاقة الإنتاجية أو المساعدة لزيادة الإنتاج في المجتمع، وتلك الزيادة في الطاقة الإنتاجية إما أن تكون بشكل سلعة أو منتج عادي مثل مشروعات الإنتاج الزراعي، أو مشروعات زراعية لإنتاج السلع المختلفة، أو أن تكون في شكل تقديم خدمات مثل مشروعات إنشاء المستشفيات أو الجامعات، أو الطرق أو الموانئ أو المطارات. (البيحي، 2009، صفحة 07)

والمفهوم السابق لتعريف المشروع ينطوي على استخدام الموارد الاقتصادية أو أي مزيج منها وهذه الموارد منها الأرض، والعمل ورأس المال (ويقصد به هنا الآلات أو المباني)، والتنظيم. وهذه الموارد الاقتصادية الأربعة تعرف أيضاً بعوامل الإنتاج، ولما كانت الموارد الاقتصادية أو عوامل الإنتاج نادرة نسبياً في المجتمع فيجب الحرص في أن يؤدي المشروع أعظم إنتاج بأقل التكاليف، أو أن يحقق عائداً مناسباً سواء كان مملوكاً ملكية خاصة أو ملكية عامة. ومن هنا تأتي أهمية دراسة المشاريع وتحليلها وتقييمها لاتخاذ القرار بتنفيذها أو عدم تنفيذها. (محمود، 2018، صفحة 05)

ثانياً: أنواع المشاريع:

يمكن النظر إلى المشاريع وتقسيمها إلى أنواع متعددة ولكن اختصارها إلى نوعين هما من حيث الملكية ومن حيث النشاط الاقتصادي يعطينا فكرة عن أنواع المشروعات.

أ- أنواع المشاريع حسب الملكية: (د.محموظ، د.حسين، و د.حسني، 2016، الصفحات 08-09)

يمكن تقسيم المشاريع على أساس الملكية إلى ثلاث أنواع هي:

1- مشاريع خاصة: أي يمتلكها القطاع الخاص أو أفراد من المجتمع وبالتالي تعود الخسارة أو الأرباح على مالكيها من الأفراد.

2- المشاريع العامة: أي المشاريع التي تعود ملكيتها إلى الدولة وبالتالي يعود النفع منها على جميع أفراد المجتمع. إذا نتج عنها نفع، ويتحمل جميع أفراد المجتمع الخسارة إذا ما انتهت هذه المشاريع العامة بالخسارة.

3- مشاريع مختلطة: أي تعود ملكيتها للدولة والأفراد على أساس المشاركة. وتأتي أهمية هذا التقسيم في دراسة المشاريع نظراً لأن المشاريع الفردية والتي تعود ملكيتها للأفراد، يكون هدفها الأول تحقيق الأرباح أو العائد المالي لاستثماراتهم.

ومن هنا فإن تحليل وتقييم المشاريع يأخذ عين الاعتبار مؤشر العائد المالي المتوقع عند اتخاذ قرار الاستثمار والبدء في تنفيذ المشروع أو عدم تنفيذه. والمشاريع الفردية يكون معيار الربحية لها من أهم المعايير التي ينظر إليها المستثمر لاتخاذ قرار الدخول في المشروع أو عدمه.

أما المشاريع المملوكة من قبل الدولة، أي المشاريع العامة، فالهدف منها ليس تحقيق الأرباح بل تحقيق المنفعة العامة لمجموع أفراد المجتمع. كذلك فإن المعيار الاقتصادي أو المنفعة العامة هي التي تحدد جدوى المشروع. وليس معنى هذا أن الدولة لا تنظر إلى جدوى المشاريع المالية، بل المقصود هنا هو أن تقييم التكاليف والمنافع أو إيرادات المشروع، تختلف في حالة ما إذا كان المشروع عامًا أو مشروعًا فرديًا. (د. محفوظ، د. حسين، و د. حسني، 2016، صفحة 09)

#### ب- أنواع المشاريع حسب النشاط الاقتصادي: (محمود، 2018، الصفحات 06-07)

وتشمل مشروعات استغلال الأراضي الزراعية أو استصلاح الأراضي أو استخراج المعادن والثروات الطبيعية.

##### 1- مشاريع القطاع الصناعي:

وتشمل مختلف المشاريع المنتجة للسلع مثل المشاريع الصناعية الخفيفة والمشاريع الصناعية الثقيلة.

##### 2- مشاريع قطاع الخدمات:

ويشمل مشاريع خدمات السياحة ومشاريع الطرق أو وسائل الاتصالات ومشاريع التعليم والطاقة والمياه والصرف الصحي.

#### ج- تصنيف المشاريع حسب درجة الارتباط الاقتصادي: (د. حسين و د. الجوري، 2013، صفحة 13)

##### 1- المشاريع المستقلة:

إذا ما توفرت الإمكانيات التقنية لاختيار المشروع الأول عن الآخر أو اختيارها معا وعدم تَوَثُر التدفقات النقدية للمشروع الأول باختيار أو رفض الثاني، فيمكننا اعتبار أن المشروعين مستقلان.

مثال ذلك: إنشاء مستشفى وإنشاء مدرسة.

##### 2- مشاريع مكتملة:

إذا أدى أحد المشروعين إلى تحسين الآخر من حيث الارتفاع في الإيرادات أو التخفيض في التكاليف نستطيع القول أنهما مشروعان مكملان.

مثال ذلك: مقهى أو إنشاء مطعم بداخله مقهى.

##### 3- مشاريع معوضة:

إذا ما أدى المشروع الأول إلى تدهور المشروع الثاني أو نقصان لإيراداته أو زيادة تكاليفه نقول أن المشروعين معوضين.

مثال ذلك: - إنشاء محطة برية أو إنشاء محطة للسكة الحديدية.

- إنشاء ملعب أو إنشاء مسبح أو إنشاء حديقة تسلية.

##### 4- مشاريع متنافية:

وهو اختيار مشروع واحد من بين عدة مشاريع معروضة بحيث لا يؤدي هذا الاختيار إلى أي تأثير على المشاريع الأخرى، كما لا يمكن تحقيقها معا.

مثال ذلك: إنشاء نفق أو جسر.

## 5- مشاريع متلازمة أو متكاملة:

وجو تحقيق المشروع الأول لتحقيق المشروع الثاني، ومعنى ذلك يستلزم اختيار أحدهم اختيار الثاني وان رفض أحدهما يعدم التدفقات النقدية للثاني، وهذا ما يدفع لاعتبارهما كمشروع واحد، أي إدماج التدفقات النقدية لكليهما. مثال ذلك: - إنشاء نفق وإنشاء جهاز التهوية به. - إنجاز مصنع للسيارات وإنجاز محطة بنزين.

ثالثاً: خصائص المشروع: (دودين، 2012، الصفحات 24-25-26)

هناك بعض الخصائص التي تميز بها المشاريع، حيث أن كل مشروع له خصائص تختلف عن المشاريع الأخرى وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

## ❖ الغرض:

إن المشروع عادة له غرض محدد، ونشاط يحدث لمرة واحدة فقط لتحقيق هدف أو نتائج ملموسة ونهائية خاصة بما المشروع ومحددة.

## ❖ دورة الحياة:

المشروع له دورة حياة، ومراحل مختلفة خلال هذه الدورة وكل مرحلة في هذه المراحل لها ما يميزها وتحتاج إلى اتخاذ قرارات خاصة ها. فالمشروع يبدأ كفكرة، وبداية عمل بطيئة، ونمو، ونضج، ثم إنهاء لحياة المشروع، مثله مثل الكائنات الحية.

## ❖ التداخلات:

عادة تتداخل المشروعات ف المنظمة مع بعضها البعض، وتتداخل أيضا مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة من إنتاج وتسويق وتمويل وموارد بشرية... الخ.

## ❖ الانفرادية:

كل مشروع له مزايا وخصائص يتميز بها عن ي مشروع آخر. فلكل مشروع خصوصية وأهدافه المتنوعة ووسائله المختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

## ❖ النزاع:

المشاريع تواجه صراعات مختلفة سواء مع بعضها البعض في المنظمة الأم أو مع الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة، وكذلك صراعات بين فرق العمل في المشاريع المختلفة أو صراعات متنوعة بين الأطراف ذات العلاقة المهمة بالمشروع من عملاء، وممولين، وموردين والإدارة العليا للمنظمة... الخ.

## ❖ القيود:

لكل مشروع مجموعة من القيود والمحددات تقف أما تنفيذه وتختلف هذه القيود باختلاف المشاريع وقدرتها على التكيف والتأقلم ومن هذه القيود ما يلي:

- الوقت اللازم لتنفيذ المشروع.
- التكلفة: قيمة التكاليف الخاصة بمشروع معين تختلف عن مشروع آخر.
- الجودة: يسعى كل مشروع إلى تحقيق ميزة تنافسية له تجاه المشاريع الأخرى استجابة لرغبات واحتياجات العملاء في المنظمة.
- البيئة: وهي مجموعة المتغيرات المستمرة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية والتي تختلف من مشروع إلى مشروع آخر.
- الثقافة التنظيمية والقيم: فلكل مشروع له قيم وثقافة تنظيمية تختلف عن قيم وثقافة أي مشروع آخر.

المطلب الثالث: المراحل التي يمر بها المشروع الاستثماري (محمود، 2018، الصفحات 09-15) + (د.محفوظ، د.حسين، و د.حسني، 2016، الصفحات 46-59)

يقصد بمراحل المشروع المختلفة، المراحل الزمنية المتتابعة التي يمر بها المشروع من بداية أن يكون فكرة لدى مالكي المشروع إلى أن يصبح مشروعاً قائماً منتجاً أو مؤدياً خدماته لمجموعة المستهدفين بتلك الخدمات، وهذه المراحل هي:

أولاً: مرحلة التعرف على الفرص الاستثمارية المتاحة:

تقوم الحكومات بتنفيذ وإنشاء المشروعات الكبرى كما يقوم المستثمرون بإقبال على تنفيذ المشروعات في شتى حقول الصناعة أو الزراعة أو السياحة أو التجارة ، وهذه المشروعات بدأت بفكرة السؤال هو كيف نحصل على أفكار المشروعات ومن أين ؟ وللإجابة على ذلك نقول أن هناك عدة مصادر للحصول على أفكار المشروعات وهذه الأفكار تتطلب فحص المعلومات ودراسة القطاعات الاقتصادية ودراسة السوق والطلب وكذلك دراسة الموارد الاقتصادية الخاصة بالبلد، من معادن أو ثروات كامنة وغير مستغلة، وربما دراسة واردات الدولة وأنواع السلع المستوردة... الخ ويمكن أن نلخص مصادر أفكار المشروعات في العناوين التالية :

- أ- تحليل قوائم الواردات في الدولة .
- ب- تحليل المصادر المحلية من المواد الأولية والطاقة، والثروات السياحية .
- ج- تحليل احتياجات المجتمع من خدمات الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء... الخ.
- د- دراسة مستقبل الطلب على أنواع السلع نتيجة ازدياد السكان، أو ازدياد الدخل.
- هـ- دراسة الصناعات القائمة وإمكانية تنويعها أو توسيعها.
- و- دراسة القوى العاملة ومستويات المهارة.

تلك الدراسات أعلاه ليست بالضرورة قائمة بكل قطاعات الاقتصاد التي يمكن أن يتولد عنها فكرة صياغة مشروع استثماري أو مشروع لتقديم الخدمات للمجتمع ولكنها تعتبر كافية للإشارة إلى أهمية دراسات القطاعات المختلفة للاقتصاد الوطني والبحث عن المشروعات التي يمكن أن تكون فرصاً استثمارية ناجحة.

ثانيا: مرحلة إعداد وتنفيذ دراسة الجدوى التمهيديّة:

تتبع هذه المرحلة مرحلة التعرف على أفكار المشروعات واستبعاد الأفكار غير المواتية واستبقاء عدد محدود من الأفكار التي تبدو فرص نجاحها أكبر.

ويخضع المشروع في هذه المرحلة إلى دراسة سريعة ومختصرة للجوانب التالية :

- تحليل الطلب ودراسة السوق.
- برامج الإنتاج والطاقة المتاحة.
- المدخلات من المواد الخام.
- الموقع الملائم للمشروع.
- الأيدي العاملة ومدى توافرها.
- تحليل الربحية التجارية.

وبعد دراسة هذه الجوانب للمشروع يمكن اتخاذ أحد القرارات التالية أو البدائل التالية :

- المعلومات التي تم تجميعها تبين أن المشروع غير صالح للتنفيذ.
  - المشروع المقترح يعتبر ذا جدوى مالية جديدة على ضوء دراسة الجدوى التمهيديّة.
  - هناك بعض الجوانب الفنية تحتاج إلى دراسة العمق وأكثر تفصيلا وهذا يتطلب وقتا أكبر و تكلفة أكبر.
- وتتناول دراسة الجدوى التمهيديّة معظم الجوانب التي هي أساسا موضوع دراسة الجدوى التفصيلية والفرق بين المرحلتين هو درجة التفصيل و الوقت المخصص، والتكاليف، ففي دراسة الجدوى التمهيديّة يكون التفصيل أقل والوقت اقصر والتكاليف أقل.

و فيما يلي نموذج لمحتويات دراسة ما قبل الجدوى كما توصي بها منظمة الخليج للاستثمارات:

#### أ- وصف المنتجات:

يتضمن هذا الجزء وصفا موجزا أهم خصائص المنتج ودراسة درجة جودته، مع توضيح المنتجات البديلة الحالية في السوق.

#### ب- وصف السوق: ويتضمن:

- أين يصنع المنتج حاليا؟
- ما هو عدد المصانع الموجودة حاليا وما هي طاقتها الإنتاجية؟
- ما هو هيكل الأسعار لهذا المنتج والمنتجات البديلة؟
- ما هو تقدير الاستهلاك الحالي والاستهلاك المتوقع؟
- ما هي أهم الحوافز المقدمة من الدولة لمثل هذه المنتجات؟ بالإضافة إلى لمحة عن الناتج القومي و أهم الصادرات و الواردات .

**ج- البدائل الفنية (التكنولوجية) أو طرق الإنتاج:**

يتضمن هذا الجزء الطريقة الفنية لإنتاج المنتج المقترح وكذلك توضيحا لاحتياجات الكوادر الفنية و مستويات المهارة، ومدى قرب وتوفر المواد الخام اللازمة.

**د- الخدمات الأساسية ومدى توفرها:**

يقصد بها الجانب من الدراسة مدى توفر الطرق، الطاقة، المياه، وإذا كانت غير موجودة ما هي فرص و تكاليف توفيرها .

**هـ- تقديرات التكاليف:**

يجب أن تتضمن الدراسة التمهيدية عناصر تقديرية للتكاليف الرأسمالية و كذلك تكاليف التشغيل.

**و- تقديرات الإيرادات والأرباح:**

تقدر الإيرادات المتوقعة للمشروع أي المبيعات وتقدير الأرباح المتوقعة.

**ثالثا: مرحلة إعداد و تنفيذ دراسة الجدوى التفصيلية:**

بعد دراسة معطيات المشروع الفنية والمالية، التي تم الحصول عليها في مرحلة دراسة الجدوى التمهيدية، يتم اتخاذ القرار بإعداد دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع .

وفي هذه المرحلة من دورة المشروع، يجري إعداد عدة دراسات تشكل في مجموعها دراسة الجدوى التفصيلية وهذه الدراسات تشمل ما يلي :

- دراسة الجدوى التسويقية للمشروع.
- دراسة الجدوى الفنية و الهندسية.
- دراسة الجدوى المالية للمشروع.
- الدراسة التنظيمية والإدارية للمشروع المقترح.
- الدراسة الاقتصادية والاجتماعية.
- الدراسة البيئية وأثر المشروع على البيئة.

وهذا يعتبر الدراسات أعلاه واجبة التطبيق في المشروعات الكبيرة ومشروعات الدولة إما في المشروعات الصغيرة والخاصة فقد تدمج بعض هذه الدراسات مع بعضها فنجد انه يكفي بدراسة الجوانب الفنية والهندسية ، ودراسة أخرى تتضمن كافة الأجزاء الأخرى مثل الجوانب المالية والتسويقية والاقتصادية والاجتماعية... الخ.

**أ- دراسة الجدوى التسويقية للمشروع :**

وتنطوي دراسات الجدوى التسويقية وبحوث السوق على العديد من الموضوعات تدور حول مفهوم وأهداف وأهمية دراسات الجدوى التسويقية للمشروع وأنواع دراسات السوق والجدوى التسويقية ودراسة وتقدير الطلب على منتجات المشروع كمحور رئيسي لدراسة الجدوى التسويقية بالإضافة إلى تحليل البيانات والمعلومات من مصادرها لتقدير هذا الطلب، بل وتحديد هيكل ونوع السوق الذي يعمل في إطاره المشروع ومن ثم تحديد الحجم الكلي للسوق والعوامل المحددة للطلب بما يتضمنه ذلك من



التعرف على العوامل المحددة للطلب على منتجات المشروع وأساليب التنبؤ بالطلب وكذلك تحديد الشريعة التسويقية للمشروع ووضع السياسة والإستراتيجية السعرية المناسبة لتحديد أفضل الأسعار لبيع منتجات المشروع.

#### ب- دراسة الجدوى الفنية :

تقوم دراسات الجدوى الفنية على التخطيط والإعداد للطاقت الإنتاجية للمشروع بناء على ما تم الحصول عليه من نتائج وتقديرات دراسات الجدوى التسويقية السابقة لها وتحديد في النهاية حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية والبديل المناسب للمشروع والموقع الملائم وأسلوب الإنتاج الملائم وتحديد العمليات الإنتاجية والتخطيط الداخلي المناسب لمشروع وتحديد الاحتياجات من المواد والعمالة ومستلزمات الإنتاج، وأخيرا توفير البيانات وتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل السنوية.

#### ج- دراسة الجدوى المالية :

وتجدر الإشارة إلى أن دراسات الجدوى المالية تعتمد على نتائج الدراسات الأخرى وبصفة أساسية على الدراسات التسويقية والدراسات الفنية، بما تعكسه من نتائج وآثار على التدفقات النقدية الخارجة ( التكاليف ) والتدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) خلال العمر الافتراضي للمشروع .

وتستهدف دراسات الجدوى المالية من تجهيز البيانات الجداول والتسجيلات اللازمة، إلى إبراز وتحديد المنافع المالية والاقتصادية والتكاليف و الأعباء التي يتحملها أصحاب المشروع في مقابل الحصول على تلك المنافع ويتم ذلك من خلال تحليل وبيان مختلف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمشروع طوال عمره الافتراضي، ووضع تصور للمركز المالي واقتصاديات تشغيل المشروع وهيكل النمو الأمثل له قبل البدء في التنفيذ، ومن ثم فهي تشمل تقدير التدفقات النقدية الداخلة وتقدير وتحليل التكاليف الاستثمارية وتقدير تكاليف التشغيل السنوية وتقدير صافي التدفقات النقدية قبل وبعد الضرائب ووضع الهيكل التمويلي للمشروع. (عبد الحميد، 2000، الصفحات 53-54)

#### د- الدراسة التنظيمية والإدارية :

كثيرا من المشروعات الخاصة الجديدة تحتاج إلى دراسة تنظيمية تحدد الهيكل التنظيمي للمشروع وتقسيمه إلى دوائر أو أقسام منها قسم الإنتاج، التوزيع، التسويق وقسم شؤون الأفراد.

وهذه الأقسام تحتاج إلى كوادر فنية مختلفة لذلك يجب أن تحدد سلفا ولذلك فإن الجوانب التي تعطيها هذه الدراسة هي:

- تحديد الإدارات الرئيسية للمشروع الجديد و توصيفها.
- تحديد الوظائف الرئيسية وتوصيفها والعدد المطلوب لشغلها.
- وضع سياسات الأفراد
- وضع نظم الإدارة وأساليب العمل.
- التوصية بالشكل القانوني المناسب للمشروع وهل هو شركة عامة أو شركة تضامن أو غير ذلك.

أما بالنسبة لمشروعات القطاع العام، فيجب أن تتضمن الدراسة التنظيمية علاقة المشروع بالوزارة أو المؤسسة العامة القائمة ووضع وتحديد الكوادر المطلوبة للتنفيذ مع إيجاد خطة لتدريب الكوادر المطلوبة لتشغيل، وفي حالة عدم وجود هيئة حكومية تشرف وتدير أعمال المشروع فيجب التوصية بإيجاد مثل تلك الهيئة أو الاقتراح بها.

#### هـ - الدراسة الاقتصادية والاجتماعية :

إن المشاريع التي يقوم بها القطاع العام تستهدف خدمة المجتمع وتقديم الخدمات العامة أو السلع التي يعتبرها المجتمع عامة مثل خدمات الكهرباء والطرق والموانئ... الخ .

لذلك فإن أي مشروع يجب أن يدرس النواحي الاقتصادية لمنافع المشروع وتحديد جمهور المنتفعين كذلك أهمية المشروع في تحقيق العدالة الاجتماعية المرغوبة أو استغلال الثروات الطبيعية للبلد ومن أهم الجوانب التي تتضمنها الدراسة هي:

- أثر المشروع على العدالة أو توزيع الدخل وأثره على الفئات الاجتماعية ذات الدخل المحدود بالمجتمع.
- دور المشروع في إشباع الحاجات الأساسية للأغلبية من السكان.
- أثر المشروع على خلق فرص عمل جديدة وتخفيف حدة البطالة.
- دور المشروع في توفير العملات الأجنبية ومساعدة ميزان المدفوعات.

#### و - الدراسة البيئية :

لقد أصبح موضوع البيئة مهما جدا ويشكل أحد المحاور الرئيسية في الاقتصاد الوطني لذلك ففي أثر المشروع الجديد على البيئة يجب تقييمه من حيث إن كان للمشروع آثار سيئة أو سلبية.

#### رابعا: مرحلة تقييم المشاريع:

بعد الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع تجري عملية تقييم المشروع من الجوانب المختلفة: التسويقية والفنية والمالية والاقتصادية.

هناك عدة أطراف تقوم بعملية تقييم المشروع وهي:

أ- أجهزة التخطيط.

ب- مالك المشروع الخاص.

ج- جهات دولية أو محلية.

❖ يقوم جهاز التخطيط في الدولة عادة على تقييم المشروع ومراجعة دراسات الجدوى، وإذا تم التثبت من جدواه، فما على الحكومة إلا أن تبدأ بالترويج للمشروع لضمان تمويله، وتتم عادة هذه العملية من خلال وضع المشروعات الحكومية ضمن خطة استثمارية وتدعو الحكومة جهات التمويل لندوة عامة أحيانا لمناقشة الخطة الاستثمارية وتقوم الجهات التمويلية باختيار المشروعات للمساهمة في تمويلها.

❖ وحين تختار جهة التمويل أحد المشروعات للمساهمة في تمويله فإنها تقوم بإدراجه ضمن مخططها الاستثماري، ومن ثم القيام بتقييم المشروع.

❖ تهدف عملية تقييم المشروع إلى التأكد من نتائج دراسة الجدوى الفنية والمالية والاقتصادية كما تهدف إلى مراجعة المسارات الحرجة من حيث توفر المواد الخام اللازمة لتغذية المشروع وكذلك الأسواق ومقدار الطلب وحجم المصنع المثالي في حالة أن يكون المشروع صناعيا إنتاجيا.

#### خامسا: مرحلة تنفيذ المشروع:

تعتبر مرحلة تنفيذ المشروع من أدق مراحل المشروع وأكثرها كلفة في هذه المرحلة يجب التعاقد مع المقاولين على إنشاء المشروع، كذلك التعاقد لشراء الآلات والمعدات، وإنشاء المباني...

#### سادسا: مرحلة متابعة وتقييم أداء المشروع:

بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع تبدأ مرحلة التشغيل والإنتاج ويمر المشروع في حالة تجارب تشغيلية قد تستغرق من ستة أشهر إلى سنة، وبعد هذه الفترة يكون من المناسب إجراء تقييم أداء المشروع من حيث مقارنة التوقعات التي وردت في دراسة الجدوى بخصوص النتائج والإيرادات وكذلك مقارنة التكاليف الفعلية للمشروع بالتكاليف التي تم تقديرها أثناء مرحلة دراسة الجدوى، وهذه المقارنات بين المؤشرات قبل التنفيذ وبعده لها فوائد من حيث معرفة أسباب الفروقات التي يمكن أن تكون جوهرية وتؤثر على ربحية المشروع وبالتالي يجب العمل على التخفيف من الخسائر ودراسة إمكانية التحسين لأداء المشروع، كما تفيد دراسة أداء المشروع مؤسسات التمويل في عملياتها المستقبلية عند اختيارها للمشروعات القائمة، وعدم الوقوع في دائرة الخطأ بل يكون لديها معلومات إضافية لتحسين أداء المشروعات في المستقبل وبالتالي تحسين أداء عملية التقييم التي تضطلع بها.

## المبحث الثاني: طرق تقييم المشاريع الاستثمارية

بعد إعداد الدراسة الاقتصادية وتوفير التمويل اللازم للمشروع تأتي عملية التقييم وهي المرحلة التي تسبق عملية التنفيذ، وعلى أساس عملية التقييم يتم الاختبار بين المشاريع وذلك باستخدام عدة طرق ومعايير

## المطلب الأول: طبيعة عملية تقييم المشاريع

## أولاً: مفهوم عملية تقييم المشاريع

أ- المفهوم: (د.محموظ، د.حسين، و د.حسني، 2016، صفحة 15)

يمكن أن تعرف عملية تقييم المشروعات بأنها عبارة عن: عملية وضع المعايير اللازمة التي يمكن من خلالها التوصل إلى اختيار البديل أو المشروع المناسب من بين البدائل المقترحة والذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة استناداً إلى أسس علمية. حيث يتضح من التعريف أعلاه أن عملية تقييم المشروعات ما هي إلا وسيلة يمكن من خلالها المفاضلة بين عدة مشروعات مقترحة و يترتب عن هذه المفاضلة تبني قرار استثماري يتطلب استثمار أموال كثيرة وهذه الأموال لا بد أن تواجه مستوى معين من الخطر نظراً لأن تلك القرارات تتعامل مع مستقبل مجهول ويواجه عدة تغيرات منها الداخلية ومنها الخارجية، لذا ومن أجل تحقيق مستوى من الأمان للأموال المستثمرة فإنه لا بد أن تستند عملية تقييم المشروعات على الجدوى الاقتصادية التي تكون الأساس في نجاح تلك العملية.

ب- أهمية تقييم المشاريع: (الصيرفي، 2005، صفحة 252)

- ❖ تساعد في تجاوز القرارات الفردية والعشوائية التي تقود إلى ظهور مشاريع فاشلة تمثل عبئاً على الاقتصاد القومي.
- ❖ التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أصبح سمة العصر الحاضر قد وفر العديد من البدائل أمام المستثمر وهذه البدائل تختلف فيما بينها من حيث الطاقة الإنتاجية والتكاليف والحاجة إلى مستلزمات الإنتاج والقوى العاملة من مختلف التخصصات الأمر الذي أصبح معه المستثمر عاجزاً عن تحميل نتيجة الاختيار العشوائي بين هذه البدائل ومن ثم فإن عملية التقييم تساعد على الاختيار الأفضل من بين البدائل المتاحة.
- ❖ ترجع أهمية التقييم إلى ارتفاع تكلفة الفرصة البديلة مع الندرة النسبية في رأس المال الأمر الذي زاد من نسبة المخاطرة التي تواجه المستثمر عند الاختيار ما بين الفرص الاستثمارية المختلفة.

## ج- أهداف عملية تقييم المشروعات: (خلوجي و شلاغمية، 2011، الصفحات 10-11)

إن الاهتمام الكبير بموضوع تقييم المشروعات ما هو إلا انعكاس للوظائف والأهداف العديدة لذلك الموضوع والتي تتمثل في ما يلي:

◀ تعتبر بمثابة وسيلة يمكن أن تساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من خلال تبني قرار استثماري يتعلق باختيار مشروع معين ولكي يكون ذلك القرار ناجحاً لا بد أن يستند على دراسة علمية شاملة أما القرارات الفردية فلا بد أن تقود إلى ظهور مشروعات فاشلة ذلك الفشل الذي يمثل هدر للموارد المتاحة والنادرة.

وهنا تظهر طبيعة العلاقة الوثيقة بين عملية تقييم المشروع وتحقيق الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتاحة.

◀ كما تعتبر عملية التقييم بمثابة وسيلة تساعد على التخفيف من درجة المخاطرة للأموال المستثمرة حيث من خلال عملية تقييم المشروعات يمكن اختيار البديل المناسب الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة كما يضمن مستوى معين من الأمان لتلك الأموال التي قد تصل إلى المائتين أو حتى المليارات خاصة بالنسبة للمشروعات الكبيرة والعملاقة هذا الإنفاق الذي يمكن أن يواجه مستوى معين من المخاطرة لكن عن طريق عملية التقييم التي لا بد أن تستند على أسس ومبادئ علمية كما لا بد أن تأخذ في الاعتبار كافة الاحتمالات سواء في ظل ظروف التأكد أو ظروف عدم التأكد يمكن تجاوز تلك المخاطر، وعلى هذا الأساس نلاحظ أن مؤسسات التمويل الدولية كصندوق النقد الدولي لا يقوم بتقديم أي قرض إلى أي دولة وخاصة الدول النامية التي تتميز بارتفاع درجة المخاطرة نتيجة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي إلا بعد دراسة وافية عن المجال الذي يستخدم فيه القرض وبضمانات وشروط معينة تضمن استعادة ذلك القرض إضافة إلى الفوائد المترتبة عليه، وكذلك الحال بالنسبة للاستثمارات الأجنبية متعددة الجنسيات لا تتم إلا بإخضاع تلك المشروعات أو الاستثمارات الأجنبية لدراسات الجدوى الاقتصادية من أجل تجاوز المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها الأموال المستثمرة في تلك الدول.

◀ كما تساعد عملية تقييم المشروعات إلى توجيه المال المراد استثماره في المجال الذي يضمن تحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم المشاريع الاستثمارية

إن من أهم وأشهر طرق تقييم المشروعات الاستثمارية التقليدية طريقتي:

- طريقة فترة الاسترداد لرأس المال.

- طريقة معدل الربحية المؤشر (المؤشر للربحية).

أ- طريقة الاسترداد لرأس المال:

يقصد بفترة الاسترداد الزمنية اللازمة لاسترداد التكلفة المبدئية للاستثمار من صافي التدفقات المتداولة عنه.

و يمكن حسابها كما يلي :

$$DRC: \text{فترة الاسترداد} = \frac{I \text{ قيمة الاستثمار المبدئية "ك" }}{\text{التدفقات النقدية " ق " } CFi} \quad (\text{د.محموظ، د.حسين، و د.حسني، 2016، صفحة 171})$$

فكلما قصرت مدة الاسترداد للمشروع كلما كان أفضل من المشروع الآخر وهذا يؤدي إلى زيادة الربحية وإلى قلة المخاطر والقدرة على السيولة.

مثال تطبيقي: ليكن لدينا المشروعين الاستثماريين أ و ب، تطلب كل منهما إنفاقا استثماريا مبدئيا قدره 900000 دج

وقدرت تدفقاتهما النقدية السنوية حسب ما هو مبين في الجدول التالي :

السنوات	المشروع " أ "	المشروع " ب "
1	30000	10000
2	85000	18000
3	60000	50000
4	50000	120000
5	70000	160000
المجموع	295000	358000

$$\text{الحل: فترة استرداد المشروع " أ " } = \frac{900000}{295000} = 3.05 \text{ و } 18 \text{ يوم}$$

$$\text{فترة استرداد المشروع " ب " } = \frac{90000}{358000} = 2.51$$

كيفية الاختيار :

يقبل تنفيذ المشروع إذا كانت فترة استرداده أقل أو تساوي فترة الاسترداد القياسية و يرفض إذا كانت فترة الاسترداد أكبر من

فترة استرداده القياسية.

وبناء على هذه القاعدة وبافتراض أن فترة الاسترداد القياسية هي 4 سنوات يكون القرار كما يلي:

- إذا كان (أ، ب) مشروعان مستقلان يقبلان تنفيذ كل منهما.

- إذا كان (أ، ب) مشروعان بديلان يقبلان تنفيذ المشروع " ب " وتنفيذ المشروع " أ " وتتميز هذه الطريقة بالمزايا التالية:
  - تعتبر أكثر الطرق شيوعاً عند اتخاذ القرار الاستثماري حيث يتم اختيار المشروع الذي يساعد على استرداد تكلفة الاستثمار في أقل فترة زمنية.
  - تتميز بالبساطة وسهولة الحساب والفهم خاصة بالنسبة للمستثمر الذي يرغب في الحصول على إجابة سريعة في الاستثمار الذي يغطي تكلفة في أقل مدة زمنية.
  - تحتم أساساً بالمدة التي يحقق خلالها المشروع الاستثماري استرداد تكلفة الاستثمار وهذا كدليل على ربحية الاستثمار وقلة المخاطر المصاحبة له.
  - تعد طريقة فترة الاسترداد جذابة للمؤسسات التي تعاني من عجز خطير في السيولة إذ بمقتضاها تعطي الأولوية لتنفيذ المشاريع التي تتغير بسرعة تدفقاتها النقدية.
  - و بالرغم من هذه المحاسن فإن هذه الطريقة لا تخلو من عيوب أهمها:
  - تتجاهل التوافق الزمني بين التدفقات النقدية الداخلية و التدفقات النقدية الخارجة.
- وهذا ما يترتب عنه :

❖ رفض المشروعات الاستثمارية.

❖ من الصعب الاعتماد عليها في ترتيب المشروعات الاستثمارية لأنها تتجاهل التغيير في القيمة الزمنية للنقود، كما يترتب عليها اختيار المشروع الفقير من حيث التدفقات النقدية الداخلة.

يترتب على الإدارة من خلال طريقة فترة الاسترداد ما يلي:

❖ تأجيل عمليات الاستثمار الرأسمالية طويلة الأجل وتفضيل العمليات القصيرة الأجل.

❖ ارتفاع تكلفة عمليات الاستثمار الرأسمالية نتيجة لارتفاع السعر (إبراهيم هندي، 1996، صفحة

186)

**ب- طريقة معدل الربحية:**

معدل الربحية معيار من المعايير التقليدية المستخدمة في تقييم الجدوى المالية للمشاريع الاستثمارية ويقاس معدل الربحية كما يلي:

$$\text{معدل الربحية} = \frac{\sum_{t=1}^n CF(1+i)^{-t}}{I} = \frac{\text{القيمة المالية للتدفقات النقدية}}{\text{التكلفة المبدئية}}$$

و تتميز هذه الطريقة بالمزايا التالية :

- أنها بسيطة وسهلة التطبيق مما يساعد على اختيار المشروع الاستثماري المناسب وذلك عن طريق اتخاذ القرار المناسب.
  - رفض المشروعات التي يكون دليل ربحيتها سالب أقل من الواحد لأن هذه المشروعات تصبح عاجزة عن تغطية التدفقات النقدية الخارجة من التدفقات النقدية الداخلة.
- أما عن عيوبها فتمثل فيما يلي :
- إهماله العامل الزمني للنقود.
  - يتميز بنوع من الذاتية في تحديد معدل الربحية القياسي.
  - تعتمد كلياً على البيانات والمعطيات المحاسبية وبالتالي يعاب عليها جميع العيوب التي يمكن أن تتسبب في تحديد دليل الربحية.
  - يصعب استخدامه عن اتخاذ القرار الاستثماري، إذا ما تساوت المشاريع الاستثمارية من حيث دليل الربحية واختلفت من حيث العمر الإنتاجي وتشكل التدفق النقدي الداخل السنوي، بالرغم من هذه الانتقادات مازالت هذه الطريقة تلقى قبولا عند الكثير من المؤسسات في تقييم المشاريع الاستثمارية. (إبراهيم هندي، 1996، الصفحات 164-170)
  - من خلال دراستنا لهذين الطريقتين تبين لنا أن الطرق التقليدية في تقييم المشاريع الاستثمارية تتجاهل القيمة الزمنية للنقود.

### المطلب الثالث: الطرق الحديثة في تقييم المشاريع الاستثمارية

يعتبر طرق خصم التدفقات النقدية بمثابة الطرق الحديثة المستعملة على نطاق واسع في التقييم المالي للمشروعات الاستثمارية. وتعتمد هذه الطرق من ناحية، على التدفقات النقدية الصافية، ومن ناحية أخرى على مبدأ القيمة الزمنية للنقود، وذلك باستعمال بعض تقنيات الرياضيات المالية.

إن مبدأ الخصم هو أن كمية جاهزة من النقد في الحال أفضل من توفرها خلال سنة أو سنتين أو عشرة سنوات... (عبد الرزاق الموسوي، 2004، صفحة 122)

#### الفرع الأول: طريقة صافي القيمة الحالية (VAN):

تعرف صافي القيمة الحالية بأنها "الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة المتوقعة (العوائد) والتدفقات النقدية الخارجة (التكاليف) طيلة سنوات المشروع". (اللوزي و يوحنا، 2000، صفحة 154)

ووفقاً لهذا المعيار يكون المشروع الاستثماري مقبولاً إذا حقق صافي قيمة حالية موجبة وفي حالة المقارنة بين مجموعة من المشاريع الاستثمارية نختار المشروع الذي يحقق أكبر قيمة حالية صافية ويعطى قانون صافي القيمة الحالية بالعلاقة التالية:

(encapafrika، 2008)



1- في حالة تدفقات نقدية غير متساوية (غير منتظمة):

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=0}^n CF_t (1 + K)^{-T}$$

حيث أن:

$I_0$ : التكلفة الأولية للاستثمار.

$VAN$ : القيمة الحالية الصافية.

$CFT$ : التدفق النقدي للفترة  $T$ .

$T$ : مدة حياة الاستثمار.

2- وفي حالة تساوي التدفقات النقدية تكون العالقة كالتالي:

$$VAN = -I_0 + CF_t \frac{[1 - (1 + K)^{-T}]}{K}$$

$K$ : تمثل تكلفة رأس المال أو معدل الاستحداث.

وعند استخدام معيار  $VAN$  نفرق بين ثلاث حالات لقيم صافي القيمة الحالية:

(1)  $VAN > 0$ : يحقق المشروع الاستثماري ربحية اقتصادية، لذا فهو مقبول.

(2)  $VAN < 0$ : يحقق المشروع الاستثماري خسارة، فلا تكون له ربحية اقتصادية، لذا يتم رفضه.

(3)  $VAN = 0$ : وفي هذه الحالة التكلفة الأولية للمشروع مساوية لمجموع التدفقات النقدية المستحقة، ويمكن

للمؤسسة قبول أو رفض المشروع الاستثماري.

تقييم معيار صافي القيمة الحالية ( $VAN$ ) (العيسوي، 2002، صفحة 152)

على الرغم من اتصاف معيار صافي القيمة الحالية بالدقة والموضوعية، إضافة إلى كونه معيار يعتمد على خصم التدفقات النقدية، وصولاً إلى القيم الحالية (أي أنه يأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود)، كما يعتبر أحد المعايير الدولية التي تستخدم في تقييم المشروعات وحتى على مستوى مؤسسات التمويل الدولية، إلا أن نقطة الضعف فيه، هي أنه ينظر فقط إلى العوائد المتحققة، دون الأخذ في الحسبان مقدار رأس المال المستثمر الذي استخدم في تحقيق تلك العوائد.

الفرع الثاني: طريقة معدل العائد الداخلي ( $TiR$ )

الفكرة الأساسية له هي: (عبد العزيز مصطفى، 2004، صفحة 142)

إيجاد سعر الخصم الذي باستخدامه تتساوى قيمة الاستثمار مع القيمة الحالية لصافي التدفق النقدي طيلة عمر المشروع، يعني ذلك هو معدل الخصم الذي يعطي للمشروع قيمة حالية للتدفق النقدي تساوي صفراً. إذا يمكن تعريف معدل العائد الداخلي كما يلي:

معدل العائد الداخلي هو: (الأرقم، 1999، صفحة 16)

طريقة ثانية من الطرق المستعملة في تقييم المالي للمشروعات الاستثمارية والتي تأخذ بعين الاعتبار العامل الزمني للنقود، ومعدل العائد الداخلي هو معدل الخصم الذي بموجبه تتساوى مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية الصافية مع مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية الخارجة، وبمعنى آخر هو معدل الخصم الذي بموجبه تكون صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري تساوي الصفر أي أن:

$$\text{صافي القيمة الحالية} = \sum_{i=1}^n \frac{S_i}{(1+r)^i} - I_0 = 0$$

حيث:

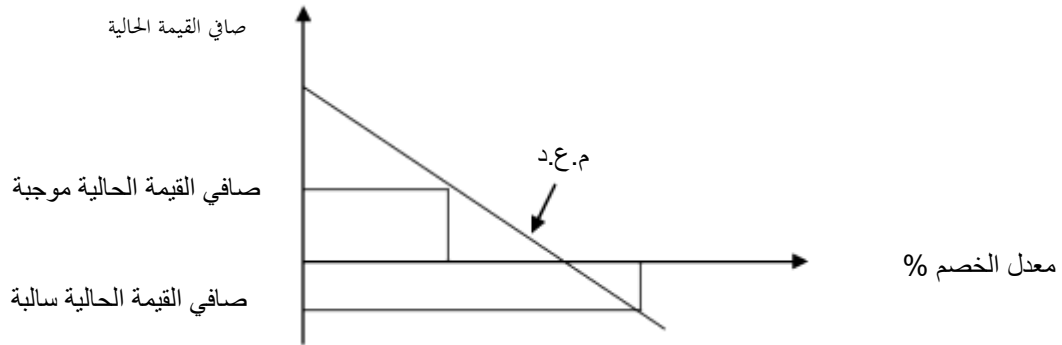
S: التدفقات السنوية الصافية.

r: معدل العائد الداخلي.

$I_0$ : الاستثمار المبدئي.

بحيث كلما زاد سعر الخصم قل صافي القيمة الحالية للمشروع والعكس صحيح ويمكن إيضاح ذلك بالشكل الآتي: (عبد العزيز مصطفى، 2004، صفحة 142)

شكل رقم 01: العلاقة العكسية بين معدل الخصم ومعدل العائد الداخلي.



المصدر: عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 142.

نلاحظ من خلال الشكل العلاقة العكسية بين معدل الخصم ( معدل الفائدة) ومعدل العائد الداخلي، فلو تم مثال اقتراض مبالغ الاستثمار للمشروع بفائدة مقدارها معدل العائد الداخلي فان هذا المشروع سوف يتمكن من تسديد الأقساط والفائدة المترتبة عليها بلا ربح ولا خسارة. أما إذا اقتضت مبالغ بسعر فائدة أدنى  $r_1$  من معدل العائد الداخلي فهذا يعني أن المشروع يستطيع تسديد الأقساط والفوائد المترتبة عليها ويعطي عائدا إضافي يتمثل في (صافي القيمة الحالية) والعكس بالعكس.

طريقة حساب معدل العائد الداخلي

❖ حالة عدم تساوي مبالغ التدفقات النقدية: (الأرقم، 1999، صفحة 17)

نقوم باختيار معدل خصم بطريقة عشوائية ثم نحسب صافي القيمة الحالية للمشروع بتطبيق ذلك المعدل، فإذا كان صافي القيمة الحالية على أساس المعدل السابق موجبة نختار معدل خصم أعلى منه (والعكس بالعكس) وذلك من اجل إيجاد معدل خصم آخر يعطينا نتيجة سالبة لصافي القيمة الحالية، وبمزيد المعدلين نقوم بعملية الحصر من اجل استخراج معدل العائد الداخلي ولتوضيح ذلك ندرج المثال التالي:

ليكن لدينا المشروع التالي الذي يحقق خلال 1 سنوات:

$S_3$	$S_2$	$S_1$	0
278	500	452	1000

المطلوب: إيجاد معدل العائد الداخلي ( $\bar{r}$ )

الحل: 1- نضع  $\bar{r} = 8\%$  ونحسب VAN أي صافي القيمة الحالية

1067.8

$$VAN = \frac{452}{1.08} + \frac{500}{(1.08)^2} + \frac{278}{(1.08)^3} - (1000)$$

$$VAN = 67.8$$

نضع  $\bar{r} = 15\%$  ونحسب VAN أي صافي القيمة الحالية

954.1

$$VAN = \frac{452}{1.15} + \frac{500}{(1.15)^2} + \frac{278}{(1.15)^3} - (1000)$$

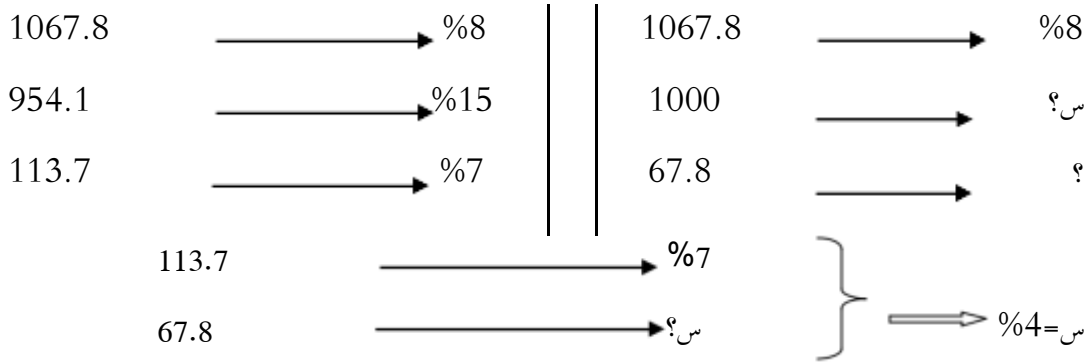
$$VAN = -45.9$$

مما سبق نلاحظ:

عندما يكون  $\bar{r} = 8\%$  ← صافي القيمة الحالية تكون موجبة.

عندما يكون  $\bar{r} = 15\%$  ← صافي القيمة الحالية تكون سالبة.

ومنه معدل العائد الداخلي يكون محصورا بين 8% و 15% ولذلك سنقوم بعملية الحصر.



ومنه فان  $r$  معدل العائد الداخلي هو  $8\% + 4\% = 12\%$ .

❖ حالة تساوي مبالغ التدفقات النقدية (دفعات):

في مثل هذه الحالات يكون حساب القيمة الحالية أسهل:

$$\text{نعلم أنه: القيمة الحالية} = \text{دفعة} \frac{(r+1)^{-n}-1}{r}$$

تقييم طريقة معدل العائد الداخلي: (عبد الرزاق الموسوي، 2004، صفحة 143)

يمكن ذكر بعض المزايا والعيوب لهذه الطريقة فيما يلي:

❖ المزايا:

- ✓ ويعتبر معيار معدل العائد الداخلي كافيا عند قبول أو رفض المشروع، فإذا كان المعدل الداخلي للمشروع أعلى من المعدل الخصم في السوق المالية الذي بواسطته تستطيع الحصول على التمويل يمكن تنفيذ المشروع.

❖ العيوب:

- ✓ وفي حالة الاختيار بين عدة مشاريع غير متجانسة، معدل العائد الداخلي لا يكفي لأنه لا يأخذ بعين الاعتبار الكلفة الحقيقية لرأس المال المستثمر.

## المبحث الثالث: اختيار الاستثمارات

إن قرار الاستثمار يعتبر من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة وأكثرها تأثيراً في نتائجها لكونها تتعلق بنشاطها المستقبلي، وكما إن القرار الاستثماري قد يتعلق بأي نوع من الأنواع الاستثمارية فإنه سيتم التركيز على إقامة المشاريع الاستثمارية. وفيما يلي سيتم تبيان مختلف أسس ومبادئ اتخاذ القرار الاستثماري ومخاطره وكذا متطلبات الوصول إلى القرار الاستثماري السليم.

## المطلب الأول: ماهية القرار الاستثماري

إن قرار الاستثمار من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة لكونه يتعلق بنشاطها المستقبلي وفي هذا المطلب سوف نتعرف على القرار الاستثماري والمبادئ التي يقوم عليها.

## أولاً: مفهوم القرار الاستثماري:

يمكن تعريف القرار الاستثماري على انه:

"هو ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطى أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل، والمبنى على مجموعة من دراسات الجدوى التي سبقت عملية الاختيار". (عبد الحميد، 2000، صفحة 39) ويعرف أيضاً: "هو القرار الذي يهدف إلى تحديد مبلغ الأموال التي ستستثمر وكذا اختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الاستثمارات ويزترب عن قرار الاستثمار أخطار على المؤسسة أو المستثمر بسبب أن الآثار المستقبلية للمشاريع الاستثمارية لا تكون معروفة بدقة. (قويدر، 2012/2011، صفحة 21)

## ثانياً : أهمية القرار الاستثماري:

يعتبر القرار الاستثماري من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة لأنه يحد مصيرها في المستقبل وتعود أهمية هذا القرار إلى سببين رئيسيين وهما: (بن مسعود، 2010/2009، صفحة 33)

**1-** اعتماد القرار الاستثماري على التنبؤات التي تعتبر من أصعب مراحل دراسة المشروع وتكمن هذه الصعوبة في مراعاة دقة التدفقات على مر الزمن.

**2-** تماشي الاستثمار مع نشاط المؤسسة وأهدافها فقد تكون سياسة الاستثمار تتعارض مع أهداف المؤسسة مما قد يؤثر على مستقبلها لهذا يتطلب على المؤسسة تحديد الأهداف والسياسات العامة على ضوءها وتشكر سياسة الاستثمار.

إضافة إلى ذلك تعود أهمية قرار الاستثمار إلى أسباب أخرى تتمثل في:

- ارتباط قرار الاستثمار ببقاء ونمو المؤسسة على المدى الطويل.
- محاولة التحكم في تأثير البيئة الاقتصادية والمالية للمؤسسة.
- التسيير الأمثل لمختلف الموارد (بشرية ، مادية ومالية).

## المطلب الثاني: أسس ومبادئ اتخاذ قرار الاستثمار

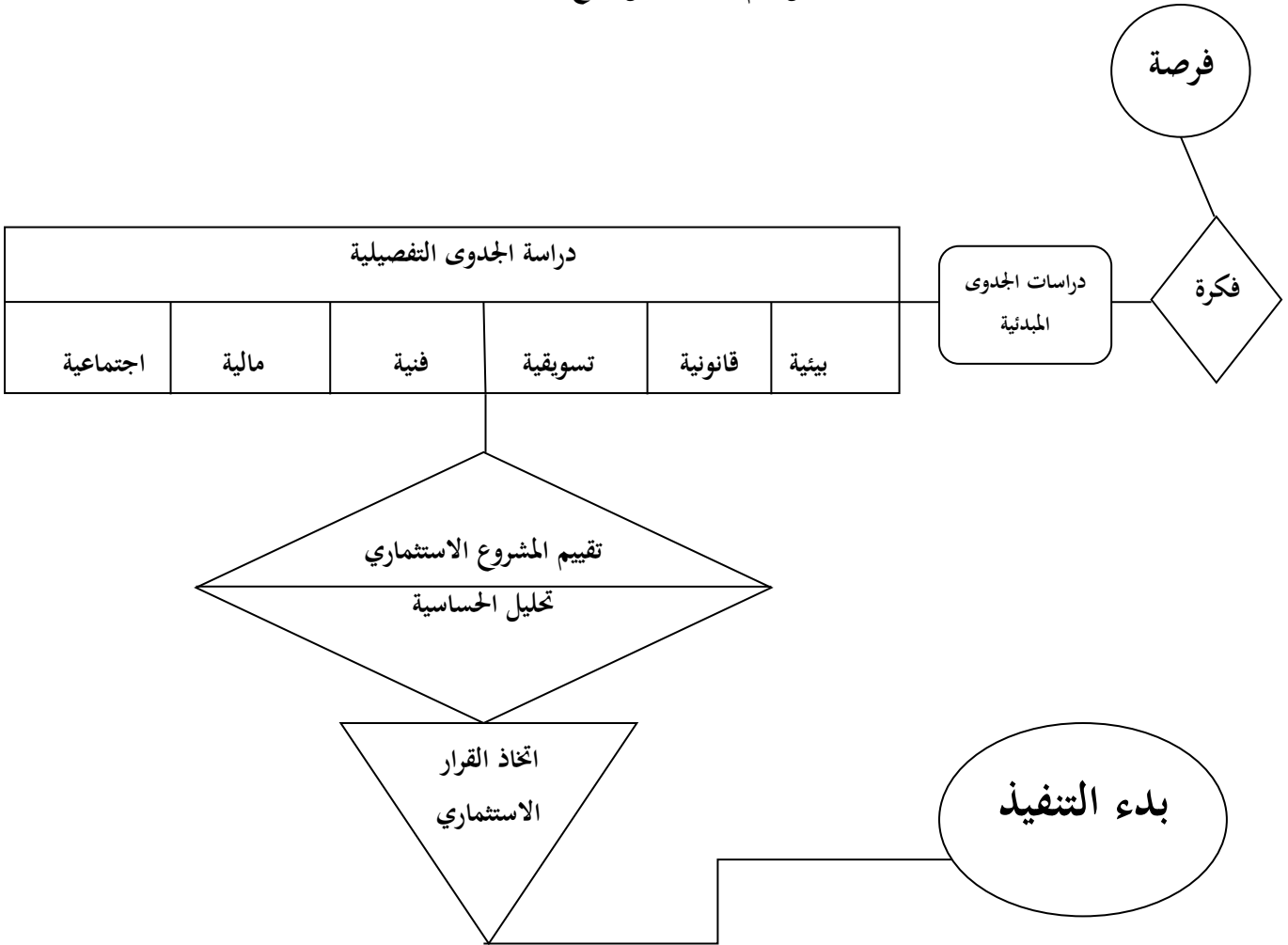
فيما يلي سيتم دراسة أهم خطوات اتخاذ القرار الاستثماري وكذا المبادئ العلمية التي تحكمه.

أولاً: خطوات اتخاذ القرار الاستثماري: (د.حسين و د.الجوري، 2013، الصفحات 17-18)

لاتخاذ قرار استثماري ما يتطلب القيام بخطوات التالية:

- تحديد الهدف الأساسي للاستثمار.
  - تجميع البيانات اللازمة لاتخاذ القرار.
  - تحديد العوامل الملائمة التي من خلالها يتم تحديد العوامل الأساسية لاتخاذ القرار.
  - تقييم العوائد المتوقعة للفرص الاستثمارية.
  - اختيار البديل أو الفرص الاستثمارية للأهداف المحددة.
- إن الوصول إلى القرار الاستثماري يمر بعدة مراحل ممكنة التعبير عن تلك المراحل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: مراحل صنع القرار الاستثماري



المصدر: حسين بلعجوز، الجوري صاطوري، تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، 2013، ص18.

ثانيا: المبادئ العلمية لاتخاذ القرار الاستثماري: (د.حسين و د.الجوري، 2013، الصفحات 19-20)

ينبغي على من يتخذ القرار أن يراعي بعض المبادئ عند اتخاذ القرار والتي من أهمها ما يلي:

أ- مبدأ تعدد الخيارات أو الفرص الاستثمارية:

يعتبر هذا المبدأ أحد الأركان الأساسية للقرار الاستثماري، وذلك لأن الموارد المتاحة لدى المستثمر تكون عادة محددة، في حين أن الفرص الاستثمارية تكون متعددة في معظم الأحيان، لذا على متخذ القرار أن يراعي هذه الحقيقة، بحيث يتم اختبار الفرصة الاستثمارية المناسبة التي تتفق مع إستراتيجية وهدفه من الاستثمار وذلك من خلال المفاضلة بين تلك الفرص الاستثمارية بدلا من توجيه أمواله إلى أول فرصة استثمارية متاحة.

### ب- مبدأ الخبرة والتأهيل:

من أجل الوصول إلى قرار استثماري سليم، فإن ذلك يتطلب مستوى معيناً من الدراسة والخبرة وهي مسألة قد لا تتوفر لدى المستثمرين، فالبعض قد تتوفر لديه الأموال ويرغب في استثمارها، ولكنه لا يملك الخبرة الكافية في اختيار الفرصة الاستثمارية المناسبة.

لذا لا بد للمستثمر الذي لا تتوفر لديه الخبرة والمعرفة الكافية بأمور الاستثمار، أن يستعين في اتخاذ قرار الاستثمار بالخبراء والمستشارين المختصين بشؤون المال.

### ج- مبدأ الملائمة:

يعتبر مبدأ الملائمة أحد الأركان الأساسية التي يفترض بالمستثمر مراعاتها عند وضع إستراتيجيته الاستثمارية، فعند قيام المستثمر باختيار المجال الاستثماري المناسب بين عدة بدائل مقترحة، فإنه يسترشد في تطبيق هذا المبدأ بمنحى تفضيله الاستثماري الذي يتحدد في ضوء مجموعة من العوامل الذاتية التي تتعلق بعمق المستثمر ودخله ووظيفته واختصاصه ومجالات اهتمامه وخبرته وبيئته الاجتماعية وصحته... الخ.

### د- مبدأ التنوع أو توزيع المخاطر الاستثمارية:

لا يمكن للمستثمر أن يضمن العائد على استثماراته إلا بتحقيق الشرطين التاليين:

- ✓ أن تكون التدفقات النقدية المتوقعة من الاستثمار مؤكدة تماماً من حيث القيمة.
- ✓ أن تكون هذه التدفقات مؤكدة من حيث التوقيت الزمني.

حيث أن أي خلل يحدث في هذين الشرطين، بسبب حالة عدم التأكد المحيطة بالمستقبل لا بد أن ينعكس على العائد، كما أن احتمال عدم تحقيق أي من هذين الشرطين لا بد وأن يؤدي إلى مستوى معين من المخاطرة. لذا، ومن أجل التخفيف من درجة المخاطر المرافقة لعملية الاستثمار، ومن أجل ضمان مستوى معين من الأمان، لا بد من العمل على تنوع المحافظ الاستثمارية بالنسبة للمستثمر، أي عدم استثمار ما لديه في مجال أو نشاط استثماري واحد، بل من الأفضل السعي لتنوع مجالات الاستثمار قدر الإمكان.

### المطلب الثالث: أنواع وخصائص القرار الاستثماري

أولاً: أنواع القرار الاستثماري (د. حسين و د. الجوري، 2013، الصفحات 23-24)

تنوع وتتعدد القرارات الاستثمارية والتي تأخذها بشكل موجز كالآتي:

أ- قرارات تحديد أولويات الاستثمار: ويتم اتخاذ القرار الاستثماري في هذه الحالة من بين عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة والممكنة لتحقيق نفس الأهداف ويصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل الأمثل بناء على مدى ما يعود عليه من عائد أو منفعة خلال فترة زمنية معينة، ومن ثم يقوم بترتيب أولويات الاستثمار هو الذي يحكم تفضيلاته فإنه سيقوم بترتيب البدائل الاستثمارية طبقاً لهذا المدخل.



**ب- قرار قبول أو رفض الاستثمار:** وفي هذه الحالة يكون المستثمر أمامه بديل واحد لاستثمار أمواله في نشاط معين أو الاحتفاظ بما دون استثمار، وهذا القرار يجعل فرص الاختيار أمام المستثمر محدودا جدا وهو يختلف عن الوضع السابق الذي يتميز بوجود فرص وبدائل كثيرة وكانت المشكلة هي اتخاذ القرار بعد وضع أولويات أما في هذه الحالة فالمستثمر عليه أن يقبل البديل الاستثماري الذي اكتملت وتمت له دراسة الجدوى التفضيلية أو يرفضه لعدم إمكانية التنفيذ ومن هنا تصبح مساحة الاختيار أضيق بكثير من القرارات تحديد الأولويات.

**ج- قرارات الاستثمار المانعة تبادليا:** وفي هذا النوع من القرارات توجد العديد من فرص الاستثمار ولكن في حالة اختيار المستثمر إحدى هذه الفرص في نشاط معين فإن ذلك لا يمكن المستثمر من اختيار نشاط آخر فالنشاط يمنع تبادليا النشاط الآخر. فإذا تم اختيار الاستثمار في مشروع صناعي فإن ذلك يمنع الدخول في مشروع زراعي.

**د- القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد:** حيث يمكن أن تتخذ القرارات في ظروف التأكد حيث تكاد تنعدم المخاطرة أو تقترب من الصفر ومن تم تتم عملية اتخاذ القرارات بسهولة وبساطة حيث تكون لدى متخذ القرار معلومات كاملة ولديه دراية تامة بالمستقبل ونتائجه وهو وضع يكاد لا يحدث إلا قليلا فيما يتعلق بالقرارات الاستثمارية لأنها دائما مصحوبة بدرجة معينة من المخاطرة. وذلك توجد القرارات التي تتم بدرجة معينة من درجات المخاطر هي فوق الصفر وتقترب من 100% وهذه القرارات هي التي يتم في إطارها اتخاذ معظم القرارات الاستثمارية في الواقع العلمي وخاصة تلك القرارات التي تتجه تنازليا أي تبتعد عن 100% وكلما ابتعدت كلما كانت قائمة للتحقيق أكثر فيما يتعلق بالمشروعات الاستثمارية. ولهذا تلعب دراسة الجدوى الاقتصادية دورا كبيرا في اتخاذ القرار الاستثماري في مثل هذه الحالات لأنها توفر الكثير من المعلومات وتساعد على حل العديد من المشكلات التي تواجه هذا النوع من القرارات. وهناك القرارات الاستثمارية التي تتم في حالة عدم التأكد وهي الحالات التي تكون درجة المخاطرة فيها تقترب بقوة من 100% وهي قرارات قل أن تحدث في مجال الاستثمار وتحتاج إلى خبرة عالية في إجراء دراسات الجدوى في مجال الاستثمار وتحتاج إلى دقة كبيرة في إجراء دراسات الجدوى وتطبيق أساليب على درجة مرتفعة من التقدم لكي يتخذ القرار الاستثماري في مثل تلك الظروف.

**هـ- القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحميل الوصفي والتحميل الكمي:** حيث يمكن أن نجد قرارات الاستثمار تعتمد على التحليل الوصفي فقط وهذه قليلة الحدوث في عالم اليوم أو قرارات تعتمد التحميل الكمي أيضا وهي أيضا ليست بكثرة الحدوث ولكن الواقع العلمي يغلب على القرارات الاستثمارية فيه الأخذ بالتحليل الكمي والوصفي معا.

#### ثانيا : خصائص القرار الاستثماري

بناء على ما تقدم تنفرد قرارات الاستثمار بعدد من الخصائص هي: (قنيط، 2006/2005، الصفحات 18-20)

**أ- قرارات الاستثمار لها تأثيرات طويلة الأجل:** ويرجع ذلك إلى وجود الفاصل الزمني الواضح بين حدوث النفقة الاستثمارية وجني العوائد المتوقعة خلال الفترات المستقبلية التي تتعدى أكثر من سنة وهذه الخاصية يترتب عليها العديد من المشاكل أهمها:

**1- مشكلة القيمة الزمنية لمنقود:** فالدينار الذي يملكه المستثمر اليوم يساوي أكثر من الدينار الذي سوف يحصل عليه أو ينفقه بعد سنة أو خمسة سنوات من اليوم أو أكثر، فالوقت شيئا ثمين يجب أخذه في الاعتبار عند تقييم المشاريع الاستثمارية فهو يتضمن تضحيات الحاضر من أجل المستقبل.

**2- مشكلة المخاطر وعدم التأكد:** وجود وقت بين حدوث النفقات والعوائد المرتبطة بقرارات الاستثمار يحاط تقديرها بدرجة كبيرة من المخاطر وعدم التأكد، فكلما زاد التوغل في المستقبل كلما زادت حالات عدم التأكد والمخاطرة.

**3- أثر التضخم:** عندما يتم استخدام القيم الجارية في تقييم المشروع قد يبدو مربحا، ولكن إذا كان المستوى العام للأسعار متزايد عبر الزمن بمعدل أعلى من معدل الزيادة في صافي العائد للمشروع، فإن القيمة الحقيقية لتدفقات صافي العائد للمشروع، فإن القيمة الحقيقية لتدفقات صافي العائد سوف تكون أقل من القيم الجارية، مما قد يجعل المشروع خاسر عندما تستخدم القيمة الحقيقية في التحميل. كما لا يمكن نسيان أثر التضخم المستورد فهو ذو آثار سلبية تعرقل برامج وخطط التنمية في الدول النامية نتيجة تضخم قيمة الاستثمارات وبالتالي انخفاض من معدلات الإنجاز وقيمة (الاستثمار الحقيقي).

**ب- قرارات الاستثمار تتضمن إنفاقا كبيرا:** يترتب عليه ارتباط ضخم وإغراقه في استخدام معين يصعب تحويله إلى استخدام بديل آخر، وهذه الخاصية أيضا يترتب عليها مشاكل:

- التضحية بالنفقات الاستثمارية.
- تحكم قرارات الاستثمار هيكل تكاليف المنشأة لفترة طويلة.
- ترتبط قرارات الاستثمار بشكل وثيق ومباشر بقرارات التمويل.

**ج- إن عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية تتطلب استخدام تقنيات بيئية متقدمة ومركبة لاتخاذ قرار**

**القبول أو الرفض أو المفاضلة بين المشاريع محل الدراسة:** حيث عادة ما يوجد نوعان من مشاكل اتخاذ قرارات الاستثمار تقييما:

- ✓ قرارات قبول أو رفض المشاريع الاستثمارية.
- ✓ قرارات تحديد أولويات الاستثمار.

ولا شك أن تلك القرارات تحيط بها مشاكل عديدة أهمها (فنيط، 2006/2005، صفحة 20)


❖ **الاختيار فيما بين المشاريع المانعة تبادليا:** قد لا تكون هناك قيود على مصادر التمويل الاستثماري، وبالتالي لا تستطيع اختيار مجموعة من المشاريع معا لأنها مانع تبادليا. وفي تلك الموافق تختلف نتائج استخدام نماذج التقييم في الترتيب والمفاضلة في حالات وجود اختلاف في مقدار وتوقيت حدوث التدفقات النقدية، أو وجود اختلاف في الأعمال المقيدة للمشاريع الاستثمارية

❖ **التخصيص الرشيد لرأس المال على أفضل البدائل الاستثمارية المتنافسة:** وعادة ما يترتب على ذلك عدة مواقف لعل أبرزها عدم قابلية الاستثمارات للتجزئة أو عدم استقلال المشاريع عن بعضها البعض كأن تكون مكتملة أو حتمية أو لازمة لبعضها البعض، فضلا عن المشكلة الرئيسية المتعلقة بمحدودية الموارد.

د- غالبا ما تكون قرارات الاستثمار مرتبطة بمسار الاقتصاد الوطني: وخاصة في الفترة الراهنة حيث استفادة الجزائر من أخطائها الماضية، وعدم قدرتها على مواكبة التغيرات الكبيرة والسريعة التي حدثت في مسار الاقتصاد الوطني. الذي كبدها خسائر واختناقات لا يستهان بها، فكم من مشاريع فشلت وأخرى ألغيت... الخ. فقد اهتمت باستخدام النماذج القياسية، وخاصة النماذج القرارية وترشيد السياسات الاقتصادية بما يخدم في النهاية أغراض التنمية الشاملة، كما تقع اليوم على المخطط أو صاحب القرارات الاقتصادية مسؤولية الاختيار بين السياسات البديلة التي تخدم الأهداف العامة للاقتصاد الوطني.

## خلاصة:

من خلال ما تم عرضه يتجلى الاستثمار بالأهمية والمكانة البالغة رغم اختلاف تصنيفاته والتعاريف التي تعطى له حيث يبقى مضمونه واحد وهو أن الاستثمار هو توفير الأموال وتشغيلها من أجل الحصول على التنمية الاقتصادية والاجتماعية... الخ. كما أن الاستثمار يؤدي إلى التفكير في إقامة وإنشاء مشاريع استثمارية متنوعة ومختلفة. حيث نجد أن الاستثمار والمشروع الاستثماري يختلفان كل الاختلاف حيث الاستثمار بصفة عامة هو تحقيق مجسد في شكل عيني أو نقدي، أما المشروع الاستثماري الذي يعتبر دراسة تمهيدية لما سيكون عليه المشروع في المستقبل فهو تقريبا يبدأ بفكرة ثم يتطور إلى عدة مراحل حتى يصل إلى مشروع، وهذا يتطلب دراسة تحليلية لتقييم البدائل الاستثمارية والمفاضلة بينها. عند الشروع في التحضير لإنشاء أي مشروع وتوفير الأموال اللازمة له فإننا نهيئ أنفسنا للقيام بعملية الاستثمار، إلا أننا نأخذ في ذلك المشروع قبل تأكدنا من نجاحه، فقد تحدث مخاطر لم تكن في الحسبان، مما يصعب و يعقد من قرار الاستثمار خاصة وإن كان لدينا الخيار بين مجموعة من المشاريع. ولذلك يجب على متخذ القرار اختيار أفضل المشاريع فقد قام الخبراء الاقتصاديون بوضع معايير تمكنهم من تقييم المشاريع والمفاضلة بينها، وبذلك فقد وضع بين أيدي المستثمرين أو متخذي القرار الوسائل التي تمكنهم من تقييم المشاريع ودراسة المخاطر وإيجاد الحلول لتجنب هذه المخاطر لضمان استمرارية المؤسسة أو نجاح المشروع .



الفصل الثاني:  
الأسس النظرية للأداء  
ومؤشرات قياسه

## تمهيد:

يغطي الأداء في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين، و تعد عملية تقييم الأداء من الموضوعات الرئيسية في الفكر الاقتصادي كونها تعطينا صورة واضحة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة ونظرا لاتساع هذا الموضوع سنقتصر في دراستنا على جانب من جوانب الأداء وهو الأداء المالي لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار كما أن عملية تقييم الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات حيث توفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقا.

وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تحسين وتقييم الأداء.

المبحث الثالث : قياس و تقييم الأداء المالي.

### المبحث الأول: مدخل إلى الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

من خلال تجاوب المؤسسة مع المتغيرات المحيطة بها، بهدف تطورها يشهد أداءها تحولات كبيرة، وذلك بسبب التغيرات التي عرفتتها العوامل المؤثرة فيه الأمر الذي أدى إلى التغير والتطور في كل من مفهومه، وأنواعه وأدوات قياسه.

#### المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادي

أولاً: تعريف المؤسسة الاقتصادية: للمؤسسة تعريف متعددة نذكر منها:

- ❖ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها. (عدون، 1998، صفحة 11)
- ❖ المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعض البعض والمؤسسة هي جهاز عمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.....
- ❖ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. (طرطار، 1999، صفحة 16)
- ❖ المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد حصة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي والنتائج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.

ثانياً: خصائص المؤسسة الاقتصادية: من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية:

- ◀ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- ◀ القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- ◀ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- ◀ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى لتحقيقها، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج، تحقق رقم أعمال معين.
- ◀ ضمان الموارد المالية التي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها حسب الظروف. (صخري، اقتصاد المؤسسة - الطبعة الرابعة، 2006، صفحة 25)
- ◀ على المؤسسة أن تكون مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت الظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

◀ المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

ثالثاً: الأهداف المالية للمؤسسة:

أ- السيولة واليسر المالي:

1- تعريف السيولة و غاياتها:

السيولة هي أن تتوفر الأموال عند الحاجة إليها، أو هي القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.

وتعرف السيولة بأنها القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة. وللسيولة غايات متعددة من بينها:

- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها و من قبل مقرضيه أيضاً.
- تجنب دفع كلفة عالية للأموال إذا ما اضطرت المؤسسة لتأمين السيولة اللازمة لها من خلال الاقتراض.
- الوفاء بالالتزامات عند استحقاقها وتفادي خطر الإفلاس. وفي ذلك تأمين الاستقرار للمؤسسة.
- مواجهة متطلبات التشغيل والإنتاج.
- مواجهة الانحرافات غير المتوقعة في التدفقات النقدية.
- مواجهة الأزمات عند وقوعها.
- القدرة على مواجهة متطلبات النمو.
- المرونة في الخيار أن توافر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ترغب في الحصول عليه دون أن تكون مقيدة بمصدر معين.
- القدرة على استغلال الفرص.
- إمكانية الحصول على خصومات من الموردين.

2- مصادر السيولة : (عقل، 2009، صفحة 52)

هناك مصادر للسيولة لكل مؤسسة منها :

◀ بيع السلع والخدمات الموجودة لدى المؤسسة نقداً.

◀ تحويل الموجودات المتداولة إلى نقد خلال الدورة التجارية.

◀ بيع بعض الموجودات الأخرى نقداً.

◀ استعمال المصادر الخارجية للنقد كالاقتراض.

◀ زيادة رأس المال أو الأرباح المحتفظ بها دون توزيع.



### 3- أسباب مشكلات السيولة: (عقل، 2009، صفحة 53)

تتجم مشكلات السيولة نتيجة خطأ في إدارة الموجودات المتداولة بشكل رسمي أو نتيجة خطأ في تركيبة الجانب الأيسر للميزانية، بسبب عدم توازن بين طبيعة المصادر والاستخدامات، وبشكل أكثر تحديداً يمكن القول بأن مشاكل السيولة لدى المؤسسات يمكن أن تكون نتيجة لواحد أو أكثر من الأسباب التالية:

- إشهار المؤسسة أموالها في موجودات يصعب تحويلها إلى نقد في الوقت المناسب.
  - عدم التزامن بين مواعيد وفاء الالتزامات ومواعيد تدفق النقد للمؤسسة.
  - تحقيق المؤسسة لخسارة في عملياتها الأمر الذي يؤدي إلى استنزاف مواردها.
  - عدم التوازن بين نمو التزامات المؤسسة وأعباء خدماتها وقدرة المؤسسة على تحقيق النقد من عملياتها.
- ويؤدي استمرار مشكلة السيولة لدى المؤسسة وتطورها إلى عدة نتائج سلبية فالمرحلة الأولى منها تؤدي إلى:
- الحد من قدرة المؤسسة على اغتنام الفرص المتاحة.
  - فوات فرص الحصول على الخصومات النقدية عند الشراء.
  - فقدان حرية الخيار والحركة.
- أما المراحل المتقدمة منها يمكن أن تؤدي إلى:
- تصفية بعض الاستثمارات والموجودات في وقت غير مناسب.
  - الإفلاس وتصفية المؤسسة مع ما يترتب على ذلك من خسارة للدائنين والموردين والمستثمرين.

### ب- التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه أنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ومثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها، من التعريف يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة - رأس المال الخاص مضافاً إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل - وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة.

وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية: (جمعة، 2000، صفحة 247)

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- الاستقلال المالي للمؤسسة باتجاه الغير.
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

المطلب الثاني: أداء المؤسسة

قدمت عدة تعريفات لمصطلح الأداء، لأن الأداء يعتبر من المفاهيم المهمة في المؤسسة وذلك لأنه يعتبر العامل المشترك بين جميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعاملين بمختلف إداراتهم، وبالرجوع إلى أصل كلمة أداء نجد أنها تنحدر من اللغة اللاتينية أين يوجد كلمة *preformare* التي تعني إعطاء وذلك بأسلوب كلي لشكل لشيء ما، وبعدها اشتقت الإنجليزية منها *performance* وأعطتها معناها. (تمجددين و بن تفات، 22 و 23 نوفمبر 2011، صفحة 240)

أولاً: مفهوم الأداء:

❖ فيعرفه (Wiersema et Rodins، 1995) "يعبر عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد". (صبحي ادريس و منصور الغالي، 2009، صفحة 38)

❖ ويعرف أيضا بأنه: "الأداء عبارة عن طريقة التي تنجزها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة".

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن بعض الباحثين يربطوا الأداء في المؤسسة بطريقتها وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة.

❖ عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء

تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية". (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، صفحة 31)

والأداء المؤسسي حسب هذا التعريف يتكون من:

◀ أداء الأفراد العاملين في إطار تخصصاتهم.

◀ أداء الأقسام الوظيفية أو الوحدات التنظيمية وذلك في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

◀ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

❖ ويعرف الأداء أيضا: " بأنه سلوكا أو ما يفعله الموظفون وليس ما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم. " (هيرمن و ترجمة سامح

عبد المطلب، 2011، صفحة 112)

ويوجد من عرفه بأنه: "إنجاز عمل ما".

نلاحظ أن التعريفين سابقين الذكر يربطوا الأداء بالموارد البشري أهمل بقية الموارد الموجودة في المؤسسة، بينما تحقيق أهداف

المؤسسة يتطلب تفاعل وتكامل بين كل مواردها المتاحة؛ هذا لأن المعروف عن الأداء أنه المرآة العاكسة للمدى وصول المؤسسة إلى أهدافها المرجوة.

ومما سبق فإن الأداء المالي:

✓ أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى

الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

✓ أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والعقبات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تضطر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

✓ أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

✓ أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة أو جانب معين من أداء الشركة أو أداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.

تعتبر الشركات عن أدائها المالي بعبارة تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدال من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية. (الخطيب، 2010، الصفحات 45-46)

❖ ويرى بعض الباحثين أن الأداء: "يمثل مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية، اللتين يبلغهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفاعلية تحدد في أي مستوى تحدد في تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك. (تمجددين و بن تفات، 22 و 23 نوفمبر 2011، صفحة 245)

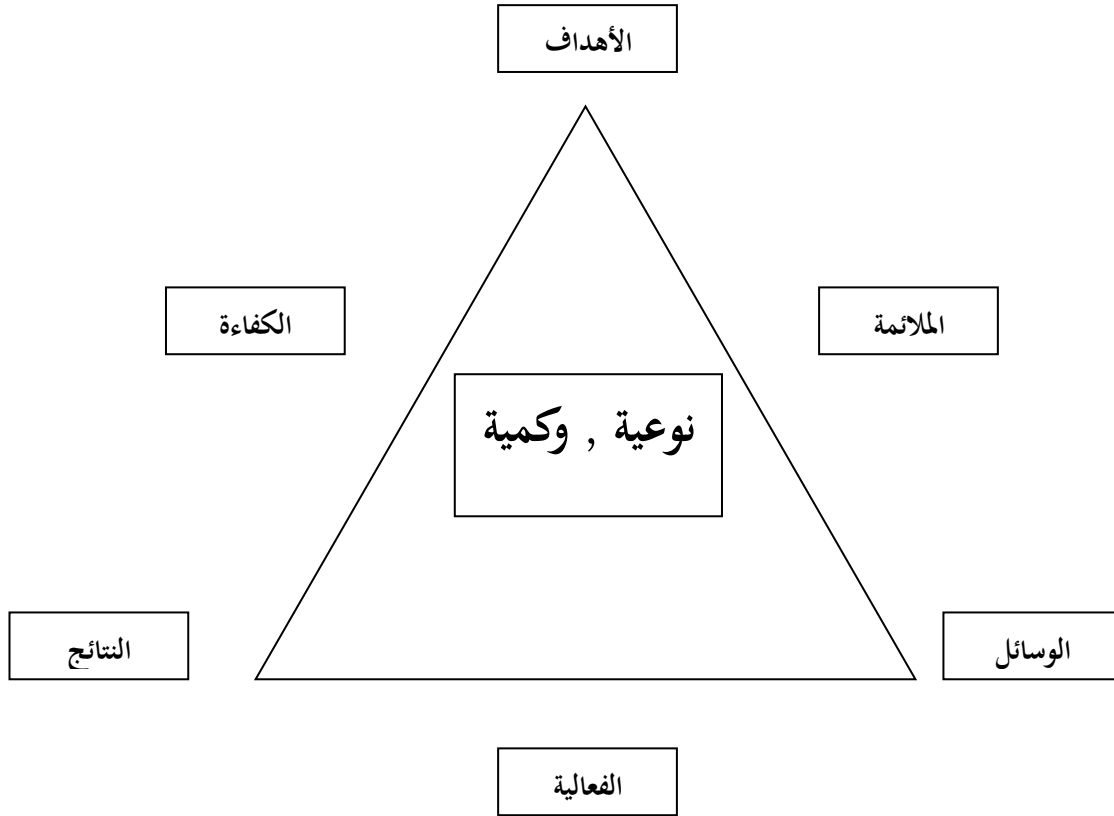
وفي هذا التعريف يربط الأداء بكل من الفعالية والإنتاجية في المؤسسة ونلاحظ من خلاله أن هنالك خلط بين الإنتاجية والكفاءة؛ حيث أنه غالباً ما كان يعبر عن الأداء بمقياسي الكفاءة والفعالية وفيما يلي نعرف كل منهما: (صبحي ادريس و منصور الغالي، 2009، صفحة 46)

◀ **مفهوم الفعالية:** يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة.

◀ **مفهوم الكفاءة:** هي الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف، وباعتبار الكفاءة معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل الإنتاجية.

والشكل رقم (03) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية والتي تتطلب التنسيق بين كل من الأهداف المرسومة، الوسائل المتاحة، النتائج المحققة.

الشكل رقم (03): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: صبحي إدريس وآخرون، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الجزء الأول، الأردن، 2009، ص48.

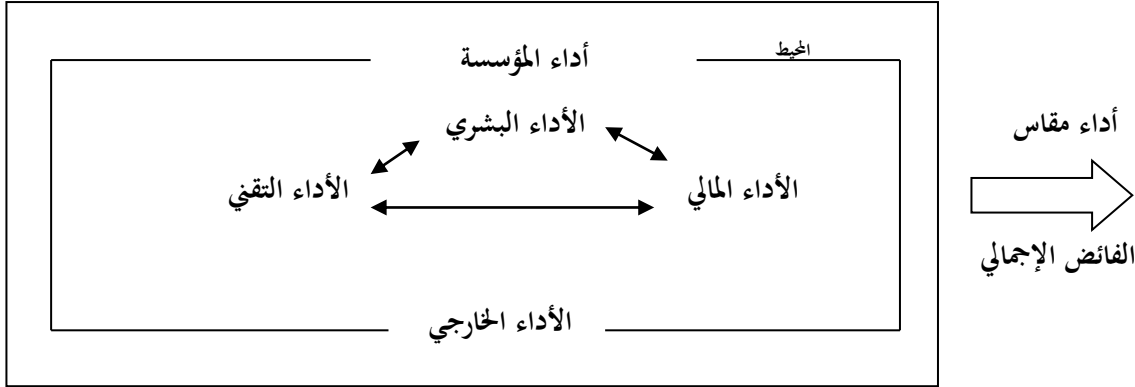
ويعتبر الأداء بمنظور الكفاءة والفعالية قصير ومتوسط المدى. أما الأداء طويل المدى فيتمثل في: "تطوير طاقات دائمة كإنشاء ممارسات وقيم، والتوصل إلى الليونة لمواجهة التغييرات". (أحلام، 2004، صفحة 47)

**التعريف الشامل:** يمكن تعريف الأداء المؤسسة في قدرات العاملين فيها بمختلف مستوياتهم التسييرية (الإستراتيجية، التكتيكية، العملي) على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة.

**ثانياً: أنواع الأداء**

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معيار للتصنيف هذه الأخيرة من الصعب الاختيار فيما بينها نظراً لتعدد معاني مصطلح الأداء و مجالات استعماله و بما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط بالمؤسسة وكل ما يحيط بها فيمكن تحديد أنواعه حسب معيار مصدر الأداء ووفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الداخلي و الأداء الخارجي الموروث من المحيط.

الشكل رقم 04: أنواع الأداء حسب المصدر



المصدر: عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير) تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001/2002، ص05.

#### أ- الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده وتتبادل المؤسسة التأثير وتستمد وجودها وتطورها وقوتها من مجموعة المتغيرات والأبعاد التي تحيط بها وتمثل مكونات لهذا المحيط الخارجي ولكون المحيط الخارجي مفهوماً واسعاً ستقتصر بدراسة متغيرات العامل الاقتصادي التي لا تؤثر فقط على الاقتصاد والمجتمع بشكل عام بل يمتد أثرها إلى طريقة حياة الأفراد ومستواها في مختلف الأعمار وفي جميع النواحي، بعض هذه المتغيرات ايجابية كالزيادة في الإنتاج وفتح أسواق جديدة والبعض الآخر سلبي مثل تراجع الإنتاج وزيادة البطالة وهي مرتبطة بشكل أساسي بمستقبل قطاع النشاط خاصة.

الانطلاقات الهائلة للتكنولوجيا في مختلف المجالات والسيطرة المتصاعدة لتكنولوجيا المعلومات على مختلف مجالات الإنتاج (وسائل إنتاج أكفأ، وسائل إنتاج أدق، وسائل إنتاج أرخص).

عدم التأكد من المحيط نتيجة تعقد مشاكل الإنتاج والتسويق وتطور السوق، كما أنها مرتبطة بدرجة كبيرة بنمو الاقتصاد الوطني والذي يؤثر بصفة مباشرة على أداء المؤسسات الموجودة في كل المجتمعات وفي كل العصور ومن أهمها:

- التضخم والركود: عدم استقرار الأسعار والتكاليف والأرباح.
- تقلب أسعار الفائدة وتأثيره على عوائد الاستثمارات والتكاليف والأرباح.
- تقلب أسعار العملات الأجنبية وتأثيره على تكاليف المستوردات.

#### ب- الأداء الداخلي: (شطيبي، 2010/2011، الصفحات 16-18)

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد وأداء مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المؤسسة وهو ينتج من التوليفة التالية:

1- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية.

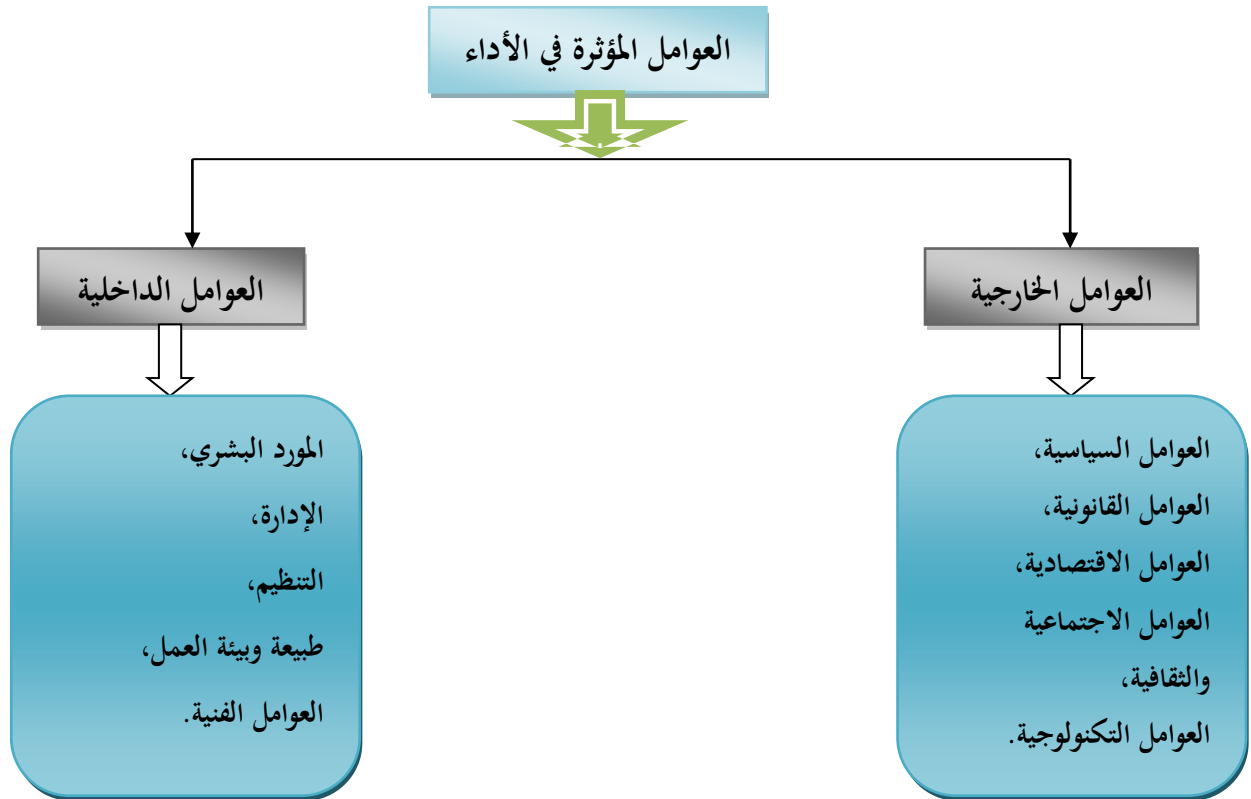
2- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال وذلك من خلال الكفاءة في توليد المبيعات من الأصول الثابتة.

3- الأداء المالي: يتمثل الأداء المالي في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف وذلك من خلال إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض وأرباح وتعظيم قيمة المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء (ديجي، 2019، صفحة من 83 حتى 87)

هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة قد يكون البعض منها داخل المؤسسة والبعض الآخر يكون خارجها كما في الشكل الموالي: (ديجي، 2019)

الشكل رقم 05: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر الأول: سهولي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر - أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2006/2005، ص56

### أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة آثارها الجانبية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة:

**أ- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ إستراتيجيتها إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه (تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة، الإجراءات، الأحكام وآليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار) إذ يمثل هذا العامل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها بالشكل المطلوب والصحيح.

### ب- العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

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

### ج- العوامل المالية والإستراتيجية:

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأمد إذ تركز الأهداف القصيرة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن كجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.

**د- الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على

الخصوص:

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

• نظام تقييم الأداء.

هـ- موارد المنظمة:

تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المنظمة في عملياتها لتوليد المخرجات المطلوبة وتعني أيضا ما تتطلبه أو تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها ورسالتها في المجتمع.

و- ثقافة المنظمة:

إن الثقافة أحد مكونات الأساسية للمؤسسات الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المنظمة التي تمتلك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

ثانيا: موارد المنظمة:

وتتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي له تأثير كبير في الأداء والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة ويشمل:

أ- العوامل الاقتصادية:

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يتركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي كذلك الأسواق والمنافسون.

✓ الزبائن:

إن شكل السوق بدأ يتغير عند بداية الثمانينات فلم تعد سوق المنتج أي أن المنتج ليس هو صاحب اليد العليا المؤثرة، حيث أصبح السوق سوق الزبائن إذ أصبح الزبون يفرض رغبته على المنتج ويحدد نوع وتصميم المنتج كما أصبح هو الذي يحدد مواعيد التسليم وطريقة الدفع.

✓ المنافسون:

يوصف العالم اليوم بصفة التغيير المتسارع بسبب التعقيدات البيئية وتباعد حدة المنافسة والصراع للاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية ولغرض مواجهة التحديات التي تجابه منظمات الأعمال ينبغي على تلك المنظمات اعتماد رؤية إدارية متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة تعزز المركز التنافسي للمؤسسة إذ أصبحت المنافسة الشديدة من الصفقات البارزة المميزة لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر فبعد أن كانت منظمات الأعمال تواجه في الوقت الحاضر منافسة حادة من منظمات عملية تعمل في ظروف بيئية أفضل.

ب- عوامل سياسية وقانونية:

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها وتتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين والقرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

ج- العوامل الاجتماعية والثقافية:

تشير هذه العوامل إلى اتجاهات المجتمع والقيم الثقافية والتي تعتبر الحجر الأساس للمجتمع ولذلك فهي تقود الظروف والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية إذ أن التغيرات الحاصلة في النواحي الاجتماعية والثقافية تتطلب من المؤسسة المرونة وتبني أساليب متطورة تتناسب مع التطور الحاصل في المجتمع.



كما يجب أن يأخذ المسئولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء للمؤسسة ما يلي:

- ❖ الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمؤسسة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- ❖ وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا بل ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، ويسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل قد يمكن تحقيقه دائماً ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تحسين وتقييم الأداء

تعمل كل المؤسسات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها على إحداث تحسينات في أنشطتها، عملياتها ومنتجاتها دون توقف نظرا للمتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية خصوصا تغير حاجات وتوقعات العملاء، بالتالي فإن على المؤسسة إجراء هذه التحسينات بما يتلاءم مع تلك التغيرات لمواجهة المنافسة القوية في الأسواق. يعتبر تحسين الأداء في مختلف المستويات فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، بذلك يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود تحسين الأداء. ففي سبيل هذا التحسين، لا بد أن يكون هناك مستوى مطلوب والذي يعتبر نقطة الأساس يقارن الأداء الفعلي، ومن ثم تحدد الفجوة بينهما والتي تدل على اتجاهات، حدود التحسينات المرغوب فيها. إن الرصد المستمر لهذه الفجوات يؤدي إلى الكشف المبكر عن اتجاهات الأداء مما يسمح بمتابعته المستمرة ما يساعد على تحسين الأداء.

## المطلب الأول: آليات تحسين الأداء (بكوش، 2017/2016، الصفحات 48-49)

تعتبر نتائج قياس وتحليل الأداء الأساس للتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة الشامل بتحدد مصادر الأداء المحقق، بناء عليه يتم وضع خطط تحسين الأداء باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء برصد فجوات الأداء، تحديد مصدرها أسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها. كما يجب أن تحقق عملية تحسين الأداء أهدافها بمراعاة الموارد المتوفرة لتنفيذ. لهذا تتطلب هذه العملية نظرة شمولية تبدأ من الجذور، حيث أن معالجة ظواهر المشاكل التي تواجه المؤسسات دون إزالة أسبابها لا تؤدي إلى القضاء عن تلك المشاكل، مما يعني أنها قد تظهر من جديد.

## أولا: ماهية تحسين الأداء:

أشار عبد الحكم أحمد الخزامي أن المؤسسات في ظل البيئة الاقتصادية سريعة التغير تتنافس من أجل التحسين في الأداء أكثر من تنافسها في أي مجال آخر.

ضيف علي السلمي أن المؤسسات تسعى دوما إلى تحقيق أداء أفضل كنتيجة لعملية تقييم الأداء بالتسلسل التالي: (1) المستوى المطلوب للأداء، (2) المستوى الفعلي للأداء، (3) فجوة الأداء أو ما يعبر عنه بالمأزق و(4) تحسين الأداء وهو من الأهداف الإستراتيجية للإدارة وعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام.

## 1- تعريف تحسين الأداء:

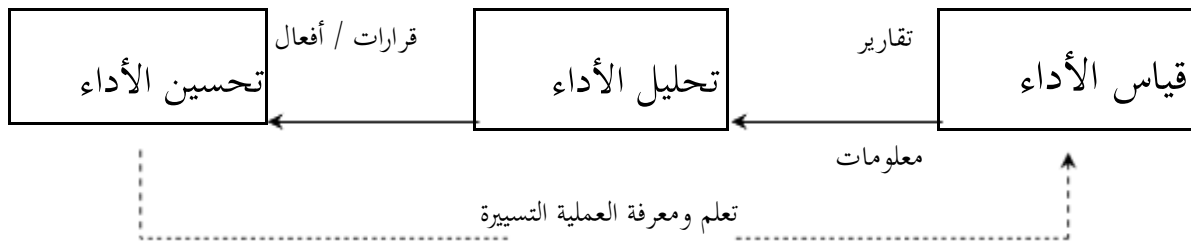
يعرف تحسين الأداء بأنه: "عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنتظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها". كما اعتبر عبد الحكم أحمد الخزامي تحسين الأداء أنه: استخدام لجميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. ويرى عبد الحكم أحمد الخزامي أن تحسين الأداء لأي مؤسسة يتطلب توازن كل من: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية تحسين الأداء نتيجة لعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام المكون من قياس الأداء لمعرفة مستوياته، تحليل الأداء لتحديد الانحرافات وتحسين الأداء باتخاذ الإجراءات التصحيحية. بذلك يمكن القول أن تحسين الأداء نتيجة لعملية تقييم الأداء.

كما يحمل تحسين الأداء في مضمونه معنى التغيير أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر بالاعتماد على نمط جديد ومناسب في الأهداف، التكنولوجيا والسلوك. أما المقصود بتغيير الأداء أن الوضع الجديد للأشياء يختلف عن القديم لها وهو موجود في كل مكان وفي كل الأوقات؛ فتطوير المؤسسات يساعد القادة على تقبل التغيير من منظور أنه فرصة وليس تهديداً. كما أن معظم ضغوط تغيير الأداء تأتي من البيئة الخارجية كالمؤسسات الحكومية، التقنية الحديثة، العملاء والمنافسين. وأحياناً يأتي الطلب على تغيير الأداء من البيئة الداخلية كتغيير اتجاهات الإدارة العليا للاهتمام بالمنتجات الثانوية أو المهملة، أو حتى من القوى العاملة. وللتغيير في الأداء عدة جوانب، فقد يكون متعمداً ومخططاً له أو عرضياً غير مخطط له، وقد يكون كبيراً أو صغيراً، حيث يمكن أن يؤثر على عدد كبير أو صغير من عناصر التنظيم، أو قد يكون سريعاً أو بطيئاً. كما يعتمد تحسين الأداء على التطوير التنظيمي بإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشاكل التي تواجهها وتقييم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية. إن التطوير التنظيمي للأداء يعتبر عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغيير تنظيمي وتنمية العاملين والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وهو سلسلة من الجهود المستمرة البعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المؤسسة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحديها. بذلك يكون تطوير الأداء بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة، أو تغييرات في هياكل القائمين بالأداء وتنظيم علاقاتهم من خلال إعادة تصميم العمليات.

لقد حدد كل من دمينق (Deming) في 1986 كروستد (Kursteadt) في 1992 العلاقة بين قياس الأداء، تحليل الأداء وتحسين الأداء في الشكل رقم 05:

الشكل رقم 06: حلقة قياس، تحليل وتحسين الأداء



Source: Mária Pomffyová (2010), Process management, Intech, India, p5.

ثانياً: دوافع تحسين الأداء (بكوش، 2017/2016، صفحة 52)

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، قسمها كل من مفيدة عيسى يجاوي، ألهام صادق يجاوي وعزيز سطحاوي إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية:

### 1- الأسباب الداخلية لتحسين الأداء:

- تعاني الكثير من المؤسسات من عوائق ومشاكل داخلية تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائها، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة المنافسة والوصول إلى مستوى تطلعات العملاء ومن أبرز مظاهر هذه المشاكل ما يلي:
- تناقض أهداف المؤسسة مع تلك الخاصة بالعمال بين مستويات الأداء المخططة والمنجزة،
  - ضعف النظم المحاسبية في قياس نتائج الأداء بسبب تشتت المسؤوليات بين مستويات وأفراد المؤسسة،
  - بطء الاستجابة لتغيرات السوق وبالتالي عدم القدرة على استثمار الفرص أو تجنب المخاطر.
  - عدم الاعتماد على معايير حديثة لبناء الهياكل التنظيمية القائمة على أساس العمليات المترابطة المنتجة بالمؤسسة.
  - عدم الاستعداد الكافي للمستقبل والتركيز فقط على مشاكل في المدى القصير.
  - هدر الوقت في العمليات مما يخفض فرص بلوغ الأسواق في الوقت المناسب.
  - الاستخدام الشكلي للتقنيات الجديدة (المعلومات، الاتصالات والحواسيب) دون تفعيلها.
  - ضعف التوجه التسويقي والافتقار إلى آليات إرضاء العملاء وبالتالي تضائل القدرات التنافسية.
  - ضعف الوعي بالموارد القوة التنافسية للمؤسسة مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

### 2- الأسباب الخارجية لتحسين الأداء:

- تتمثل هذه الأسباب في عوامل المحيط الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة، من أهمها
- الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية التي تسمح بزيادة القدرة التنافسية والسيطرة على الأسواق.
  - عولمة السوق التي توفر فرصاً ومخاطر تؤثر مباشرة على واقع وتطور المؤسسة.
  - التطور التكنولوجي السريع الذي يسمح بزيادة الحصة السوقية.
  - ظهور الشركات متعددة الجنسيات العابرة للقارات التي سيطرت على الأسواق العالمية.
  - ظهور النمر الآسيوية بدول جنوب شرق آسيا التي تهدد مباشرة دول العالم بفضل تطورها التكنولوجي المستمر واهتمامها الفائق بالإنتاجية والجودة.
  - تطبيق أنظمة: إدارة الجودة والإيزو 9001 وإدارة الجودة الشاملة وكذا إدارة البيئة وفقاً للإيزو 14001.
- إن هذه التحديات بنوعها الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسة التجاوب معها من خلال تحسين أدائها ليصبح مرناً ومتكيفاً مع التغيرات السريعة في محيطها، فهذا التحسين يجب أن يشمل:
- خططاً مرنة تشمل مجالات تغيير الأداء المخطط وفق تغيرات المحيط.

- توعية فريق العمل بضرورة التجديد والإبداع لرفع مستوى الأداء الفعلي.
- تحديد المستوى الفعلي للأداء الحالي مقارنة مع أفضل المؤسسات المتميزة لتوضيح التطوير اللازم.
- الاهتمام بالجودة كعامل أساسي في التحسين، فهي تلعب الدور الهام في الارتقاء بمستوى أدائها.

ثالثاً: **كيفية تحسين الأداء** (بكوش، 2016/2017، الصفحات 53-54-55)

لم يعد تحسين الأداء أمراً تلجأ إليه المؤسسة أو تنصرف عنه اختياريًا لكنه أصبح شرطاً جوهرياً لبقائها؛ لذلك يعتبر اهتمام المؤسسة بتحسين الأداء من منظور كلي وشامل يستهدف أساساً تكوين القدرات التنافسية لها. فنظراً لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة، أصبح الحفاظ على المركز التنافسي النسبي للمؤسسة أمراً صعباً إن لم تعمل على تحسين أدائها وتمييز منتجاتها وإشباع رغبات وحاجات العملاء بشكل يتفوق تماماً على المنافسين. لكن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسة والمتعلقة بالأداء هي في أغلب الأحيان اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، مما يتطلب تحسينه باستعمال عدة مداخل. انطلاقاً من أن هدف المؤسسة هو بلوغ الأداء الأفضل، فإنها تسعى إلى تحسينه للبقاء في السوق، والذي يتم وفقاً لعاملين رئيسيين هما:

❖ إما وجود عدم التوازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز حيث أن هذا الأخير أقل من المخطط، وهو

المفهوم الشائع لدى الكثير من الباحثين حول تحسين الأداء.

❖ أو وجود توازن بين الأداء المخطط مع الفعلي، لكن تطورات وتغيرات المحيط السريعة تستوجب على

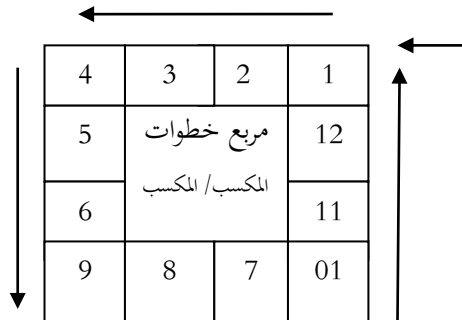
المؤسسة التكيف معها وفق ما يسمى بالتحسين المستمر للأداء لبلوغ الأداء الأفضل والمتميز.

لذا ترى مفيدة يجاوي وزملائها أن تحسين الأداء يتم من الناحيتين: السكونية والديناميكية. أما عبد الحكم احمد الخزامي فيرى أنه يكون وفقاً لـ: سيناريو مكسب/ مكسب.

#### 1- سيناريو مكسب/ مكسب لتحسين الأداء:

يوفر هذا سيناريو المكسب / المكسب (Win-Win scenario) لجميع الأطراف والمؤسسة التي تعمل على تحسين أدائها تدور حول اثنتي عشرة خطوة يطلق عليها مربع المكسب/ المكسب الموضح في الشكل رقم (01/11):

الشكل رقم 07: سيناريو المكسب / المكسب



المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء، سلسلة الإدارة المعاصرة: إقرأ، تدرب، مارس، مكتبة ابن سينا، القاهرة، الجزء، 1999، ص11.

تعتبر الأرقام المذكورة في الشكل رقم (01/11) عن التالي:

- الخطوة رقم (1): العمل الجاد للتحسين.
- الخطوة رقم (2): الاستثمار المتزايد من المالكين.
- الخطوة رقم (3): الاهتمام من الإدارة.
- الخطوة رقم (4): تحسين العملية.
- الخطوة رقم (5): زيادة رضا العاملين.
- الخطوة رقم (6): زيادة الثقة بين أطراف التعامل.
- الخطوة رقم (7): زيادة التعاون.
- الخطوة رقم (8): تقديم منتجات أفضل.
- الخطوة رقم (9): تقليل شكاوى العملاء.
- الخطوة رقم (10): زيادة ولاء العملاء.
- الخطوة رقم (11): زيادة معدلات النمو والأرباح.
- الخطوة رقم (12): زيادة العائد على حقوق الملكية.

## 2- تحسين الأداء وفقا للنموذج الساكن

تتم عملية تحسين الأداء في شكلها الساكن وجود: (1) الأداء المخطط، (2) الأداء المنجز و(3) فجوة الأداء التي تمثل الفرق بين الأداء المخطط والمنجز وتسمى بالمأزق الإداري الذي يفرض على المؤسسة البحث عن علاج له. وبالتالي فان هدف عملية تحسين الأداء هو تحليل الفجوة، والتعرف على أسبابها وبالتالي اختيار الأساليب والمداخل لعلاجها، مما يسمح بوضع برنامج عمل للتحسين له. وفي ما يلي توضيح لتحسين الأداء كعملية تتم وفقا للمراحل التالية:

### ❖ تحليل الفجوة: من خلال تجزئة الفجوة إلى مكوناتها لتسهيل معرفة أسبابها، هذه الفجوة إما أن تكون:

- قصور الانجازات: أي أن الأداء الفعلي أقل مما هو مخطط.
- قصور القدرات: بمعنى أن الإمكانيات المتاحة أقل مما هو مخطط.
- قصور التطوير: والمتمثل في أن حجم وسرعة الاستجابة للتغيير أقل مما هو مخطط.

### ❖ تحديد أسباب الفجوة: والتي تقسم إلى نوعين هما:

#### ◀ الأسباب الخارجية للفجوة: والمتمثلة في تغيرات المحيط، منها:

- سرعة، شمول وتصاعد المتغيرات كالتطوير التكنولوجي.
- انخيار واختفاء القيم والمفاهيم التقليدية كمفهوم مجتمع الخيار الأوحده ونمو مجتمع الخيارات المتعددة.
- تعدد المنافسة المحلية والعالمية بسبب تحرير التجارة وإزالة الحواجز.
- انتهاج المؤسسات حاليا سبيل الاقتراب من العميل والبحث عن رغباته بما يحقق رضاه.
- البحث عن تحقيق الميزة التنافسية من خلال التجديد المستمر، التنوع والاستثمار لضمان التفوق.
- التوجه نحو الإستراتيجية الهجومية للبقاء بين المنافسين.
- تغيير تركيبة القوى العاملة وزيادة تطلعاتها نحو زيادة الأجور والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- خلاصة هذه الأسباب الخارجية هي التغير الجذري للمحيط والتحول من:

- التعامل في أسواق مغلقة تتمتع بالأمن والاستقرار إلى أسواق مفتوحة للمنافسة.
- حالة التأكد النسبي من خلال الاطمئنان إلى النتائج إلى حالة عدم التأكد والمخاطرة.
- الأساليب المتحفظة ( المجربة ) إلى الأساليب المرنة والمتطورة باستمرار.

◀ **الأسباب الداخلية للفجوة:** التي تخص العناصر الداخلية للمؤسسة، والمتمثلة في عدم فعالية: التنظيم الهرمي، المركزية الإدارية، الأدوات التنظيمية التقليدية، أساليب التخطيط والرقابة القديمة، نظم المعلومات، إدارة الأفراد، الإدارة المالية، أدوات اتخاذ القرارات والتسويق التقليدية.

يتضح من خلال الأسباب المذكورة سابقا لوجود فجوة الأداء، أن السبيل الوحيد أمام المؤسسة هو التحسين الكلي والشامل لكل عناصر المؤسسة والتحديث الجذري لتوجهاتها.

◀ **تحديد أساليب ومداخل سد الفجوة:** من خلال اتباع أحد الأسلوبين:

- الأول إيجابي محقق للهدف، وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.
- الثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي ( هو نادر الحدوث).

◀ **إنشاء برنامج عمل لتطبيق المدخل العلاجي الملائم:** فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى المستوى المستهدف فإنه يجب متابعة هذا الموقف من خلال التحسين المستمر، أما إذا لم ينجح المدخل العلاجي فإنها تتكرر دورة عملية التحسين.

إن النموذج الساكن الموضح لعملية تحسين الأداء تطور في الفترة الحالية وفق النموذج الديناميكي لتحسين الأداء.

### 3- تحسين الأداء وفقا للنموذج الديناميكي:

ترى مفيدة عيسى يجاوي، ألهام صادق يجاوي وعزيز سطحاوي أن تحسين الأداء في شكله الديناميكي قائم على عملية التحسين المستمر وفق تغيرات المحيط، فالواقع الحالي للمؤسسة يضم: تغيرات مستمرة، معارف ومعلومات متجددة وتكنولوجيا متطورة. هذا ما يفرض عليها التوجه نحو: الحجم الصغير، الشبكات المتداخلة، التحالف والاندماج والتركيز على البحوث والتطوير.

إن التحسين المستمر لأداء المؤسسة يقوم على ركيزتين أساسيتين هما:

- المورد البشري من خلال استثمار قواه الذهنية، تحفيزه وفق الابتكار، تقييم إنجازاته،...
- السوق والعملاء من خلال التركيز على المفاهيم التالية: الخدمة، الشمولية وخلق قيمة. أي الدراسات المسحية للسوق لتحديد شرائح العملاء ورغباتهم المتميزة بالتطور المستمر.

من خلال التحسين المستمر للأداء الذي يمثل أبرز الخصائص والصفات المشتركة للمؤسسات المتميزة والعالية الأداء، يمكن تجديد المؤسسة وبالتالي بلوغ الأداء المميز. فيمكن لها أن تتميز عندما تنفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الوقت والمرونة). ينظر إلى كلمة التميز حاليا بأنها تعني علامة الجودة للمؤسسة الناجحة في إدارة الأعمال. كما تمت الإشارة إلى أن التميز ذو بعدين أساسيين هما:

- البعد الأول: هو إنجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها المؤسسة على كل منافسيها.
- البعد الثاني: يعني الجودة الفائقة الكاملة أي عدم وجود خطأ وإنجاز الأعمال صحيحة من أول وهلة.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء

إن تحديد مفهوم الأداء من خلال التركيز على مكوثاته (الكفاءة والفعالية) قد يفقد أهميته إذا كان لا يهدف أساساً إلى معرفة كفيّة تقييمه، ومن هنا فإنّ هدفنا من خلال هذا المطلب هو إلقاء الضوء على المقصود بتقييم الأداء والأهمية المرجوة منه.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

إنّ تقييم الأداء بشكل عام هو تحديد الأهداف وقياس النتائج المحققة، وفي هذا الصدد جاءت كل تعاريفه تنصع لأنه المقارنة بين المخطط له والمحقق، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يأتي:

**1-** يقصد بتقييم الأداء بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المؤسسة في مختلف جوانبه الإداري، الإنتاجي، التقني، التسويقي والتخطيطي... الخ بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وغالباً ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلاً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة، (الكرخي، 2008، صفحة 31) كما يعرف بأنه قياس مدى إنجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها باستخدام مقاييس مناسبة وذلك بهدف اكتشاف نقاط الضعف والقوة والتحري عن أسبابها في سبيل تدعيم الجوانب الإيجابية وإزالة الجوانب السلبية. (حسن العامري و خلف الركابي، 2007، صفحة 124)

وبالتالي يعتبر تقييم الأداء انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والمادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. بحيث يفترض من خلال التقييم محاولة الإجابة على الأسئلة الثلاثة التالية: ما مستوى الأداء الحالي؟ هل يمكن تحسين مستوى الأداء الحالي وتطويره؟ وكيف يمكن ذلك؟.

**2-** تقييم الأداء هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة، ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات عند تقييم الأداء وهي: على مستوى الاقتصاد، على مستوى المؤسسة، على مستوى الفرد". (عقيل جاسم، 1999، صفحة 189)

**3-** يقول (R.A.Thietart) تقييم الأداء هو: "أداة تسمح بمراجعة إذا كانت النتائج المحققة تتطلب قمع النتائج المنتظرة، ما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية والسياسات التحسينية". (thietart, 1990, p. 23)

**4-** ويقول (M.Gervais) أن تقييم الأداء هو: "عملية مقارنة بين النتائج الحقيقية والتوقعات المنتظرة للقيام بالإجراءات الآتية:

- البحث عن أسباب الاختلالات؛
- إعلام مختلف مستويات التنظيم؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة".



**5-** تقييم الأداء هو: "مقارنة الأداء الفعلي ( الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقاً والقيام بعملية تحليل الانحرافات إن وُجدت بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبالتالي هو يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات ومعلومات وما يسهم به من جهود في تخفيض وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير"، (ثابت، 2001، صفحة 15)

**1-** كما يعرف تقييم الأداء على أنه " قياس الأداء الفعلي (ما تم تأديته من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء". (علي، 1986، صفحة 41)

#### ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي:

**1-** متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة: حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسئول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم.

**2-** دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم: فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.

**3-** إمكانية تثبيت العامل الجديد: فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف (العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلا أستبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته. (المسيكني، 1998، صفحة 87)

**4-** تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية: حيث تكفل الدراسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.

**5-** تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى: إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين. (عبد الخالق، 2000، صفحة 76)

ثالثاً: خطوات تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بأربعة خطوات أساسية: (رواية، 2000، الصفحات 12-16)

**1-** تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء: وهي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم الأداء للأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء والبعد هو جانب من جوانب الأداء، يمكن أن يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرق في قيامه بعمله مثال الأداء وجودة الأداء وسلوكيات العمل... الخ.

إن تقييم الأداء يجب أن يركز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلاً في وظيفته، وهذا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم استناداً إلى نتائج تحليل الوظائف ويصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

**2- قياس الأداء الفعلي:** تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض المنظمات قياس مكون من مجموعة من الدرجات أو تستخدم رتب وصفية وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج والتصميمات التي أنجزها الفرد.

**3- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أرائهم:** غالبا يثار في بعض المنظمات سؤال مؤداه من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أرائهم أم لا؟، وهذا السؤال في حقيقة الأمر يعتبر سؤال مستغرب فكيف يتم تقييم الأداء للأفراد ثم يجب عنهم نتائج التقييم، وقد وصل الأمر في بعض المنظمات أن يطلق على تقييم الأداء بالتقارير السرية، حيث أنها تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي يتم تقييم أداءه.

**4- إدارة وتحسين الأداء:** إن أساليب تقييم الأداء قد يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء كما أنها قد تؤدي إلى نتائج عكسية، فقد ينتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب أن تقوم فلسفة تقييم الأداء في المنظمة على تحسين الأداء للأفراد وليس عقابهم أو مكافأهم.

#### المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء.

إن ارتكاز عملية تقييم الأداء على مقارنة الأهداف المسطرة مع النتائج المحققة يبيّن ضرورة وجود معايير تعبر كميًا وكيفيًا على أهداف المؤسسة، الأمر الذي يسهل عملية التقييم ويكسبها المصدقية اللازمة، وفيما يأتي أهم المعايير المتعارف عليها عند المفكرين.

#### أولاً: معيار المردودية:

يكتسي معيار المردودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية، كما أن تحقيق المؤسسة لمردودية مرتفعة يعتبر شرطاً مهماً لاستمراريتها وتطورها، وعليه فإن مفهوم المردودية يرتبط بالنتيجة المالية التي تحقّقها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي. (عداي الحسيني، 2000، صفحة 233)

#### ثانياً: معيار الإنتاجية:

يعتبر معيار الإنتاجية أحد أهم معايير التقييم، حيث يتفق أغلب الباحثين والمختصين على أن أية محاولة للحكم على أداء المؤسسة قد تفقد أهميتها إذا لم يأخذ بعين الاعتبار جانبها الإنتاجي، هذا الجانب الذي يعكسه معيار الإنتاجية، ويرتبط مفهوم الإنتاجية بالعلاقة الموجودة بين الناتج النهائي وعوامل الإنتاج المستعملة في تحقيقه، فالتحسن في هذه العلاقة يفسّر نموّ الإنتاجية الإنتاجية. (A.Hamadouche, 1992, p. 136)

ثالثاً: معيار التنافسية:

إنَّ أخذ الجانب التنافسي بعين الاعتبار عند تقييم أداء المؤسسة يعتبر توجهاً حديثاً، إذ أصبحت المؤسسات تعي جيداً أن اقتصار التقييم على الجوانب المالية والإنتاجية يعد غير كافٍ لتكوين صورة شاملة وحقيقية عن المنظمة، ولهذا أصبح الجانب التنافسي للمؤسسة يحتل مكانة مرموقة في أي عملية لتقييم الأداء، بل أصبح يمثل الجانب الرئيسي الذي لا يجب تجاهله، إذ يقول: (J.Castelnau) " أن أداء المؤسسة ما هو إلا ترجمة لتنافسياتها، ولا يمكن أن نتكلم على أدائها بدون الأخذ بعين الاعتبار جانبها التنافسي"، ويرتبط مفهوم التنافسية بالقدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق...". (النجار، 1997، صفحة 123)

ونضيف إلى المعايير السابقة جانباً لا يقل أهمية في تقييم أداء المؤسسات، ونقصد بذلك الجانب السلوكي، أي الفعالية السلوكية التي تترجم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المرتبطة بالعنصر البشري وذلك من حيث الارتقاء بمستوى أدائه.

**المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء.**

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وغالباً ما يتم استخدام طريقة واحدة أو أكثر من طريقة، وعموماً تتمثل أهم هذه الطرق فيما يأتي: (بن ثابت، 2001، صفحة 89)

**أولاً: طريقة القياس الحسائي:**

هي الوسيلة الشهيرة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسائية في تقدير نسبة الأداء، ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه، ولكنّه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

**ثانياً: طريقة قياس الاتجاهات:**

تعتمد هذه الطريقة على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنتفع بالخدمة للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز، وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

**ثالثاً: طريقة القياس الرمزي:**

من خلال هذه الطريقة تبلور النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوطاً بيانية، أو أشكالاً هندسية أو غيرها، فهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

**رابعاً: طريقة الإدارة بنظام الأهداف:**

ظهرت هذه الطريقة خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم أداء المؤسسات، حيث حققت نتائج مثمرة في كثير من المؤسسات التي طبقت فيها، وقد صمّم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة للقياس في المؤسسة، ومراجعة مدى تقدمها في تحقيقها وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

1- وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة يمكن قياسها.

2- تحديد النتائج المتوقعة.

3- قياس النتائج الفعلية للأداء.

4- تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

ولطريقة الإدارة بالأهداف عدة مزايا من بينها، التركيز على التقييم مستقبلاً وليس على الحاضر ويساعد على تحديد أهداف أكثر واقعية، ورغم هذا فإن هناك مشاكل أساسية تعترض تطبيق الإدارة بالأهداف في تقييم أداء المؤسسة تتمثل فيما يأتي: (الكندي، 2008، صفحة 83)

◀ وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.

◀ إن هذه الطريقة تستهلك كثيراً من الوقت.

يعتبر الأداء العام للمؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد الآتية:

◀ أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

◀ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

◀ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

إنّ الأداء في المؤسسة هي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة لاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنّ أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كلّ إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ويُقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أنّ المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المؤسسة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بدّ من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

### المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء

لمعرفة أداء المؤسسة يجب القيام بقياسه وتحديد المؤشرات المستخدمة في ذلك، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم كل من قياس الأداء ومؤشراته وكذا أنواع هذه المؤشرات.

#### المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته

قياس الأداء أداة مهمة للحكم على الأوضاع في المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم قياس الأداء

❖ القياس هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة "

إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة، وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثالث مراحل أساسية: القياس، المقارنة، تصحيح الانحراف.

وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إل بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

❖ قياس الأداء هو " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية." (مرزوقة و شخشاخ، 10-11 نوفمبر 2009، صفحة 02)

❖ يعرف قياس الأداء أيضا على أنه : " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا." (صبيحي إدريس و منصور الغالي، 2009، صفحة 69)

❖ يمكن تعريف قياس الأداء (PM) Performance Measurement : بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر. " (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، صفحة 193)

وهنا يربط قياس أداء المؤسسة بالأنشطة التي تحقق عائد للمؤسسة، لهذا يجب أنما تم مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة

هي :

- الإنتاجية :التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية.
- التركيز على الاستخدام الكفاء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.
- الجودة الشاملة :وتتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.
- التنافسية : والتي تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بمجاذبتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل. (برحومة و زغبة، 10-11 نوفمبر 2009، صفحة 10)

### ثانيا : أهمية قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء أمرا مهما، وهذا ما يشير فلاسفة الإدارة " وليام تومسون ولورد كيلفن " إلى أنه : " حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وفي تلك الحالة قد يكون الأمر . بداية معرفة فقط، لكنك كلما ستقدم في أفكارك تصل إلى مرحلة العلم."

ومن بين فوائد قياس الأداء ما يلي : (صبحي ادريس و منصور الغالي، 2009، صفحة 71)

إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومعاملها.

- إن قياس أداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و تكاليف هذه البرامج.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.
- أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، صفحة 336)
- الترويج لممارسة مفهوم المساءلة.
- تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.
- يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري .

### المطلب الثاني : خصائص مؤشرات قياس الأداء

يتم قياس الأداء من خلال مؤشرات محددة، ولهذه المؤشرات خصائص تميزها.

### أولا : مفهوم مؤشرات قياس الأداء

❖ المؤشر هو أداة لقياس الأداء يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسئولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية.

❖ يعرف مؤشرات قياس الأداء أو معايير الأداء بأنها: " مستوى متوقع من الأداء والذي يتم مقارنة الأداء الفعلي

به." (الكساسبة، 2011، صفحة 84)

من هذا التعريف نلاحظ بأن مؤشرات قياس الأداء عبارة أداة لتحديد ما يجب على المؤسسة الوصول إليه.

❖ ويعرف مؤشر الأداء بأنه: " عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية (حقيقي وبسيط)

بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، في إطار إستراتيجية المؤسسة."

من ما سبق يمكن تعريف مؤشرات قياس الأداء بشكل عام بأنها مختلف الأدوات، المستعملة لقياس أداء المؤسسة

لتحديد مدى الوصول للأهداف المخطط لها.

ثانيا : خصائص مؤشرات قياس الأداء

من بين أهم الخصائص التي على المؤسسة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي: (عشي، 2002/2001، صفحة 18)

أ- **معنوية المؤشر:** ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.

ب- **الوضوح:** وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه.

ت- **سرعة الحصول عليه:** وهذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.

ث- **الشمولية:** تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة.

ج- **الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات** وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار.

ح- **إمكانية وضرة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.**

خ- **يجب تغيير أو تعديل مؤشرات الأداء** كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.

د- **كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.** (خرخاش و خرخاش، 10-11 نوفمبر 2009، صفحة 08)

المطلب الثالث : أنواع مؤشرات قياس الأداء

يمكن تصنيف أهداف المؤسسة إلى : أهداف مالية، أهداف إنتاجية، أهداف تسويقية. والأداء في المؤسسة يكون بهدف تحقيق هذه الأهداف ولذا يمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة إلى مؤشرا قياس أداء مالية، مؤشرات قياس أداء الإنتاجي، مؤشرات قياس أداء تسويقية.

أولاً: مؤشرات قياس الأداء المالية

يوجد عدد هائل من مؤشرات قياس الأداء المالية من أهمها: (مرزوقة و شخشاخ، 10-11 نوفمبر 2009، صفحة 04)

مؤشر هامش الربح، العائد على الاستثمار، مؤشر نمو الدخل، مؤشر معيار التكاليف....

أ- **هامش الربح:** تهتم المنظمة بشكل كبير بهامش الربح الذي تحققه، حيث يعبر هذا المؤشر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات وتحسب كما يلي:

$$\text{هامش الربح} = \left[ \frac{\text{نتيجة الاستغلال/رقم الأعمال}}{100} \right] \times 100$$

ب- **العائد على الاستثمار:** يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المنظمة (الأصول ويعتمد على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد، ويعرف أيضا بالعائد على الأصول، ويقاس كما يلي:

$$\text{العائد على حقوق الاستثمارات} = \frac{\text{النتيجة/الأموال المستثمرة}}$$

ج- نمو الدخل: يمكن التعبير عن مقدار نمو الدخل للمنظمة وفق المعادلة التالية :

$$\text{نمو الدخل} = [\text{صافي في الدخل للسنة الحالية} / \text{صافي الدخل للسنة الماضية}] \times 100$$

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي: ويمكن تلخيص أهم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية في الجدول

التالي: الجدول رقم 01: أهم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي في المؤسسة

معنى المؤشر	العلاقة الرياضية	نوع المؤشر	معايير الأداء
مساهمة المورد في تحقيق الإنتاج نسبة تحقيق المخططات	المخرجات (الإنتاج)/ المدخلات (عمال، آلات، مواد) الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط	الإنتاجية معدل إنجاز الإنتاج	الكمية
نسبة الإنتاج المعبى من الإنتاج الإجمالي نسبة الإنتاج معاد التصنيع من الإنتاج الإجمالي نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا	الإنتاج المعبى / الإنتاج الإجمالي الإنتاج معاد التصنيع / الإنتاج الإجمالي الضياع التكنولوجي / إجمالي الفضلات	معدل الإنتاج المعبى نسبة الإنتاج معاد التصنيع نسبة ضياع التكنولوجيا	الجودة
نسبة تكاليف الإنتاج من تكاليف المؤسسة التكاليف الناتجة عن الوجود نسبة تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة	تكاليف وظيفة الإنتاج/ تكاليف المؤسسة تكاليف الوجود/ تكاليف الإنتاج تكاليف الصيانة / تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج نسبة تكاليف الوجود نسبة تكاليف الصيانة	التكلفة
متوسط منتجات الساعة الواحدة مدى تنفيذ الإنتاج في الوقت المطلوب تحديد الوقت الضائع	عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات تشغيل الآلات عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد الساعات المخططة عدد ساعات التعطيل / عدد الساعات المخططة	نسبة الإنتاج الساعي نسبة استغلال الوقت المخطط نسبة الوقت الغير مستغل	الوقت

المصدر : يحيى إي إهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعي الجزائرية، دراسة 2007، ص59، دراسة

ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة، باتنة، مجلة الباحث، بورقلة، العدد 5.

ثالثا: مؤشرات قياس الأداء التسويقية:



تتمثل مؤشرات قياس الأداء التسويقي في كونها المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة أو فعالية جزء من عملية أو نظام التسويق، بالنسبة لمعيار أو خطة أو الأهداف التسويقية المحددة والمقبولة في إطار إستراتيجية المؤسسة. (بجياوي، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة، باتنة، 2006، صفحة 102)

#### رابعاً: بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

##### أ- مفهومها:

بطاقة التقييم المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء؛ ويمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتواصل من خلالها ما تريد إنجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس إيجابياً على الأداء الشمولي للمؤسسة. (صبيح إدريس و منصور الغالي، 2009، صفحة 151)

إن مصطلح (BSC) يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف الطويلة المدى وبين المعايير المالية والمعايير غير المالية، والعوامل التابعة والأخرى متبوعة والعوامل الداخلية والخارجية للأداء. (حيري، 2003، صفحة 207)

##### ب- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

قسم كل من روبرت كابلان، ونولان نورثن نظام (BSC) إلى أربعة أبعاد أساسية وهي : (الكساسبة، 2011، صفحة 108)

البعد المالي، بعد العملية الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء.

1- البعد المالي : وهذا البعد يتضمن مقاييس مثل الربحية ونمو الأرباح و معدل العائد على الاستثمار والمبيعات. والتي تم بعض أصحاب المصالح كالمستثمرين والممولين.

2- بعد العملية الداخلية : وأهم عناصره

● إيجاد سوق: من خلال تحديد القطاع المربح في السوق، تحديد دخل المنتج الجديد والدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد.

● التسليم: ويعني نسبة العمليات التي تم تسليمها في الوقت ونسبة نفاذ المخزون.

● خدمة ما بعد البيع: وتتمثل في متوسط حالة الرضا، عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال شهور وعدد العملاء لا يشترون خلال العام.

3- بعد التعلم والنمو: وهذا المقاييس ضرورية لنجاح واستمرار الشركة، وتركز على البنية التحتية التنظيمية والموارد البشرية .

4- بعد العملاء: ويتضمن مؤشرات عن المنتجات والخدمات تحقق رضا الزبون والحصة السوقية وإعادة الأعمال، وبالتالي

فهي تركز على رضا الزبائن، وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات الشركة. والتي يقصد بكل منها ما يلي :

- رضا العميل : وتقاس بعدد الشكاوى، عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكاوى للعملاء ونسبة الراضين عن نشاط المؤسسة.

- حصة المؤسسة في السوق : وتقاس بنسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق.

المطلب الرابع: دراسة مؤشرات الأداء المالي

أ- مؤشرات السيولة:

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها ويتم ذلك من خلال المقارنة بين مجموعة موجوداتها القصيرة الأجل ومجموعة التزاماتها قصيرة الأجل.

1- نسبة السيولة العامة:

وتسمى أيضا " نسبة التداول " وتعتبر من أقدم النسب وأكثرها انتشارا واستخداما وتستخدم كمؤشر أولي وأساسي لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل من أصولها المتداولة وتعتبر هذه النسبة أفضل مؤشر لمعرفة مدى تغطية المطالب المتداولة بموجودات يتوقع أن يتم تحويلها إلى نقد في موعد يتزامن وموعد سداد المطالب المتداولة وتحسب بالعلاقة:

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

تمثل الأصول المتداولة في المخزونات والقيم الجاهزة، أما الخصوم المتداولة فتتمثل في الديون قصيرة الأجل.

❖ إن المعدل المنخفض لهذه النسبة يوحي بحدوث مشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد يؤدي

إلى عجز المؤسسة على تسديد ما عليها، أما المعدل المرتفع فيعني وضعاً أكثر أماناً للمقرضين قصيري

الأجل.

للكحكم على هذه النسبة يستحسن مقارنتها بنسبة القطاع، كما يمكن اعتبار المعدل 2 كنسبة للمقارنة وهذا كما أثبتته الممارسات، والحد الأدنى لها هو الواحد.

2- نسبة الخزينة النسبية:

ما يؤخذ على نسبة السيولة العامة أنها تفترض أن المخزون من الأصول المتداولة الذي يسهل تحويله إلى نقدية في وقت قصير، و هذا الافتراض قد لا يكون محققاً دائماً فالمخزونات تحتاج في بعض الحالات لفترة زمنية حتى يمكن بيعها، وهناك احتمال بيعها بخسارة، بل قد لا تتمكن المؤسسة من بيعها على الإطلاق لذا من المناسب استبعاد المخزون من بسط نسبة السيولة العامة للوصول إلى نسبة جديدة هي نسبة الخزينة النسبية التي تعتبر مؤشراً لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل من الأصول سريع التحويل إلى نقدية.

$$\text{نسبة الخزينة النسبية} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$= \frac{\text{القيم المحققة} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

هذه النسبة تعتبر أكثر تحفظاً لقياس السيولة، من نسبة السيولة العامة، لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، و يرى المحللون أن المعدل المقبول لهذه النسبة هو الواحد والحد الأدنى هو 0.75.

### 3- نسبة الخزينة الفورية:

تتم هذه النسبة بالأصول أكثر سيولة وتوضح هذه النسبة مقدار النقد المتاح لدى المؤسسة في وقت معين لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل، فتقيس السيولة دون أن تأخذ بعين الاعتبار القيم المحققة والمخزونات.

$$\text{نسبة الخزينة الفورية} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

### 4- مجال الأمان:

تسمى أيضا بمجال الدفاع تساعد المؤسسة في معرفة نسبة التغطية النقدية للاحتياجات النقدية اليومية، أي تحديد الفترة الزمنية التي تستطيع فيها المؤسسة الاستمرار بالأشغال، اعتمادا على السيولة المتاحة لديها وتحسب هذه النسبة بالعلاقة:

$$\text{مجال الأمان} = (\text{قيم محققة} + \text{قيم جاهزة}) / \text{مصاريف الاستغلال اليومية}$$

تتمثل مصاريف الاستغلال في جميع المصاريف التي تدفع نقدا، أي أن المصاريف لا تأخذ بعين الاعتبار حصص الاهتلاكات والمخونات.

وتحسب مصاريف الاستغلال اليومية بالعلاقة التالية:

$$\text{مصاريف الاستغلال اليومية} = \text{مصاريف الاستغلال} / 365 \text{ يوم}$$

### ب- مؤشرات اليسر المالي:

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى تقييم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى الطويل

### 1- نسبة تغطية الفوائد:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على دفع فوائد قروضها من الأرباح التي تحققها في دورة الاستغلال وتحسب بالعلاقة:

$$\text{نسبة تغطية الفوائد} = \frac{\text{النتيجة قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مصرف الفائدة}}$$

إذا كانت النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على قدرة المؤسسة على تسديد فوائد قروضها، أما إذا كانت أقل من الواحد دل ذلك على عجز المؤسسة عن تسديد فوائد قروضها فهذه النسبة مؤشر لمدى الأمان للموفر أصحاب القروض في الحصول على فوائد قروضهم.

وبالرغم من أهميتها إلا أن هذه النسبة لا تعكس اليسر المالي الكامل للمؤسسة، أن الفائدة ليست هي الالتزام الوحيد أمام المؤسسة، بل هناك قسط الدين الواجب دفعه.

### 2- نسبة التغطية لخدمة الديون طويلة الأجل:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة التدفقات النقدية العادية للمؤسسة على مواجهة أقساط القروض طويلة الأجل التي حان موعد استحقاقها، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة:

$$\text{نسبة خدمة الدين طويل الأجل} = (\text{صافي الربح} + \text{الاهتلاكات والمخونات}) / \text{القسط الواجب تسديده من الدين طويل الأجل}$$

القسط الواجب تسديده هو قسط السنة التي تلي سنة التدفق النقدي لكي تتمكن المؤسسة من تسديد أقساط ديونها يجب أن تكون النسبة أكبر من الواحد، وكلما زادت دلت على قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الطويلة.

### 3- نسبة التغطية الشاملة:

في الواقع تلتزم المؤسسة بدفع أقساط الديون الطويلة الأجل وبعض العناصر لذلك فهي بحاجة إلى مؤشر شامل للحكم على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها الكلية، هذا المؤشر الذي يركز عليه هو نسبة التغطية الشاملة وبحسب بالعلاقة:

$$\text{نسبة التغطية الشاملة} = \frac{\text{الدخل النقدي المتاح لمواجهة الالتزامات الثابتة} / \text{الالتزامات الثابتة}}{\text{صافي الربح} + \text{الضريبة} + \text{الفوائد} + \text{الاهتلاكات} + \text{أقساط التمويل التجاري} + \text{الفائدة} + \text{أقساط التمويل الإيجاري} + \text{أرباح الأسهم الممتازة}} / (1 - \text{نسبة الضريبة}) + \text{أقساط الدين}$$

مقام هذه النسبة يشمل جميع الالتزامات المتوقعة على الشركة خارج نطاق تكاليف الاستغلال (عشي، 2002/2001، الصفحات 57-59)

### ج- مؤشرات التوازن المالي:

#### 1- رأس المال العامل:

ونقصد به فائض رؤوس الأموال الدائمة بالمقارنة مع الأصول الثابتة حيث يجب أن تفوق الأموال الدائمة حجم الأصول الثابتة ويتم حسابه بالعلاقات التالية :

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون القصيرة.}$$

ونظرا لهدف رأس المال العامل فإن حجمه يزداد كلما زادت الأخطار المؤثرة على الأصول المتداولة ولهذا يصعب تحديد مستوى رأس المال العامل قبل دراسة:

- التناسب بين القيم المحققة والجاهزة.

- درجة سيولة المخزون.

- العلاقة بين الأموال الخاصة والديون.

ولرأس المال العامل مفاهيم أخرى وتمثل في:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي: ويقصد به عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة وهي مجموعة الأصول المتداولة أي:}$$

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{إجمالي الأصول المتداولة.}$$

$$\text{رأس المال العامل الخاص: ويتمثل في مقدار زيادة الأموال الخاصة عن الأصول الثابتة وبواسطته يمكن الحكم على}$$

مدى استقلالية المؤسسة ويحدد بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

❖ رأس المال العامل الصافي: ويقصد به مجموع ما يبقى تحت تصرف المؤسسة من الأموال لمدة تفوق السنة ويحدد بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الصافي} = \text{الأموال الدائنة} - \text{الأصول الثابتة}$$

$$\text{رأس المال العامل الصافي} = \text{الأصول المتداولة} - \text{ديون قصيرة الأجل.}$$

❖ رأس المال العامل الأجنبي: وهو الأموال الأجنبية التي تمول الأصول المتداولة أو رأس المال العامل الإجمالي، و يحسب كما يلي:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{رأس المال العامل الإجمالي} - \text{رأس المال العامل الخاص.}$$

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{الأصول المتداولة} - \text{رأس المال العامل الخاص.}$$

و يتأثر رأس المال العامل بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه سلبيا وإيجابيا وهي :

- ◀ النتيجة الإيجابية "ربح" أو نتيجة سلبية "خسارة".
- ◀ قروض طويلة ومتوسطة الأجل وعملية تسديدها.
- ◀ الاهتلاكات.
- ◀ زيادة رأس المال أو تخفيضه. (بوراس، 2000، صفحة 41)

## 2- الاحتياج من رأس المال العامل:

ونقصد به ما يتطلبه جزء من الأصول المتداولة من مصادر قصيرة الأجل لتمويل نشاط المؤسسة الاستغلالي.

أو هو الأموال قصيرة الأجل عدا السلفيات التي تقول بها المؤسسة أصولها المتداولة عدا القيم الجاهزة ويحدد بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = \text{قيم الاستغلال} - \text{قيم محفظة} - [\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية}]$$

$$= \text{أصول متداولة} - \text{قيم جاهزة} - [\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية}]$$

و يمكن لاحتياجات رأس المال العامل أن يأخذ عدة حالات وهي: (الزغي، 2000، صفحة 136)

❖ الاحتياج لرأس المال العامل الموجب : معنى ذلك عدم قيام المؤسسة بتغطية احتياجاتها الدورية بموارد دورتها

العادية الأمر الذي أدى إلى اللجوء الموارد مالية أخرى، مما استوجب عليها اللجوء إلى موارد تكون مدتها أطول من الدورة الاستغلالية أو تلجأ إلى رأس المال العامل إذا كان كافيا.

❖ الاحتياج لرأس المال العامل السالب: معناه تغطية استخدامات المؤسسة الدورية بموارد دورية وبالتالي هناك

فائض في الأموال، و منه المؤسسة لا تحتاج إلى موارد تزيد مدتها عن سنة ومنه هناك فائض يمثل رأس المال العامل وهذا الفائض يعتبر نقدية مجمدة. (عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، 1990، صفحة 51)

3- الخزينة:

وهي تعني قدرة المؤسسة في مواجهة ديونها عند ميعاد استحقاقها، حيث تعبر عن مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية كما أنها ترتبط ارتباطا كليا بمؤشر رأس المال العامل حيث أن الفائض الناتج عن تغطية رأس المال العامل يعبر عن الخزينة.

ويمكن حساب الخزينة بطريقتين:

❖ عن طريق مؤشري رأس المال العامل والاحتياج لرأس المال العامل وذلك كالتالي:

الخزينة = رأس المال العامل - الاحتياج لرأس المال العامل.

❖ عن طريق النقدية الإيجابية " القيم الجاهزة " وكذلك النقدية السالبة " السلفيات المصرفية:

الخزينة = قيم جاهزة - السحب على المكشوف.

ويمكن أن نجد ثالث حالات للخزينة وهي كالتالي:

◀ الخزينة السالبة: تمثل أخطر وضعية فمعالجتها تلزم إتباع عدة طرق أما بزيادة الموارد وتخفيض الاحتياجات وقيامه

بزيادة رأس المال العامل عن طريق تخفيض الاستخدامات الثابتة أو زيادة الموارد الدائمة.

◀ الخزينة عادية: وهي تمثل الوضعية المثالية للخزينة حيث لا يكون هناك إفراط أو تبذير للأموال وتسمى كذلك الخزينة

الصفيرية، وتعنى أن المؤسسة تكون في حالة توازن مالي.

◀ الخزينة موجبة: حيث تعتبر الخزينة في وضعية حسنة، ولكن للوصول إلى وضعية مثالية يجب على المسئول المالي اتخاذ

قراراته لتفادي تجميد النقدية. (عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، 1990، صفحة 140)

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الأداء بالتطرق إلى مختلف مفاهيمه وأشرنا إلى مدى أهمية الأداء المؤسساتي، ومختلف العوامل المؤثرة فيه وأنوعه المختلفة، وبعدها درسنا العلاقة بين كل من التميز والتحسين في أداء المؤسسة؛ وبعدها تطرقنا إلى أهمية قياس الأداء وذلك باستخدام مؤشرات قياس متعددة حسب كل مؤسسة وإمكانياتها وأهدافها، وتطرقنا كذلك إلى عموميات حول المؤسسات الاقتصادية، وإلى أهم مقومات التميز في أداء هذه المؤسسات.

تبين لنا مما سبق أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية هي عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت المؤسسات تسير في خطى جيدة إلى المسار والإستراتيجية المسطرة مسبقا أو لا، وأيضا ما إذا كانت تحصل على مواردها وتنتفع بها بفعالية وكفاءة في سبيل تحقيق أهدافها، وتتم عملية التقييم من خلال بعض المعايير والمؤشرات التي لها القدرة على أن تعكس الأداء للمؤسسة وهذه المؤشرات هي مؤشرات التحليل قياس الأداء للمؤسسة بأنواعها على حسب القسم الذي تريد المؤسسة قياسه ومعرفة مدى نجاحه وتحقيقه للأهداف المرجوة.

الفصل الثالث:  
دراسة حالة مؤسسة "مطاحن  
الجنوب الكبرى -  
أوماش/بسكرة"



## تمهيد :

بعد الدراسة النظرية وفي إطار تدعيم الجانب النظري ومعرفة عمليات اختيار وتقييم المشاريع الاستثمارية استلزم الأمر القيام بدراسة تطبيقية لمشروع استثماري لدى مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة وهذا من أجل تطبيق ما قمنا به في الجانب النظري وكذلك معرفة مدى رشد الوحدة في اختيار مشاريع ناجحة وذات جدوى مالية وتحقيق أكبر عائد ومردودية.

ومن أجل توضيح أكثر وإلمام أكبر قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة

المبحث الثاني: أسس اختيار المشروع.

المبحث الثالث: أثر اختيار المشروعات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى- أوماش/بسكرة"

للتعمق أكثر في موضوعنا ولمعرفة آلية اختيار المشاريع وكيف يتم ذلك ميدانيا، اخترنا مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى- أوماش/بسكرة" كونها مؤسسة إنتاجية وتجارية ولها حصة سوقية جيدة في المنطقة ولتعدد مشاريعها أيضا وهي مؤسسة استثمارية تتخصص في الحبوب وطحنها وبيع منتجاتها، لذا سنبتدىء هذا الفصل وفي هذا المبحث بالتعريف الشامل لهذه المؤسسة من تعريف و هيكل عام وخاص لها.

## المطلب الأول: تعريف بمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى- أوماش/بسكرة"

## الفرع الأول: العرض التاريخي

تعد المطاحن الكبرى للجنوب استثمارا خاصا فهي من الناحية القانونية شركة ذات أسهم برأسمال قدره 300.000.000 دينار جزائري.

وهي مؤسسة مشتركة جزائرية إماراتية تقع بمنطقة النشاطات (أوماش) دائرة أورال ولاية بسكرة. ويعود سبب اختيار منطقة أوماش باعتبارها معروفة بالنشاطات الصناعية حيث يقطعها الطريق الوطني رقم (03) إضافة إلى خط السكة الحديدية الرابط بني الشمال والجنوب زيادة على محاذاة شركة الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه).

ولقد بلغت القيمة الإجمالية للمشروع 1.400.000.000 دج حيث مت تغطية هذه النفقات عن طريق قروض بنكية على المدى الطويل، بما فيها التجهيزات 857.000.000 دج.

وتتربع المطاحن الكبرى للجنوب على مساحة إجمالية تقدر بـ: 54225 متر مربع، حيث تتمثل المساحة المغطاة فيها 4700 متر مربع وتم انطلاق المشروع في أكتوبر 2000.

أما الإنتاج الفعلي كان في 15 مارس 2003 بقدرة إنتاجية تصل إلى:

- 2200 قنطار من السميد في اليوم.

- 3300 قنطار من الفرينة في اليوم.

- 1200 كغ/سا من الكسكس.

كما توفر مناصب شغل تقدر بـ: 225 منصب عمل مقسمة على النحو التالي:

- 10 مهندسين

- 14 إداريين

- 16 أمن

## الفرع الثاني: نشاط المؤسسة

تنتج المطاحن الكبرى للجنوب تشكيلة واسعة من السلع تتمثل في:

❖ سميد ممتاز ويضم:

◀ سميد نوعية رفيعة جدا كيس 10 كغ

◀ سميد نوعية رفيعة كيس 10 كغ

◀ سميد نوعية رفيعة جدا كيس 25 كغ

◀ سميد نوعية رفيعة كيس 25 كغ

❖ سميد عادي ويضم:

◀ سميد عادي (نوعية أولى) كيس 10 كغ

◀ سميد عادي (نوعية ثانية) كيس 25 كغ

◀ سميد رفيع كيس 25 كغ

◀ فرينة عادية كيس 20 كغ

◀ كسكسي / نخالة

كما كانت المؤسسة تحوز على مخازن للقمح الصلب واللين بميناء جنجن (جيغل) ذات قدرة تخزين 140.000 طن

أما حاليا يتم التوريد من الديوان الوطني للحبوب المحاذي لها.

أما قدرة التخزين الخاصة بالمؤسسة فتقدر بـ: 28.000 طن من المادة الأولية.

بالنسبة للمؤسسات المساهمة في إنجاز المشروع فهي:

- الهياكل القاعدية الخاصة.

- الهياكل الممتازة.

- ممول التجهيزات والعتاد: مؤسسة سويسرية.

### الفرع الثالث: الأهداف والغايات:

منذ انطلاق الأشغال بالمطاحن الكبرى للجنوب وهي تحاول جاهدة للوصول إلى مجلة من الأهداف برزت مجملها في

إستراتيجيتها عبر هيكلها التنظيمي وسياستها مع عملائها.

فحساسية القطاع تفرض على المؤسسة مجلة من القيود تجعل من الأهداف مطلبا ليس بالهين فالمنتوج عبارة عن مادة واسعة

الاستهلاك لذلك وجب تحري الجودة والنوعية بدون التخلي عن الأهداف المسطرة والتي نعرضها فيما يلي:

1. رضا المستهلك ومحاوله جعله وفيما لمنتجاتنا.

2. احترام كافة اللوائح والقيود المنظمة للقطاع.

3. الانتشار والهيمنة على السوق الإقليمية.

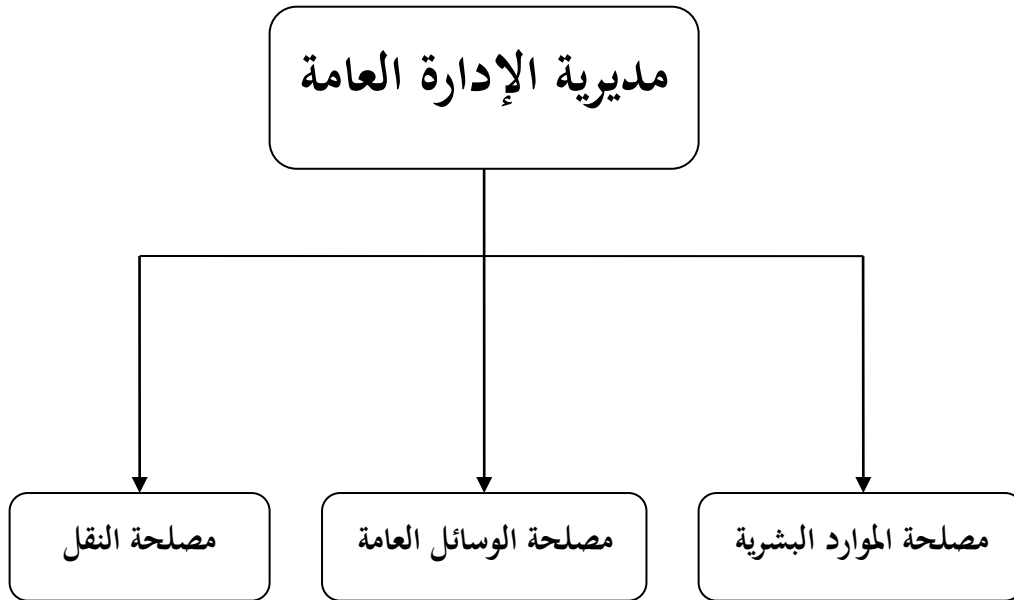
4. تصريف كل ما ينتج (اجتناب تخزين المنتج النهائي)

5. الحصول على المادة الأولية بأكبر قدر ممكن.

إمكانات المؤسسة:

لتصل المطاحن الكبرى للجنوب للأهداف المرجوة سخرت العديد من الإمكانيات انطلاقاً من الكفاءات الإدارية إلى التكنولوجيات المستعملة إضافة إلى اليد العاملة المؤهلة. فمن خلال معاينة موقع الإنتاج وقفنا على آلات جد حديثة. وللوصول للجودة اللازمة تتوفر المؤسسة على مخبر مجهز بأحدث الإمكانيات يعمل به مهندسين لمراقبة الجودة وتزويد الدارة بكل مستجد.

المطلب الثاني: الهيكل العام لمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى- أوماش/بسكرة"  
الشكل رقم 08: هيكل المؤسسة



المصدر: إدارة مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة"

الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة:

تقع المديرية العامة في المستوى الثاني من الهيكل بعد رئاسة مجلس الإدارة حيث توكل إليها تسيري شؤون ثالث مصالح كما هو مبني في الشكل.

يشرف عليها مدير الإدارة العامة حيث ينسق فيما بينها من جهة وبينها وبقية المصالح على مستوى كل المؤسسة وهذا بواسطة تقارير دورية ترفعها المصالح المختلفة بالمؤسسة مثال ذلك عند حدوث عطب ما تتصل الطاحونة بالإدارة العامة ومن جهتها ترسل هذه الأخيرة إلى مصلحة الصيانة أمر بالمعاينة بعد ذلك ترفع مصلحة الصيانة تقرير إما بإصلاح العطب أو شراء قطع الغيار والتي تقوم به الإدارة العامة.

يظهر في هذه الإجراءات نوع من البطء وطول خط انتقال المعلومات لكن توفر وسائل الاتصال والقرب المكاني للمصالح يجعل هذا الإشكال غير مطروح.

- مصلحة الموارد البشرية: تهتم مصلحة الموارد البشرية بشؤون العمال وكل ما يتعلق بهم منذ تعيينهم إلى غاية انتهاء علاقة العمل ونظرا لعددهم المتوسط لا تواجه المصلحة إشكالات تذكر يف ذلك.
- الوسائل العامة: من أهم المصالح للعلاقات التي تربطها بكل الهيئات من المؤسسة إضافة إلى إشرافها على المخزن وكل ما تحوزه المؤسسة من وسائل.
- تعتبر مصلحة الوسائل العامة نقطة انطلاق لكل موجودات المؤسسة، فمنها انطلاقة الطلبات للشراء وذلك بالتنسيق مع بقية المصالح، كما تشرف على المخزن الذي له دور جدهام.

#### النقل:

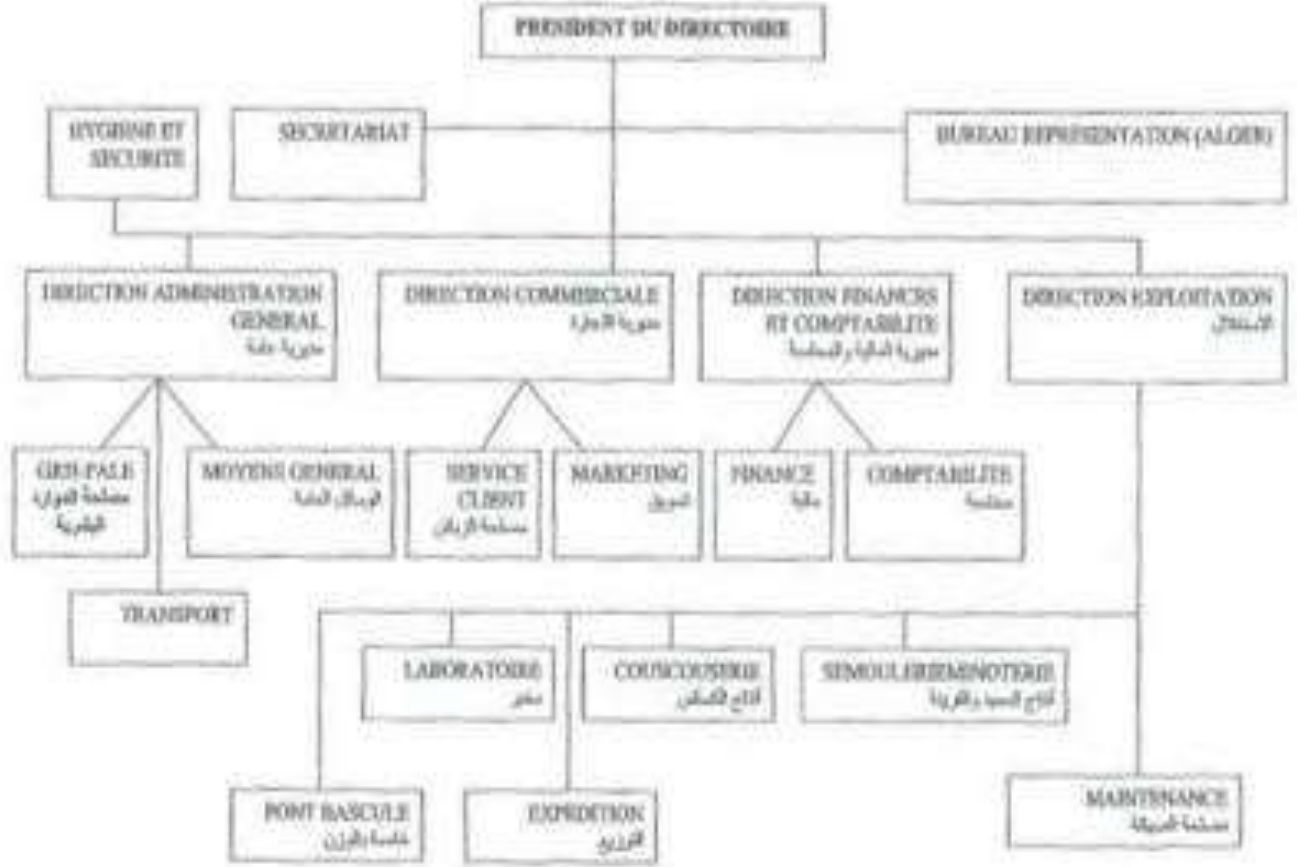
- كما أسلفنا ترفع احتياجات مديرية الاستغلال وغيرها من المصالح إلى مصلحة النقل التي تنظم سيرورة وسائل النقل (ما هو متوفر في الوقت المناسب) وذلك في حضيرة المؤسسة وتقوم بتغطية هذا الاحتياج.
- توفر المؤسسة لعمالها النقل هذا لبعدها عن المدينة (26 كلم جنوب بسكرة) وكذلك استمرار العمل على مدار 24 ساعة.

#### الجانب الاجتماعي:

- تولي المؤسسة اهتماما بالغا بالجانب الاجتماعي لعمالها يتضح ذلك في الرعاية الصحية التي تقوم بها إدارة المؤسسة حيث هي متعاقدة مع مركز صحي يقوم بفحوصات دورية للعمال ومساعدتهم زيادة على التكفل بمصاريف بعض المناسبات (جنازة، عرس)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى"



المصدر: إدارة مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة"

حسب المخطط السابق تتكون المطاحن الكبرى للجنوب من دوائر ومصالح مرتبة من الأعلى إلى الأسفل حسب الأهمية على الشكل التالي:

- مجلس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة من ثالث أعضاء يتناوبون على رئاسته كل ثالث سنوات.
- مكتب الممثل: يقع بالجزائر العاصمة يتولى تمثيل المؤسسة هناك.
- مكتب الوقاية والأمن: تظهر أهمية هذا المكتب فب وضعيته بالنسبة للهيكل التنظيمي حيث تولي الإدارة أهمية بالغة له نظرا لاحتياجات المحيط الداخلي من جهة حيث يحوز المصنع على آلات ثقيلة ومصاعد ومن جهة أخرى تفرض الدولة إتباع إجراءات حماية العامل.
- مديرية الإدارة العامة: مهمتها الإشراف على التسيير وتوجيه جميع المصالح والدوائر حيث تشرف على كل من مصلحة الوسائل العامة التي تستقبل كل المعلومات التي لها علاقة بكل ما هو ملك للمؤسسة إضافة إلى مصلحة الموارد البشرية التي تعنى بشؤون العمال من تعيينهم إلى عطلمهم نظام التأجير إلى غاية تقاعدهم.

- دائرة المستخدمين: تعمل هذه الدائرة على تلبية حاجة المؤسسة للعنصر البشري حيث يتمثل نشاطها في حساب الأجور وهي تضم 3 خلايا: خلية الأجور و خلية الوسائل العامة و خلية النقل.
- مديرية المالية والمحاسبة: تسهر على تسجيل العمليات ومعالجة جميع البيانات المحاسبية للإيرادات والنفقات وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي للمؤسسة ويوجد بها 22 موظف، تضم هذه الدائرة 3 خلايا:
- (1) خلية المحاسبة: تقوم بالتقييم المحاسبي، إعداد القوائم المالية والتصريحات الجبائية.
  - (2) خلية المالية: تقوم بمتابعة الحركات المالية الداخلية والخارجية (قبض وتحصيل حقوق المؤسسة، وكذا سداد الديون ومتابعتها) وعمليات المقاربة البنكية والتسوية.
  - (3) خلية الصندوق: مهمتها متابعة المبالغ الداخلة إليه والخارجة منه، كما تقوم بتحويل من وإلى الحساب البنكي لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة.
- الدائرة التجارية: تعمل على تصريف وتسويق منتجات المؤسسة وتضم مصلحتين:
- ❖ مصلحة التسويق: المسؤولة على فتح نقاط بيع جديدة (على مستوى الولاية 5 نقاط: حي المجاهدين، العالية الشمالية، بسكرة القديمة، وسط المدينة، طولقة) مع تنظيم حملات إشهارية لمنتجات المؤسسة (عادة المعارض).
  - مصلحة البيع (خدمة الزبائن): التعامل المباشر مع الزبائن.
- دائرة الاستغلال: تعتبر من أهم الدوائر وأضخمها حيث تقوم بإعداد مخططات الإنتاج والإشراف على مختلف العمليات الإنتاجية ويقع على عاتقها شراء المادة الأولية يوجد بها 100 عامل، نذكر أن عملية الإنتاج مستمرة 24/24 ساعة وذلك بنظام المداولة 8/3 وتضم العديد من المصالح.
- مصلحة إنتاج السميد والفريضة: وهي من أهم المصالح نظرا لتركيز النشاط على هذين المنتجين فالمؤسسة تحاول جاهدة الحصول على أجود نوعية من القمح الصلب وبأكبر كمية لاجتناب انقطاع الإنتاج.
- انطلق النشاط فيها في 2003/03/15 وقدر الإنتاج النظري بـ 530 طن/يومية لكن الإنتاج الفعلي يقدر بـ 305 طن/يومية وهذا راجع لأسباب سنستعرضها لاحقا.
- مصلحة إنتاج الكسكس: بدأ إنتاج الكسكس في 2003/11/15 بإنتاج نظري 29 طن/يومية أما الفعلي فقد بـ 13 طن/يومية.
- مصلحة المخبر: تقوم هذه المصلحة بمراقبة نوعية المنتجات ومدى تطابقها مع المواصفات.
- مصلحة قياس الوزن: تعمل هذه المصلحة المهمة جدا اعتمادا على ميزان كبير بمدخل المؤسسة حيث يحسب الفرق الموجود عند دخول وخروج أي شاحنة ومطابقة هذا الفرق للوصل (بيع/شراء).
- مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة مختلف وسائل الإنتاج والآلات الإنتاجية.

- مصلحة التوزيع: تقوم مصلحة التوزيع بعد حديد احتياجانها من وسائل النقل برفع طلب إلى مصلحة النقل التي تتولى بقية المهام.

#### الصعوبات المواجهة:

تقف في وجه المؤسسة مجموعة من العراقيل والتي تحاول جاهدة تسيرها وتطويرها للكف من تأثيرها سلبا على إستراتيجيتها. نستعرضها في النقاط التالية:

- محدودية المصادر بالنسبة للمادة الأولية، فهناك ممول وحيد يتمثل في الديوان الوطني للحبوب (OAIC) حيث يفرض أسعارا غير قابلة للتخفيض زيادة على رداءة النوعية في بعض الأحيان.
- عدم مرونة التشريعات التي حكم القطاع، ما فرض على المؤسسة قيود تصعب من مهام الإدارة.
- تواجه المؤسسة مشاكل تقنية فيما يخص طبيعة المادة الأولية من بكتريا تصيب القمح، هذا ما جعل المؤسسة تتأهب وتوفر أنجع طرق التخزين.



### المبحث الثاني : أسس اختيار المشروع

في هذا المبحث سنقوم بتعريف المشروعين اللذان اخترناهما لنقوم بدراستهما والنظر في الآلية التي اتبعتها المؤسسة في الاختيار بينهما، ودراسة المعايير المتبعة في تقييمها و الاختيار بينها، وذلك باتباع طرق حديثة وأخرى تقليدية ومعرفة كيفية اسقاطها على المشاريع المختارة.

### المطلب الأول : تقديم عام للمشروع

في إطار التطورات التي عرفتها مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة، تم تحقيق دراسة لاختيار المشروع الاستثماري والذي يتمثل في شراء آلة إنتاجية حديثة التكنولوجيا موجهة لتصفية المادة الأولية " القمح الصلب " بحيث يهدف هذا المشروع إلى:

- تحسين المنتج الحالي؛
- الاستجابة إلى الطلب المتزايد؛
- تقليص الوقت المستهلك في التصفية وبالتالي التخفيض في التكاليف؛
- ضمان طول مدة سير وتفعيل الوحدة؛
- زيادة التدفقات النقدية؛

#### ❖ خصائص المشروع:

◀ اسم المشروع: آلة فرز و فصل المادة الأولية o TRIEUR BATTERIE قطاع النشاط:

تصفية المادة الأولية.

◀ طبيعة الاستثمار: التوسع في النشاط التجاري نوعية وحداثة

◀ موضوع المشروع: يقع المشروع في دائرة أوماش بمدينة بسكرة الوحدة الإنتاجية مطاحن الجنوب

الكبرى - أوماش/بسكرة.

◀ تكلفة المشروع: 1400000 دج

- وقد قامت الوحدة الإنتاجية التجارية لمطاحن الجنوب الكبرى بأوماش/بسكرة بتقديم طلب عرض دولي كما يلي:

إلى ألمانيا: آلة تستعمل تكنولوجيا حديثة EPIEREUR ASEC تقوم بفصل المادة الأولية وكانت تكلفتها

1330000 دج وتعتبره المشروع " ب".

إلى إيطاليا: آلة تستعمل تكنولوجيا تقوم بفرز وتصفية المادة الأولية TRIEREUR BATTERIE وكانت تكلفتها

1400000 دج ونعتبره المشروع " أ".

إلى فرنسا : آلة تكنولوجية تقوم بالفصل SEPARATEUR VIBREUR و لكن لنقص الوثائق تم الاستغناء

عن هذا العرض.

المطلب الثاني : تطبيق الطرق الحديثة في تقييم المشاريع

1- تحديد التدفقات النقدية :

الجدول رقم 02: يبين التدفقات النقدية للمشروع " أ " والمشروع " ب "

السنوات	المشروع " أ "		المشروع " ب "	
	التدفقات النقدية	معدل الخصم	التدفقات النقدية	معدل الخصم
1	369600	0.91	227800	0.91
2	591360	0.83	356400	0.83
3	591360	0.75	471700	0.75
4	665280	0.68	231200	0.68
5	739200	0.62	357470	0.62
6	739200	0.56	485800	0.56
7	739200	0.51	485800	0.51
8	853400	0.46	678050	0.46
9	853400	0.42	692200	0.42
10	724300	0.38	678050	0.38
11	724300	0.35	709200	0.35
12	665380	0.31	773800	0.31
13	665380	0.28	728300	0.28
14	592560	0.26	728300	0.26
15	593550	0.23	656600	0.23
16	591230	0.21	656600	0.21
المجموع	10698700		8777970	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الوثائق الداخلية للوحدة.

❖ وفقا للمقارنة بين تدفقات المشروعين نرى أن التدفقات النقدية للمشروع " أ " أكبر من تدفقات المشروع " ب " لذا فيقع الاختيار على المشروع " أ "

2- طريقة صافي القيمة الحالية VAN :

صافي القيمة الحالية = القيمة الصافية للتدفقات النقدية - كلفة الاستثمار المبدئية بالنسبة للمشروع " أ "

$$\text{صافي القيمة الحالية} = 1400000 - 5059368.00$$

$$\text{VAN} = 3659368$$

بالنسبة للمشروع " ب ":

$$\text{صافي القيمة الحالية} = 1330000 - 3753330.40$$

$$\text{VAN} = 2423330.40$$

❖ بالنسبة لمعيار صافي القيمة الحالية نرى أن VAN المشروع " أ " أكبر من المشروع " ب " لذا سنختار المشروع " أ "

3- طريقة معدل العائد الداخلي :

تكلفة الاستثمار = التدفقات النقدية في كل مدة زمنية ( 1+معدل العائد الداخلي)<sup>n</sup>-

$$I_0 = R_i(1+TRT)^{-n}$$

بالنسبة للمشروع " أ " : بفرض TRT = 40%

بالتعويض نجد :

$$\begin{aligned} 1400000 = & 369600(1.40)^{-1} + 591360(1.40)^{-2} + 591360(1.40)^{-3} \\ & + 665280(1.40)^{-4} + 739200(1.40)^{-5} + 739200(1.40)^{-6} \\ & + 739200(1.40)^{-7} + (853400(1.40)^{-8} + 853400(1.40)^{-9} \\ & + 724300(1.40)^{-10} + 724300(1.40)^{-11} + 665380(1.40)^{-12} \\ & + 665380(1.40)^{-13} + 592560(1.40)^{-14} + 593550(1.40)^{-15} \\ & + 591230(1.40)^{-16} = 1792077.77 > I_0 \end{aligned}$$

بفرض TRT = 45%

بالتعويض نجد :

$$\begin{aligned} 1400000 = & 369600(1.45)^{-1} + 591360(1.45)^{-2} + 591360(1.45)^{-3} \\ & + 665280(1.45)^{-4} + 739200(1.45)^{-5} + 739200(1.45)^{-6} \\ & + 739200(1.45)^{-7} + 853400(1.45)^{-8} + 853400(1.45)^{-9} \\ & + 724300(1.45)^{-10} + 724300(1.45)^{-11} + 665380(1.45)^{-12} \\ & + 665380(1.45)^{-13} + 592560(1.45)^{-14} + 593550(1.45)^{-15} \\ & + 591230(1.45)^{-16} = 1254005.70 < I_0 \end{aligned}$$

$$1792077.77 - 1400000 = 392077.77$$

$$140000 - 1254005.70 = 145994.30$$

$$\left. \begin{array}{l} 392077.77 \longrightarrow 5\% \\ 145994.30 \longrightarrow X\% \end{array} \right\} \begin{array}{l} \Longrightarrow \text{TRI} = 41.86\% \\ \Longrightarrow X = 1.86\% \end{array}$$

بالنسبة للمشروع " ب " : بفرض أن % 20 TRI =

بالتعويض نجد :

$$\begin{aligned} 1330000 &= 227800(1.20)^{-1} + 356400(1.20)^{-2} + 471700(1.20)^{-3} \\ &+ 231200(1.20)^{-4} + 357475(1.20)^{-5} + 485800(1.20)^{-6} \\ &+ 485800(1.20)^{-7} + 656600(1.20)^{-8} + 589000(1.20)^{-9} \\ &+ 678050(1.20)^{-10} + 692200(1.20)^{-11} + 678050(1.20)^{-12} \\ &+ 709200(1.20)^{-13} + 728300(1.20)^{-14} + 656600(1.20)^{-15} \\ &+ 589000(1.20)^{-16} = 2041013.26 > I \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1330000 &= 227800(1.35)^{-1} + 356400(1.35)^{-2} + 471700(1.35)^{-3} \\ &+ 231200(1.35)^{-4} + 357475(1.35)^{-5} + 485800(1.35)^{-6} \\ &+ 485800(1.35)^{-7} + 656600(1.35)^{-8} + 589000(1.35)^{-9} \\ &+ 678050(1.35)^{-10} + 692200(1.35)^{-11} + 678050(1.35)^{-12} \\ &+ 709200(1.35)^{-13} + 728300(1.35)^{-14} + 656600(1.35)^{-15} \\ &+ 589000(1.35)^{-16} = 1070619.78 < I_0 \end{aligned}$$

$$2041013.26 - 1330000 = 71013.26$$

$$1330000 - 1070619.78 = 259380.22$$

$$\left. \begin{array}{l} 259380.22 \longrightarrow 15\% \\ 71013.26 \longrightarrow X\% \end{array} \right\} \begin{array}{l} \Longrightarrow X = 4.10 \\ \Longrightarrow \text{TRI}_2 = 4.10\% + 20\% = 24.10\% \end{array}$$

❖ بالمقارنة بين المشروعين بالنسبة لمعدل العائد الداخلي نختار المشروع " أ "

المطلب الثالث: تطبيق الطرق التقليدية في تقييم المشاريع

1- طريقة فترة الاسترداد :

بالاعتماد على الجدول " " الذي يبين التدفقات النقدية للمشروعين يمكن تحديد فترة الاسترداد كما يلي :

بالنسبة للمشروع " أ " :

$$1400000 - ( 591360 + 591360 + 369600 ) = N1^* \text{ فترة الاسترداد}$$

$$1400000 - 1552320 =$$

$$15230 =$$

= ومن فترة الاسترداد تكون محصورة بين السنة الثانية والثالثة "

= بالنسبة للمشروع " ب " :

$$1330000 - ( 471700 + 356400 + 227800 ) = N2^* \text{ فترة الاسترداد}$$

$$1330000 - 1644570 =$$

$$314570 =$$

ومنه فترة الاسترداد تكون محصورة بين السنة الرابعة والخامسة

❖ بالمقارنة بين المشروعين بالنسبة لفترة الاسترداد نرى أن المشروع " أ " كانت فترة استرداده

أقصر من المشروع " ب " لدى فنختار المشروع " أ " .

2- طريقة معدل الربحية : IP

$$1 + \frac{VAN}{I_0} = 1 + \frac{\text{صافي القيمة الحالية}}{\text{تكلفة الاستثمار المبدئية}} = \text{معدل الربحية}$$

بالنسبة للمشروع "أ":

$$Ip = 1 + \frac{VAN}{I_0}$$

$$= \frac{3659368}{1400000} + 1 = 3.61$$

بالنسبة للمشروع "ب":

$$Ip = \frac{24233330.04}{1330000} + 1 = 2.82$$

❖ كان معيار الربحية للمشروع " أ " أكبر من المشروع " ب "  $2.82 < 3.61$  لذا سنختار المشروع " أ "

وفيما يلي سنبين المعايير التي تم استخدامها في التفضيل بين المشروعين

الجدول رقم 03: يبين المعايير المتبعة في اختيار المشروع

المؤشر	المشروع " أ "	المشروع "ب "	التقييم
صافي القيمة الحالية VAN	3659368	2423330.40	بالنظر إلى هذا المؤشر نلاحظ أن المشروع "أ" ( الآلة الإيطالية ) لها قيمة حالية صافية أكبر من المشروع "ب" (الآلة الألمانية)
معدل العائد الداخلي	41.86%	24.10%	معدل العائد الداخلي للمشروع "أ" أكبر من معدل العائد الداخلي للمشروع "ب"
فترة الاسترداد	$2 < N_1^* < 3$	$4 < N_2^* < 5$	فترة الاسترداد تكون أقل إذا استخدمت المؤسسة الآلة الإيطالية المشروع "أ" على عكس الآلة الألمانية المشروع "ب"
مؤشر الربحية	3.61	2.82	يمكن قبول المشروعين لأن المؤشر أكبر من الواحد غير أنه يفضل اختيار المشروع "أ" عن المشروع "ب"

المصدر : من إعداد الطالب

بالنظر إلى الجدول أعلاه نرى أن مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة اعتمدت في الاختيار بين المشروعين المعايير الأكثر شيوعا وهي صافي القيمة الحالية معدل العائد الداخلي، فترة الاسترداد، مؤشر الربحية. وعليه وبالاعتماد على هذه المعايير ونتائجها يكون من الأحسن للمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة اختيار المشروع "أ" وهو شراء الآلة الإيطالية وهو ما تم فعلا.

المبحث الثالث : أثر اختيار المشروعات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة

ولكي نعرف تأثير اختيار المشروع الجديد على القديم في أداء المؤسسة وميزانيتها سندرس في هذا المبحث كل من ميزانيات سنة 2007 للمشروع القديم وسنة 2008 للمشروع الجديد ونقارن بينها حتى نعرف مدى تأثير الاختيار الجيد للمشاريع على أداء المؤسسة واقعيًا ونرى التطور الذي آلت إليه ميزانية المؤسسة وتحسن أدائها.

المطلب الأول : عرض الميزانيات المالية لسنتي 2007-2008.

1- الميزانية المالية المفصلة لسنة 2007

الجدول رقم 04: الميزانية المالية المفصلة لسنة 2007

الأصول	المبلغ الإجمالي	مخصصات الاهتلاك	المبلغ الصافي	المجموع
2- استثمارات 20- مصاريف إعدادية 21- القيم المعنوية 22- أراضي	45322293.75		45322293.75	
24- تجهيزات الإنتاج 25- تجهيزات اجتماعية 28- استثمارات قيد التنفيذ	77434822.75 215604.82	72921865.67 215604.82	4512957.08	
المجموع-2-	122972721.32	73137470.49	49835250.83	49835250.83
3- مخزونات 30- بضاعة 31- مواد ولوازم 33- منتجات نصف مصنعة 35- منتجات منجزة "تامة" 36- فضلات ومهملات 37- مخزونات موجودة في الخارج	7910118.98 3419950.00	587986.00	7322132.98 3419950.00	
مجموع-3-	11330068.98	587986.00	10742082.98	10742082.98
4- المديون 41- تعويضات 42- حقوق الاستثمارات 43- مدينو المخزون 44- حقوق على الشركات 45- تسبيقات على الحساب 46- تسبيقات على الاستغلال 47- حقوق على الزبائن 48- أموال جاهزة - نقدا 40- مخصصات تدني المديونية	10562510.44 9404.09		570000.00 1068980.96 4925035.60	
المجموع-4-	17690431.10	554500.00	17135931.00	17135931.00
المجموع الإجمالي	151993221.40	74279956.49	77713264.91	77713264.91

المجموع	المبلغ الصافي	الخصوم
		1- أموال خاصة 10- رأس مال الشركة 12- علاوات رأس مال الشركة 13- الاحتياطات 14- إعانات الاستثمارات 15- فرق إعادة تقييم 16- الأموال الخاصة الأخرى 17- حسابات ما بين الوحدات 18- نتائج قيد التخصيص 19- مؤونات للخصائر والتكاليف
50087691.52	50087691.52-	
		مجموع 01
		5- الديون 51- تسبيقات ضريبية 52- ديون الاستثمارات 53- ديون المخزونات 54- مبالغ محتفظ بها في الحساب 55- ديون تجاه الشركات 56- ديون الاستغلال 57- تسبيقات تجارية 58- ديون مالية 50- حسابات الأصول الدائمة
10073536.23	6542173.28 1479491.24 326143.00 326143.00 1725728.71	
		مجموع -5-
17552037.16	10073536.23	88- نتيجة السنة المالية
77713264.91	17552037.16	المجموع الإجمالي
	77713264.91	

المصدر: الوثائق الداخلية للوحدة

نلاحظ توازن ميزانية سنة 2007 حيث توازن أصول المؤسسة وخصومها في سنة 2007 وهذا يدل على توازن المؤسسة حيث تسدد كل خصومها بمجموع أصولها ولا يوجد خلل.



2- إعداد الميزانية المختصرة لسنة 2007:

الجدول رقم 05: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2007

الخصوم			الأصول		
67639728.68	أموال خاصة	أموال	49835250.83	أصول ثابتة	
1805634.24	ديون طويلة الأجل	دائمة	10742082.98	قيم الاستغلال	أصول
8267901.99	ديون قصيرة الأجل		12210895.49	قيم محققة	متداولة
			4925035.61	قيم حاضرة	
<b>77713264.91</b>	<b>المجموع</b>		<b>77713264.91</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية المفصلة لسنة 2007

نلاحظ من منظور أعلى الميزانية أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وهذا يشير أن المؤسسة متوازنة ماليا سنة 2007 على المدى الطويل، وأن المؤسسة تمكنت من تمويل كل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة وحقت فائض. أما من منظور أسفل الميزانية نجد أن الأصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل، أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان، أي أن المؤسسة حققت درجة من السيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها قصيرة المدى، وهذا هام في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

3- جدول حسابات النتائج 2007

الجدول رقم 06: جدول حسابات النتائج 2007

الرقم	البيان	مدين	دائن
70	مبيعات بضاعة		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي	0.00	
80	الهامش الإجمالي	0.00	
89	تنازلات ما بين الوحدات		50110500.00
71	إنتاج مباع		243674284.34
72	إنتاج مخزن		2414325.00
73	إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة		
74	خدمات		
75	تحويل تكاليف الإنتاج		
61	مواد ولوازم مستهلكة	212223293.88	
62	خدمات	1383970.58	
81	القيمة المضافة		17492544.88

37492544.88		القيمة المضافة	81
6809485.09		مدخولات مالية	76
		نواتج متنوعة	77
		تحويل تكاليف الاستغلال	78
	22389658.40	مصاريف المستخدمين	63
	224988.00	ضرائب ورسوم	64
	12285.00	مصاريف مالية	65
	467396.43	مصاريف متنوعة	66
		تسيقات ضريبية	67
	1630764.98	مصاريف الاستهلاك والمؤونات	68
	17552037.16	نتيجة الاستغلال	83
		نواتج خارج الاستغلال	79
		تكاليف خارج الاستغلال	69
	0.00	نتيجة خارج الاستغلال	84
17552037.16		نتيجة الاستغلال	83
	0.00	نتيجة خارج الاستغلال	84
17552037.16		النتيجة الإجمالية للسنة المالية	880
17552037.16		نتيجة السنة المالية	88

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

نتيجة السنة المالية موجبة في سنة 2007 مما يدل على توازن المؤسسة وأن المؤسسة لها القدرة على تحقيق الأرباح.

الميزانية المالية المفصلة لسنة 2008

الجدول رقم 07: الميزانية المالية المفصلة لسنة 2008

الأصول	المبلغ الإجمالي	مخصصات الاهتلاك	المبلغ الصافي	المجموع
2- استثمارات				
20- مصاريف إعدادية				
21- القيم المعنوية				
22- أراضي	45322293.75		45322293.75	
24- تجهيزات الإنتاج	6076826.42	71300496.53	77377322.95	
25- تجهيزات اجتماعية	9395.84	206208.78	215604.82	
28- استثمارات قيد التنفيذ				
المجموع -2-	122915221.52	71506705.51	51408516.01	408516.01

				3- مخزونات
				30- بضاعة
	7807984.87	587986.00	8395970.87	31- مواد ولوازم
				33- منتجات نصف مصنعة
	1067000.00		1067000.00	35- منتجات منجزة
	6750.00		6750.00	36- فضلات ومهملات
				37- مخزونات موجودة في الخارج
8881734.87	8881734.87	587986.00	9469720.87	<b>المجموع -3-</b>
				4- المدينون
	10562510.44		10562510.44	41- تعويضات
	9404.09		9404.09	42- حقوق الاستثمارات
				43- مدينو المخزون
				44- حقوق على الشركات
				45- تسبيقات على الحساب
	300000.00		300000.00	46- تسبيقات على الاستغلال
	1068980.96	554500.00	1623480.96	47- حقوق على الزبائن
	15254730.49		15254730.49	48- أموال جاهزة -تقديرات
	9610.00		9610.00	40- مخصصات تدني المديونية
<b>27205235.98</b>	<b>27205235.98</b>	<b>554500.00</b>	<b>27759735.98</b>	<b>المجموع -4-</b>
<b>87495486.86</b>	<b>87495486.86</b>	<b>72649191.51</b>	<b>160144678.37</b>	<b>المجموع الإجمالي</b>

المخصص	المبلغ الصافي	
1-أموال خاصة		
10- رأسمال الشركة" أموال جماعية"		
12-علاوات رأسمال الشركة		
13-الاحتياطيات		
14-إعانات الاستثمارات		
15-فرق إعادة التقييم		
16-الأموال الخاصة الأخرى	42237131.25	
17-حسابات ما بين الوحدات	10273005.49	
18-نتائج قيد التخصيص		
19-مؤونات للخسائر و التكاليف		
<b>مجموع -01-</b>	<b>52510136.74</b>	<b>52510136.74</b>

		5-الديون
	6542173.28	51-تسبيقات ضريبية
		52-ديون الاستثمارات
	9709314.53	53-ديون المخزونات
	481124.00	54-مبالغ محتفظ بها في الحساب
		55- ديون تجاه الشركاء
	2482568.38	56- ديون الاستغلال
		57-تسبيقات تجارية
		58-ديون مالية
		50- حسابات الأصول الدائمة
19215180.19	19215180.19	مجموع 5
15770169.93	15770169.93	88- نتيجة السنة المالية
87495486.86	87495486.86	المجموع الإجمالي

المصدر: الوثائق الداخلية للوحدة

نلاحظ توازن ميزانية سنة 2008 حيث وصلت المؤسسة توازنها في سنة 2008، كما يوجد تحسن جيد بالنسبة لسنة 2007.

4- إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة 2008

الجدول رقم 08: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2008

الخصوم		الأصول	
68280306	أموال خاصة	51408516.01	أصول ثابتة
10190438.53	ديون طويلة الأجل	8881734.87	أصول
9024741.66	ديون قصيرة الأجل	11950505.49	متداولة
		15254730.49	قيم محققة
			قيم جاهزة
<b>87495486.86</b>	<b>المجموع</b>	<b>87495786.86</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية المفصلة لسنة 2008.

نلاحظ من منظور أعلى الميزانية أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وهذا يشير أن المؤسسة وصلت توازنها المالي سنة 2008 على المدى الطويل، وأن المؤسسة تمكنت من تمويل كل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة وحققت فائض.

أما من منظور أسفل الميزانية نجد أن الأصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل، أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان، أي أن المؤسسة حققت درجة من السيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها قصيرة المدى، وهذا هام في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

5- جدول حسابات النتائج لسنة 2008

الجدول رقم 09: جدول حسابات النتائج لسنة 2008

الرقم	البيان	مدین	دائن
70	مبيعات بضاعة		
60	بضاعة مستهلكة		
80	الهامش الإجمالي	0.00	
80	الهامش الإجمالي	0.00	
89	تنازلات ما بين الوحدات		483540.00
71	إنتاج مباع	202800.00	227429919.87
72	إنتاج مخزن		
73	إنتاج المؤسسة لحاجتها الخاصة		
74	خدمات		
75	تحويل تكاليف الإنتاج		
61	مواد ولوازم مستهلكة	189689296.67	
62	خدمات	1017310.23	
81	القيمة المضافة		37004052.97
81	القيمة المضافة		37004052.97
76	مدخولات مالية		2365388.83
77	نواتج متنوعة		
78	تحويل تكاليف الاستغلال	18072779.44	
63	مصاريف المستخدمين	3335682.00	
64	ضرائب ورسوم	12694.50	
65	مصاريف مالية	743789.45	
66	مصاريف متنوعة		
67	تسبيقات ضريبية	1628906.12	
68	مصاريف الاستهلاك والمؤونات		
83	نتيجة الاستغلال		15775590.29
79	نواتج خارج الاستغلال		
69	تكاليف خارج الاستغلال	5420.36	
84	نتيجة خارج الاستغلال	5420.36	
83	نتيجة الاستغلال		15775590.29
84	نتيجة خارج الاستغلال	5420.36	
880	النتيجة الإجمالية للسنة المالية		15770169.93
88	نتيجة السنة المالية		15770169.93

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نتيجة السنة المالية موجبة في سنة 2008 مما يدل على أن المؤسسة لها القدرة على تحقيق الأرباح.

المطلب الثاني : دراسة مؤشرات التوازن المالي

1- المشروع القديم

1-1- حساب رأس المال العامل

بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة لسنة 2007

• رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول المتداولة

$$27878014.08 =$$

• رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

$$49835250.83 - 67639788.68 =$$

$$17804477.85 =$$

• رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

$$49835250.83 - 8569562.96 =$$

$$19610112.09 =$$

• رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص

$$17804477.85 - 27878014.08 =$$

$$10073536.23 =$$

بما أن رأس المال العامل موجب فهذا دليل على قدرة المؤسسة على التحكم في مواردها وتوزيعها بشكل مناسب لطبيعة التمويل سواء كان طويل أو قصير المدى.

1-2- حساب الاحتياج من رأس المال العامل

الاحتياج من رأس المال العامل = الأصول المتداولة - قيم جاهزة - (ديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية)

$$(8267901.99) - 4925035.61 - 27878014.08 =$$

$$44685076.48 =$$

1-3- حساب الخزينة :

الخزينة = رأس المال العامل الصافي - الاحتياج من رأس المال العامل

$$44685076.48 - 19610112.09 =$$

$$4925035.61 =$$

نلاحظ أن رأس المال العامل موجب لسنة 2007 هذا يعني أن الوحدة قد احترمت قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن الأصول الثابتة تمول بأموال دائمة أما بالنسبة للاحتياج من رأس المال العامل فنلاحظ أنه موجب أيضا وهذا يعني أن الوحدة لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية فهي بحاجة إلى موارد مالية أخرى. وفيما يخص الخزينة فنلاحظ أنها موجبة وذلك دلالة على قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل.

## 2- المشروع الجديد

### 2-1- حساب رأس المال العامل

بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة لسنة 2008

- رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول المتداولة  
36086970.85 =
- رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة  
51408516.01 - 68280306.67 =  
16871790.66 =
- رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة  
51408516.01 - 78470745.20 =  
27062229.19 =
- رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال الإجمالي - رأس المال العامل الخاص  
16871790.66 - 36086970.85 =  
19215180.19 =

### 2-2- حساب الاحتياج من رأس المال العامل

الاحتياج من رأس المال العامل = قيم الاستغلال + قيم محققة - (ديون قصيرة الأجل - سلفيات مصرفية)

$$8881734.87 + 11950505.49 - (9024741.66) =$$

$$11807498.7 =$$

### 2-3- حساب الخزينة :

الخزينة = رأس المال العامل - الاحتياج من رأس المال العامل

$$11807498.7 - 27062229.19 =$$

$$15254730.49 =$$

نلاحظ أن رأس المال العامل موجب لسنة 2008 موجب أيضا هذا يعني أن الوحدة مستمرة في احترام قاعدة التوازن الأدنى، وبمقارنته مع السنة الماضية نجد أن الوحدة قد حققت ارتفاعا في رأس المال العامل نتيجة لزيادة في قيمة الأموال الدائمة بنسبة أكبر من زيادة الأصول الثابتة.

كما نلاحظ أن الاحتياج من رأس المال العامل موجب أيضا يعني استمرارية الوحدة في عجزها لتغطية احتياجات الدورة بواسطة مواردها غير أنه وبمقارنته مع احتياج لرأس المال العامل للسنة الماضية 2007 نجد أنه قد انخفض وذلك نتيجة الانخفاض القيم المحققة وقيم الاستغلال.

وفيما يخص الخزينة فنلاحظ أنها موجبة وحققت ارتفاعا مقارنة مع العام الماضي وذلك نتيجة لارتفاع رأس المال العامل وانخفاض الاحتياج من رأس المال العامل وقد أدى هذا إلى زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها. وفي العموم المؤسسة حققت توازن مالي أفضل من السنة الماضية.

ومن هنا نلاحظ أن أداء المؤسسة قد تحسن باختيارها المشروع الجديد وهذا يعطينا صورة جيدة عن تأثير الاختيار الجيد للمشاريع



المطلب الثالث : دراسة مؤشرات السيولة " النسب المالية "

1- نسبة السيولة العامة :

تحسب كما يلي :

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

بالنسبة للمشروع القديم :

$$3.37 = \frac{27878014.08}{8267901.99} = \text{نسبة السيولة العامة}$$

بالنسبة للمشروع الجديد:

$$3.99 = \frac{36086970.85}{9024741.66} = \text{نسبة السيولة العامة}$$

نلاحظ أن نسبة السيولة العامة للسنتين 2007 ، 2008 تجاوزت الحد الأدنى وهو الواحد ونلاحظ تحسنا بالنسبة لسنة 2008 ويرجع الفضل في ذلك إلى زيادة الخزينة وبالتالي يمكن القول أن السيولة العامة مقبولة.

2- نسبة الخزينة النسبية :

تحسب كما يلي :

نسبة الخزينة النسبية = ( قيم محققة + قيم جاهزة ) / الخصوم المتداولة

بالنسبة للمشروع القديم:

$$2.07 = \frac{25119227.83}{8267901.99} = \text{نسبة الخزينة النسبية}$$

بالنسبة للمشروع الجديد:

$$3.01 = \frac{27205235.83}{9024741.66} = \text{نسبة الخزينة النسبية}$$

نلاحظ نسبة الخزينة النسبية مرتفعة وتزيد عن الحد المقبول وهي في تزايد سنة 2008 ويدل ذلك على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل من الأصول سريعة التحويل إلى نقدية.

3- نسبة الخزينة الفورية:

تحسب كما يلي :

$$\frac{\text{قيم جاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}} = \text{نسبة الخزينة الفورية}$$

بالنسبة للمشروع القديم:

$$0.59 = \frac{4925035.61}{8267901.99} = \text{نسبة الخزينة الفورية}$$

بالنسبة للمشروع الجديد:

$$1.69 = \frac{15254730.49}{9024741.66} = \text{نسبة الخزينة النسبية}$$

تبين هذه النسبة نسبة الديون قصيرة الأجل التي تستطيع المؤسسة مواجهتها في أقرب الآجال وهي في تزايد.

مجال الأمان = قيم محققة + قيم جاهزة / مصاريف الاستغلال اليومية

$$\frac{\text{مصاريف الاستغلال الإجمالية}}{365} = \text{مصاريف الاستغلال اليومية}$$

مصاريف الاستغلال الإجمالية = مصاريف المستخدمين + مصاريف متنوعة + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية  
بالنسبة للمشروع القديم:

$$25119227.83 = \text{مصاريف الاستغلال الإجمالية}$$

$$68819.80 = \frac{27205235.83}{365} = \text{مصاريف الاستغلال اليومية}$$

$$249 \text{ يوم} = \frac{17135931.10}{68819.80} = \text{مجال الأمان}$$

بالنسبة للمشروع الجديد:

$$21964945.39 = \text{مصاريف الاستغلال الإجمالية}$$

$$60177.93 = \frac{21964945.39}{365} = \text{مصاريف الاستغلال اليومية}$$

$$452 \text{ يوم} = \frac{27205235.98}{60177.93} = \text{مجال الأمان}$$

نلاحظ أن مجال الأمان لـ 2007 يقدر بـ 249 يوم أي أن الوحدة خلال هذه المدة يمكنها موازنة نشاطها بالاعتماد على تقنياتها الخاصة وقد زاد مجال الأمان لديها في سنة 2008 ليصل إلى 452 يوم فقدرت المؤسسة على مواجهة احتياجاتها اليومية تحسنت.

❖ ومن مؤشرات التوازن نرى تأثير المشروع الجديد على المؤسسة الذي حسنها ماليا في عدة مجالات

## خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة حاولنا تقديم عرض كامل وتصنيف شامل لها من خلال التعريف بها وعرض هيكلها التنظيمي، إضافة إلى إطلالة مالية وإبراز وضعيتها المالية لسنتي 2007-2008، وذلك بالاعتماد على الميزانيات المالية لها، ودراسة مختلف المؤشرات والنسب المالية، التي تساعد في تقييم الأداء المالي، حيث انه وبعد إدخال المشروع الجديد الذي تم اختياره وفقا لمعايير محددة، وجدنا أن الأداء المالي للمؤسسة في تحسن مستمر.

وهذا ما أردنا الوصول إليه ومعرفته حيث اتضح لنا الصورة وتجلي لنا تأثير الدراسة الجيدة للمشاريع وقيمة الاختيار الجيد للمشروع حيث تحسن من أداء المؤسسة بشكل جيد وتساعدنا على الاستمرارية والبقاء وحتى التطور المالي وغيره من المجالات حتى تصل المؤسسة إلى الأهداف المرجوة، فالمعايير التي تقوم المؤسسة بدراستها يعطيها صورة عن مدى نجاح المشروع من فشله وأيضا تعطيها القدرة على المفاضلة بين المشاريع والبدايل المتاحة حيث تختار المؤسسة المشروع الذي يعطيها عائد أكبر وتدفقات نقدية أعظم وأيضا فترة استرداد أقصر وغيرها من المعايير التي تعطي للمؤسسة والمسئول القدرة على اتخاذ القرار.

وفي الأخير نرى أن المعايير التي اتبعتها المؤسسة في حساباتها لاتخاذ القرار في اختيار مشروع من بين الاثنين كانت معايير مناسبة وناجحة وساعدت على اتخاذ القرار الذي أعطى نتائج جيدة للمؤسسة التي انتهت بنتيجة مشروع ناجح ساهم في تحسين أدائها.

خاتمة عامة:

من خلال العمل الذي قمنا به حاولنا قدر المستطاع إعطاء مفهوم واضح للاستثمار والمشاريع الاستثمارية وأهم العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح المشروع الاستثماري سواء تعلق الأمر بدراسة الجدوى الاقتصادية أو حتى بمعايير التقييم محاولين من خلال ذلك رسم منهجية للدراسة التقييمية للمشروع الاستثماري وتحديد معالم الاستراتيجيات المتبعة في هذا المجال وكل ما من شأنه إيصالنا إلى القرار النهائي والأمثل، و لأن المحيط الاقتصادي يتسم بالتغيرات المتلاحقة والمستمرة وباعتبار معطيات المشروع هي بمثابة تنبؤات وتقديرات مستقبلية، تواجهنا مشكلة التنبؤ الدقيق حتماً يتيح أماناً حالات عدم التأكد أو المخاطرة، حيث يصبح المستثمر أمام مجازفة لا يعلم درجة تأثيرها على العائد الاقتصادي للمشروع. وقد بينا دراستنا هذه في ظل ظروف التأكد وعدم التأكد وتكون هذه الدراسة باحتمالات مختلفة النسب في حدوثها. وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن هناك مجموعة مختلفة من الطرق الخاصة بالتقييم من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات السليمة والخروج من القرارات العشوائية والغير دقيقة والتي تعود آثارها السلبية على المستثمر بصفة خاصة واقتصاد الدولة بصفة عامة.

• النتائج:

- وعند لجوئنا لمعالجة موضوع تقييم الأداء المالي للمؤسسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- ❖ إن الاستثمار هو توظيف رؤوس أموال على أمل الحصول على أرباح في المستقبل، وينقسم هذا الأخير إلى عدة أنواع حسب العلاقة والغرض والمدة... كما أنه له ثلاثة أبعاد مالية ومحاسبية واقتصادية.
- ❖ إن عملية التقييم والاختيار بين المشاريع الاستثمارية، يتم على أساس معطيات متوفرة من خلال دراسات للسوق والمحيط، وأصعب مرحلة في هذه العملية لا تكمن في تطبيق المعايير المتوفرة فحسب، وإنما في مدى دقة المعطيات والعناصر المستعملة لتطبيق هذا المعيار خاصة مدة حياة المشروع، وتدفعاته النقدية، وتكلفة رأس المال. ولذلك يعتبر قرار الاستثمار من أهم وأصعب القرارات التي تتخذها إدارة المشروع فهي ذات تأثير على بقائه واستمراره ونموه.
- ❖ أهم الطرق المستعملة في عملية تقييم المشاريع والمعتمدة في بحثنا هذا تتمثل في:

الطرق الحديثة:

- طريقة معيار التدفقات النقدية.
- طريقة معيار صافي القيمة الحالية.
- طريقة معيار معدل العائد الداخلي.

الطرق التقليدية:

- طريقة معيار فترة الاسترداد.
- طريقة معيار معدل الربحية.

ومن خلال النتائج المذكورة نجد أنها تتطابق مع الفرضيات المقدمة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على مهارات الإدارة المالية ومدى نجاعة المعايير المستخدمة في اختيار المشاريع من أجل تسيير أحسن واستخدام أمثل للموارد بإتباع سياسات مالية، تتماشى وأهداف المؤسسة الاقتصادية في الماضي والحاضر وكذا إعطاء نظرة مستقبلية لتوجيهها.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها بمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة فقد تمكنا من تشخيص الوضعية المالية للوحدة خلال سنة 2007 والخاصة بالمشروع القديم وكذا سنة 2008، والخاصة بالمشروع الجديد والتعرف على درجة تحسن الأداء المالي للوحدة، الذي وجدنا أنه قد تحسن في 2008 باختيار المشروع الجديد الذي تم اختياره بدراسة المعايير المناسبة، كما رأينا درجة تحسن أداء المؤسسة وزيادة تدفقاتها المالية لتوافق فرضيتنا التي تقول أن الدراسة الجيدة بالمعايير المناسبة تؤدي إلى معرفة مدى نجاح المشاريع المقترحة والاختيار بينها والتي بنجاحها يتحسن أداء المؤسسة.

وختاماً فإن موضوع تقييم الأداء المالي للمشاريع الاستثمارية موضوع واسع ومعقد وحساس في آن واحد، كون الاستثمار عصب الاقتصاد وآثاره تنعكس على كامل المجتمع.

ولذلك يجب الاهتمام أكثر بهذا الموضوع من طرف الاختصاصيين الباحثين من أجل إثرائه والتعمق فيه والوصول إلى نتائج علمية من شأنها أن تصبح كأسس منهجية يؤخذ بها، خصوصا وأن بلادنا تشهد تحولات اقتصادية كبيرة.

#### • التوصيات:

وفي الأخير نختتم هذه الدراسة المتواضعة بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تفيد متخذي القرار فيما يخص موضوع الدراسة:

✓ القيام بالمشاريع الاستثمارية يمثل العنصر الأساسي لبقاء واستمرارية الشركات، كما أنها مقياس أساس لتقدم الدول، وعليه يجب إعطاء أهمية كبيرة لعملية تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية.

✓ يجب على المؤسسات أن تولي لعملية تقييم المشاريع الاستثمارية اهتماما كبيرا لأنها من أصعب المهام، خاصة القرارات المالية منها، نظرا للتعقيدات المحيطة بها وكثرة التقلبات الاقتصادية، ويجب الاهتمام أكثر بالجانب الاستثماري لأن أي خطأ في تجسيد مشروع غير فعال يؤدي إلى خسائر كبيرة للمؤسسة.

✓ عدم الاعتماد على معيار واحد في تقييم وتحليل المشاريع الاستثمارية، وضرورة استعمال معايير متعددة في تقييم المشاريع الاستثمارية، والتي تتناسب مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

# فهرس المذكرة

الفهرس:

أ - د	مقدمة عامة:	.....
	الفصل الأول: أساسيات في الاستثمارات وتقييم المشاريع	.....
3	المبحث الأول: الإطار العام للاستثمارات والمشاريع الاستثمارية	.....
3	المطلب الأول: ماهية الاستثمار	.....
6	المطلب الثاني: ماهية المشاريع الاستثمارية	.....
9	المطلب الثالث: المراحل التي يمر بها المشروع الاستثماري	.....
15	المبحث الثاني: طرق تقييم المشاريع الاستثمارية	.....
15	المطلب الأول: طبيعة عملية تقييم المشاريع	.....
17	المطلب الثاني: الطرق التقليدية لتقييم المشاريع الاستثمارية	.....
19	المطلب الثالث: الطرق الحديثة في تقييم المشاريع الاستثمارية	.....
24	المبحث الثالث: اختيار الاستثمارات	.....
24	المطلب الأول: ماهية القرار الاستثماري	.....
25	المطلب الثاني: أسس ومبادئ اتخاذ قرار الاستثمار	.....
27	المطلب الثالث: أنواع وخصائص القرار الاستثماري	.....
	الفصل الثاني: الأسس النظرية للأداء ومؤشرات قياسه	.....
34	المبحث الأول: مدخل إلى الأداء بالمؤسسة الاقتصادية	.....
34	المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادي	.....
37	المطلب الثاني: أداء المؤسسة	.....
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	.....

45	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تحسين وتقييم الأداء.....
45	المطلب الأول: آليات تحسين الأداء.....
51	المطلب الثاني: تقييم الأداء.....
53	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء.....
54	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء.....
56	المبحث الثالث: مؤشرات قياس الأداء.....
56	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته.....
57	المطلب الثاني: خصائص مؤشرات قياس الأداء.....
58	المطلب الثالث: أنواع مؤشرات قياس الأداء.....
61	المطلب الرابع: دراسة مؤشرات الأداء المالي.....
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة".....</b>
69	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة "مطاحن الجنوب الكبرى - أوماش/بسكرة".....
69	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة.....
71	المطلب الثاني: الهيكل العام للمؤسسة.....
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....
76	المبحث الثاني: أسس اختيار المشروع.....
76	المطلب الأول: تقديم عام للمشروع.....
77	المطلب الثاني: تطبيق الطرق الحديثة في تقييم المشاريع.....
80	المطلب الثالث: تطبيق الطرق التقليدية في تقييم المشاريع.....
82	المبحث الثالث: أثر اختيار المشروعات على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.....
82	المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية لسنتي 2007-2008.....
89	المطلب الثاني: دراسة مؤشرات التوازن المالي.....
92	المطلب الثالث: دراسة مؤشرات السيولة "النسب المالية".....

الخاتمة.

قائمة المراجع.

# قائمة المراجع

## المذكرات:

- 1- إلهام يحيى. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعي الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة، باتنة. ورقة: مجلة الباحث - العدد 5.
- 2- إلهام يحيى. (2006). دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة، باتنة. سطيح: مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - العدد 6.
- 3- بلقاسم بوراس. (2000). تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام التحليل المالي والموازنات التقديرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع مالية وجباية المؤسسة. عنابة: جامعة عنابة.
- 4- حان أحلام. (2004). تسيير الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير) غير منشورة. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 5- رقية شطبي. (2011/2010). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية). قالمة: جامعة 08 ماي 1945.
- 6- سفيان قنيط. (2006/2005). التقييم الاقتصادي لمشروع كهربية شبكة السكة الحديدية لضواحي الجزائر العاصمة (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسة). قسنطينة: جامعة قسنطينة.
- 7- سهام سهولي. (2006/2005). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة حالة: الجزائر - أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير. الجزائر: جامعة بومرداس.
- 8- عادل عشي. (2002/2001). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير) تخصص تسيير المؤسسات الصناعية. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 9- فاطمة الحاج قويدر. (2012/2011). التمويل كأداة لاستمرارية المشاريع الاستثمارية (مذكرة لنيل شهادة الماستر) قسم علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة. ورقة: جامعة ورقلة.
- 10- لطيفة بكوش. (2017/2016). مساهمة التسيير على أساس الطائفة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 11- محمد خلوجي، و عبد المالك شلاغمية. (2011). طرق تقييم المشاريع الاستثمارية في ظل المؤسسة الاقتصادية - مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر نظام جديد، تخصص مالية مؤسسات. قالمة: جامعة 08 ماي 1945.
- 12- نصر الدين بن مسعود. (2010/2009). دراسة وتقييم المشاريع الاستثمارية (مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية) تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسة. تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
- 13- وهيبة ديجي. (2019). دور التمييز العمودي في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.



## الكتب:

- 1- أجنيس هيرمن، و عامر ترجمة سامح عبد المطلب. (2011). إدارة الأداء - الطبعة الأولى. الأردن: دار الفكر.
- 2- أحمد طرطار. (1999). تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3- إسماعيل على محمود. (2018). تحليل وتقييم المشروعات الاقتصادية، الطبعة الأولى. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 4- السعيد فرحات جمعة. (2000). الأداء المالي لمنظمات الأعمال. الرياض: دار المريخ للنشر.
- 5- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2008). الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة، مصر.
- 6- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2009). قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. القاهرة.
- 7- بلعجوز د. حسين، و صاطوري د. الجوري. (2013). تقييم واختيار المشاريع الاستثمارية. الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 8- جودة د. محفوظ، يحيى د. حسين، و خريوش د. حسني. (2016). تحليل وتقييم المشاريع - الطبعة الثالثة. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 9- حسين يحيى. (2009). تحليل وتقييم المشاريع. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 10- خالد محمد بني حمدان، و وائل محمد ادريس. (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، عمان، الأردن: دار اليازوري .
- 11- د. أحمد يوسف دودين. (2012). إدارة المشاريع، الطبعة العربية. عمان، الأردن: جامعة الزرقاء، إدارة الأعمال.
- 12- زهرة حسن العامري، و السيد علي خلف الركابي. (2007). أهمية النسب المالية في تقويم الأداء - العدد 63 الجامعة المستنصرية، العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد.
- 13- زهير بن ثابت. (2001). تقييم أداء الشركات والأفراد. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 14- سعد صادق حيري. (2003). إدارة توازن الأداء. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 15- سليمان اللوزي، و عبد الآدم يوحنا. (2000). دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات. مصر: كلية التجارة جامعة طنطا - الطبعة الثالثة.
- 16- عبد الحفيظ الأرقم. (1999). التحليل المالي (دروس وتطبيقات). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 17- عبد الرسول عبد الرزاق الموسوي. (2004). دراسات الجدوى وتقييم المشروعات. عمان: دار وائل للنشر - الطبعة الأولى.
- 18- عبد الكريم عبد العزيز مصطفى. (2004). دراسة الجدوى وتقييم المشروعات. الاردن: دار حامد - الطبعة الأولى.
- 19- عبد الله عبد الخالق. (2000). تنمية الموارد البشرية وكيفية التعامل معها. الكويت: دار عالم الفلك.
- 20- عبد الله عقيل جاسم. (1999). مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء. عمان: دار حامد.

- 21- عبد المطلب عبد الحميد. (2000). دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 22- علي السلمي. (1986). تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، المجلد التاسع، العدد الأول. عمان: مجلة الإدارة والتمويل.
- 23- علي المسيكني. (1998). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 24- علي عباس. (2008). الإدارة المالية. عمان: إثراء للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى.
- 25- عمر صخري. (2007). اقتصاد المؤسسة - الطبعة الخامسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 26- عمر صخري. (2006). اقتصاد المؤسسة - الطبعة الرابعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 27- فريد راغب النجار. (1997). إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا. القاهرة: دار المطبوعات الجامعية.
- 28- فلاح حسين عداي الحسيني. (2000). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار وائل.
- 29- كاظم جاسم العيساوي. (2002). دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 30- مجيد الكرخي. (2008). تقويم الأداء باستخدام النسب المالية - الطبعة الأولى. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 31- محمد الصيرفي. (2005). اقتصاديات المشروعات، الطبعة الأولى. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 32- محمد الكندي. (2008). الإدارة بالأهداف. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة والنشر.
- 33- محمد حسن رواية. (2000). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- 34- محمد محمود الخطيب. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات - الطبعة الأولى. عمان: دار حماد.
- 35- مفلح عقل. (2009). مقدمة في الإدارة المالية - الطبعة الأولى. عمان: مكتب المجتمع العربي.
- 36- منير إبراهيم هندي. (1996). الفكر الحديث في مجال الاستثمار. الإسكندرية، مصر: منشأة المعارف.
- 37- ناصر داداي عدون. (1998). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية الجامعية.
- 38- ناصر داداي عدون. (1990). تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول. المحمدية، الجزائر: ترانس ميديا.
- 39- هيثم محمد الزغبي. (2000). الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الفكر.
- 40- وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن - الطبعة الأولى - الجزء الأول. دار وائل للنشر: الأردن.
- 41- وصفى عبد الرحيم الكساسبة. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات - الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.

## الملتقيات:

- 1- سامية خرخاش، و نادية خرخاش. (10-11 نوفمبر 2009). مداخلة بعنوان: "معايير قياس أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة." ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. مسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 2- عبد الحميد برحومة، و طلال زغبة. (10-11 نوفمبر 2009). مداخلة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة." ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. مسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 3- عيسى مرزوقة، و محمد الشريف شخشاخ. (10-11 نوفمبر 2009). مداخلة بعنوان: "الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح." ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة. مسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 4- مسعود صديقي، و عبد الرؤوف حجاج. (يومي 22 و 23 أبريل 2011). ، مداخلة بعنوان " : دور الإبداع التسويقي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال . " ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول . الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة . ورقلة: جامعة ورقلة.
- 5- نور الدين تمجددين، و عبد الحق بن تفات. (22 و 23 نوفمبر 2011). مداخلة بعنوان: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات . ورقلة: جامعة ورقلة.

## المواقع الالكترونية:

- 6- [www.encapafrika.org](http://www.encapafrika.org). (2008). تاريخ الاسترداد 2008، من [www.encapafrika.org/SME/French materials/exercises handouts/SME-CPHandout-CalcNPV\\_fr.pdf](http://www.encapafrika.org/SME/French%20materials/exercises%20handouts/SME-CPHandout-CalcNPV_fr.pdf)

## المراجع الأجنبية:

- 1- thietart. (1990). *La Stratégie de l'entreprise, 2ème édition*. paris :éditions d'organisations.
- 2- A.Hamadouche .(1992) . *Critères de mesure de performance des Entreprises publiques industrielles dans les PVD, thèse de doctorat* .algéria: université d'alger.

