

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



## مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في : العلوم التجارية

تخصص :الاقتصاد النقدي و المالي

من طرف :الواد ياسمين دليلة و الكبير صلاح الدين

بعنوان

تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام المؤشرات المالية  
دراسة حالة الشركة العامة للدراسات والإنجازات للري لولاية  
تلمسان

نوقشت بتاريخ ...../...../..... أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا  
مشرفا  
ممتحنا

جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان  
جامعة تلمسان

أستاذ التعليم العالي  
محاضر أ  
محاضر ب

د. بن بوزيان محمد  
د. سنوسي قويدر  
د. مراد بودية محمد جميل

السنة الجامعية  
2017- 2016

## اهداء

بحمد الله تعالى الذي قررنا على ضرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع ، فالعلم لا يكتمل الا بالعمل ، و ان العلم كالشجرة و العمل به كالثمرة.

أهدي ثمرة جهدي الى التي طالما تمنيت اهداءها و تقديمها في أحلى طبق الى من كللها الله بالهيبة و الوقار ، الى من علمني العطاء بدون انتظار ، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار و تبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و الى الأبد **ابي الحبيب** ، الى من حملني وهنا على وهن و قاست و تأملت الى من ربنتي بعطفها و حنانها الى معي الحب و الحنان و التفاني الى أول كلمة نطقت بها شفتاي **أمي العزيز**

الى من كانت تضيء لي الطريق و تساعدني و تنازل عن حقها لإرضائي **أختي خيرة نجاة** .

الى من حبهم يجري في عروقي و يلج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي **توفيق** ، و جمال .

الى العزيز و الغالي الذي منذ أن عرفته زرع في قلبي الحب و العطف و كان دائما بجاني و يشجعني على التفاؤل و هو الوحيد القادر على أن يجعلني أبتسم، حبيبي و خطيبي و زوجي **مستقبلا أمين** و كل عائلته .

الى زميلي **الكبير صلاح الدين** الذي كان سندا و عوننا في هذا العمل.

أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ **سنوسي قويدر**.

الى صديقتي و حبيبتي **القرية قديد هجيرة** ، و جميع صديقاتي كل واحدة باسمها **فرح** ، سارة و كل طلاب سنة ثانية ماستر **اقتصاد نقدي و مالي**.

الواد ياسمين دليلة

## اهداء

بحمد الله تعالى الذي قررنا على ضرب جرعة ماء من هذا العلم الواسع ، فالعلم لا يكتمل الا بالعمل ، و ان العلم كالشجرة و العمل به كالثمرة.

أهدي ثمرة جهدي الى التي طالما تمنيت اهداءها و تقديمها في أحلى طبق الى من كللها الله بالهيبة و الوقار ، الى من علمني العطاء بدون انتظار ، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار و تبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم و في الغد و الى الأبد **إبي الحبيب** ، الى من حملتني وهنا على وهن و قاست و تأملت الى من ربنتي بعطفها و حنائها الى معنى الحب و الحنان و التفاني الى أول كلمة نطقت بها شففتاي **أمي العزيز**.

إلى زميلتي **يسمين** التي كانت سندا و عوننا في هذا العمل.

أتقدم بالشكر و الامتنان إلى الأستاذ **سنوسي قويدر** .

إلى جميع أصدقائي **فائزة** التي لم تبخل علي بالمساعدة و النصيح ، و **بشرى** و أخي **حسام الدين** و كل طلاب سنة ثانية ماستر اقتصاد نقدي و مالي.

الكبير صلاح الدين

شكر و تقدير

# قال تعالى : ( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم )

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف سنوسي قويدر الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث مهما كتبنا فلن نوفيكَ حقك.

كما نتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في تقييم و مناقشة هذه المذكرة و كل من ساهم في مساعدتنا.



## الملخص :

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة و ملائمة المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وما تقدمه من نتائج التي من شأنها اتخاذ القرارات التي تعود بأقصى عائد ممكن و أدنى تكاليف .

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤشرات المالية تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية ، كما استطاعت تحديد كافة الانحرافات و الأهداف المسطرة و من تم معالجتها ، و هو ما جعلنا نقول أن المؤشرات المالية تعد من أكثر الأدوات ملائمة لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية :** تقييم الأداء-المؤشرات المالية -المؤسسة الاقتصادية -الأداء المالي- المرودية.

## Résumé :

Cette étude a pour objectif de connaître la capacité des indicateurs financiers dans l'évaluation de la performance de l'entreprise économique, Ainsi que les résultats qui présentent les meilleures revenus possibles avec un moindre cout.

Enfin l'étude montre que l'utilisation des indicateurs financier permet de déterminer le niveau de la performance réelles dans une entreprise économique et de révéler toute dérive par rapport à la stratégie et aux objectifs fixés. Donc on peut dire, que les indicateurs sont l'outil le plus adapté pour l'évaluation de la performance de l'entreprise économique.

**Mots clés :** évaluation de la performance -les indicateurs financier -l'entreprise économique -la performance financière – la rentabilité.

## قائمة المحتويات

العنوان

المقدمة

الفصل الأول : أساسيات حول تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام المؤشرات المالية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة

المطلب الثالث: الأداء المالي

المبحث الثاني: المعايير و المؤشرات المعتمدة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

المطلب الأول : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي و النشاط

المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و الربحية و المردودية

المطلب الثالث : الأداء المالي عن طريق نسب النمو و الرفع

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : دراسة حالة شركة SOGERHWIT

المبحث الأول :لمحة عامة حول شركة العامة للدراسات و الانجازات الري SOGERHWIT

المطلب الأول: بطاقة التعريف عن المؤسسة

المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة و مجال نشاطها

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المبحث الثاني: عرض الوثائق المستعملة في التقييم

المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية لمؤسسة SOGERHWIT

المطلب الثاني: عرض الجداول حساب النتائج.

المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية المؤسسة باستخدام المؤشرات المالية.

المطلب الأول : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي و النشاط

المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و الربحية و المردودية

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الرفع و النمو.

الخاتمة

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
69	ميزانية المختصرة لسنة 2014	الجدول (1-3)
70	ميزانية المختصرة لسنة 2015	الجدول (2-3)
71	ميزانية المختصرة لسنة 2016	الجدول (3-3)
72	تطور الأصول و الخصوم و العناصر المكونة لها لثلاث سنوات	الجدول (4-3)
74	جدول تقدم النتائج لثلاث سنوات 2014-2015-2016	الجدول (5-3)
76	نسبة رأس المال العامل الدائم	الجدول (6-3)
77	نسبة احتياج رأس المال العامل الدائم	الجدول (7-3)
78	نسبة الخزينة	الجدول رقم (8-3)
79	نسبة معدل دوران الأصول	الجدول (9-3)
80	نسبة معدل دوران الأصول الثابتة	الجدول (10-3)
81	نسبة معدل دوران الأصول المتداولة	الجدول (11-3)
82	نسبة السيولة العامة	الجدول (12-3)
83	نسبة السيولة السريعة	الجدول (13-3)
85	نسبة السيولة الجاهزة	الجدول (14-3)
86	نسبة هامش الربح	الجدول (15-3)
87	نسبة صافي العمليات	الجدول (16-3)
88	نسبة دوران رأس مال الممتلك	الجدول (17-3)
89	نسبة معدل عائد الاستثمار إلى حقوق الملكية	الجدول (18-3)
90	نسبة ربحية الأموال الخاصة	الجدول (19-3)
91	نسبة معدل المرد ودية الاقتصادية	الجدول (20-3)
92	نسبة معدل المرد ودية المالية	الجدول (21-3)
94	نسبة أثر الرفع المالي	الجدول (22-3)
95	نسبة نمو المبيعات	الجدول (23-3)
96	نسبة نمو الدخل الصافي	الجدول (24-3)
97	نسبة استهلاكات السنة المالية	الجدول (25-3)
98	نسبة مرد ودية العمال	الجدول (26-3)
99	معدل القيمة المضافة	الجدول (27-3)



# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الاشكال
5	تمثيل أبعاد الأداء الرباعي	الشكل رقم (1-1)
7	أنواع الأداء	الشكل رقم (2-1)
17	الأسس العامة لتقييم الأداء	الشكل رقم (3-1)
20	مستويات تقييم الأداء	الشكل رقم (4-1)
69	ميزانية المالية مختصرة لسنة 2014	الشكل البياني رقم (1-3)
70	ميزانية المالية مختصرة لسنة 2015	الشكل البياني رقم (2-3)
71	ميزانية المالية مختصرة لسنة 2016	الشكل البياني رقم (3-3)
74	تطور الأصول و الخصوم و العناصر المكونة لها لثلاث سنوات	الشكل البياني رقم (4-3)
77	نسبة رأس المال العامل الدائم	الشكل البياني رقم (5-3)
78	نسبة احتياج رأس المال العامل الدائم	الشكل البياني رقم (6-3)
79	نسبة خزينة	الشكل البياني رقم (7-3)
80	نسبة معدل دوران الأصول	الشكل البياني رقم (8-3)
81	نسبة معدل دوران الأصول الثابتة	الشكل البياني رقم (9-3)
82	نسبة معدل دوران الأصول المتداولة	الشكل البياني رقم (10-3)
83	نسبة السيولة العامة	الشكل البياني رقم (11-3)
84	نسبة السيولة السريعة	الشكل البياني رقم (12-3)
86	نسبة السيولة الجاهزة	الشكل البياني رقم (13-3)
87	نسبة نسبة هامش الربح	الشكل البياني رقم (14-3)
88	نسبة هامش صافي المبيعات.	الشكل البياني رقم (15-3)
89	نسبة دوران رأس المال الممتلك	الشكل البياني رقم (16-3)
90	نسبة معدل عائد الاستثمار إلى حقوق الملكية	الشكل البياني رقم (17-3)
91	نسبة ربحية الأموال الخاصة	الشكل البياني رقم (18-3)
92	نسبة معدل المرد ودية الاقتصادية	الشكل البياني رقم (19-3)
93	نسبة معدل المرد ودية المالية	الشكل البياني رقم (20-3)
94	نسبة أثر الرفع المالي	الشكل البياني رقم (21-3)
96	نسبة نمو المبيعات	الشكل البياني رقم (22-3)
97	نسبة الدخل الصافي	الشكل البياني رقم (23-3)
98	نسبة تطور استهلاكيات سنة مالية	الشكل البياني رقم (24-3)
99	نسبة مرد ودية العمال	الشكل البياني رقم (25-3)
100	معدل القيمة المضافة	الشكل البياني رقم (26-3)



# قائمة الملحق



الصفحة	العنوان
112	ميزانية الأصول لسنة 2014
113	ميزانية الخصوم لسنة 2015
114	جدول حساب النتائج لسنة 2014
115	ميزانية الأصول لسنة 2015
116	ميزانية الخصوم لسنة 2015
117	جدول حساب النتائج لسنة 2015
118	ميزانية الأصول لسنة 2016
119	ميزانية الخصوم لسنة 2016
120	جدول حساب النتائج لسنة 2016
121	المخطط المالي لسنة 2016
122	تعريف المؤسسة
124	هيكل التنظيمي للمؤسسة
125	تطور عدد العمال لسنة 2016

# المقدمة العامة

# المقدمة العامة

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية في الوقت الحالي حيزا معتبرا في أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم، وهذا باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع. ووصول المؤسسة لشكلها الحالي لعدة تغيرات و تطورات متواصلة و متوازنة مع التطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية.

و قد تسعى المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف و من أهمها ضمان استمرارها و بقاءها في مجال نشاطها، و ذلك يتطلب معرفة دقيقة لتغيرات البيئة الخارجية و كذلك التنبؤ بالتغيرات المستقبلية لوضع الخطة المناسبة لمواجهتها، كما يجب تحديد الانحرافات الناتجة عن الخطط والأهداف و ذلك بقياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط مسبقا تم العمل على تصحيحها لتحديد مستوى الأداء الذي توصلت إليه المؤسسة .

و لتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ الأهداف فإنها بحاجة إلى قياس و تقييم نتائجها أو تقييم أداءها؛ و إذا اعتبرنا المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فهي تقييم أداءها التجاري؛ المالي و الإنتاجي... الخ

حيث يعتبر الأداء من المقومات الرئيسية للمؤسسة حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة و الموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات.

و لتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة؛ يواجه المسيرين إشكالية اختبار المعايير و المؤشرات و التي هي محددة. فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختبار أفضل و أحسن المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه؛ و التي تشمل تحليل النسب و التوازنات المالية و نسب السيولة، و كذا التحليل باستخدام النمو و الرفع إلى غير من النسب المالية.

و كما هو معلوم أن من الأهداف الأساسية للمؤسسة العمل على تحقيق المر دودية و عليه فان تحقيق أي تطور أو ازدهار يتطلب رفع القدرات الإنتاجية للمؤسسة و ذلك بتحقيق نسبة من المر دودية، حيث تعمل على تسعير و تحديد كل طاقتها و إمكانياتها المادية و البشرية من أجل الوصول إلى هدفها المنشود.

تعتبر المعايير و المؤشرات أداة ضرورية لقياس نتائج التنفيذ الفعلي و مقارنتها بالمستهدف و تحديد الانحرافات و أسبابها و البحث عن علاجه، كما أنها من أهم المقومات و المرتكزات التي تتطلبها عملية رقابة تقييم الأداء في الوحدات و الجهات الحكومية.

# المقدمة العامة

ويقصد بعملية وضع معايير الأداء بعملية تحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسة، ويراعي عند تحديد مجالات الأداء أن تستوعب الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و بالتالي فقد يكون للمؤسسة واحدة مجالات أداء مختلفة، و من ناحية أخرى فإن تحديد معايير و مؤشرات الأداء الأساسية يجب أن يتم عن طريق تحديد المقياس المناسب لقياس مجالات الأداء السابقة، و هذا المقياس إما أن يكون كمي أو زمني أو نسب أو أي شيء آخر.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**كيف يمكن لأداء المؤسسة الاقتصادية تحسين مردوديتها؟**

وللإجابة عن هذه الإشكالية نقترح الفرضيات التالية :

أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة بأقل تكاليف و أعلى الكفاءات .

يتميز تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام المؤشرات المالية بتحديد أو الكشف عن نقاط القوة و الضعف التي تعاني منها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

## دوافع اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن بمحض الصدفة، و إنما كانت نتيجة عدة اعتبارات موضوعية و ذاتية، حيث تتمثل الاعتبارات الموضوعية فيما يأتي:

- طبيعة الموضوع و أهميته بالنسبة للمؤسسة باعتباره المحرك أو العجلة التي تقود المؤسسة.
- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية و خاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية.
- محاولة إثراء المكتبة العربية بموضوع تقني أكثر من النظري.

أما عن المبررات الذاتية وهي كمايلي :

- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة.
- الميل الشخصي إلى التقنيات الكمية و خاصة المالية في ميدان تسيير المؤسسات.
- إمكانية مواصلة البحث في موضوع الأداء الكلي للمؤسسة.



# المقدمة العامة

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف من أهمها مايلي:

- التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية و العوامل المتحكمة فيها.
- محاولة معرفة عملية التقييم و مراحلها، و معرفة المعلومات الضرورية لقياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة تحديد معايير تقييم الأداء و المؤشرات المستخدمة و تفسيرها.
- تطبيق المؤشرات في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## أهمية الدراسة:

الموضوع الذي سيتم معالجته له أهمية بالغة لدى المسيرين و خاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية للمؤسسة، فهو يبين لهم أهم المعايير و المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة المالية التي تمارسها المؤسسة و الأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن. و يبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرضية الواقع للوصول إلى نتائج تشخيص الوضعية الفعلية للمؤسسة، و من ثم تحديد نقاط القوة لتشجيعها و نقاط الضعف لمعالجتها.

## منهجية الدراسة :

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر لاشكاليته و الإلمام بمختلف الجوانب و تحليل أبعاده و للإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمادنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق لدراسة النظرية، أما عن دراستنا التطبيقية اعتمادنا على دراسة حالة لشركة العامة للدراسات و الانجازات الري لولاية تلمسان. **SOGERHWIT** الذي يمكننا من تطبيق المعلومات المتحصل عليها و المعلومات الأخرى في تقييم أداءها المالي.

# المقدمة العامة

## الخطة المتبعة :

انطلاقاً من طبيعة إشكالية الدراسة و فرضيتها و الأهداف المرجوة منها ,فقد ارتأينا تقسيمها إلى ثلاثة فصول متكاملة فيما بينها :

**الفصل الأول :** حاولنا في هذا الفصل إعطاء مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية باعتبار الأداء المفهوم الرئيسي الذي يركز عليه موضوعنا، و قد تطرقنا إلى مختلف التعاريف الشائعة ،كما قمنا بعرض مختلف أنواعه و العوامل المؤثرة فيه ،ثم تطرقنا إلى عملية تقييم الأداء ،والأداء المالي من خلال تحديد الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية و تحديد المعايير و المؤشرات الأداء المالي و التعرف أيضا على مصادر المعلومات لعملية تقييم الأداء .و تطرقنا أيضا الى مختلف معايير و مؤشرات تقييم الأداء المالي ، حيث قمنا بتقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي و النشاط، ثم قمنا بتقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و المردي ودية و الربحية،و أيضا تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات النمو و الرفع.

**الفصل الثاني :** حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية بإستخدام المؤشرات المالية و التي ساهمت بشكل كبير في إثراء موضوعنا.

**الفصل الثالث :** خصص لدراسة حالة فقد تم خلاله إسقاط المعايير و المؤشرات الهامة في عملية تقييم الأداء المالي في إحدى المؤسسات الاقتصادية المتمثلة لشركة العامة للدراسات و الانجازات الري لولاية تلمسان **SOGERHWIT**،فتطرقنا إلى تقديم المؤسسة بشكل موجز، ثم عرض الوثائق المستعملة في التقييم ،و في الأخير قمنا بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام المؤشرات المالية.

# الفصل الأول

أساسيات حول تقييم أداء المؤسسة  
الاقتصادية باستخدام المؤشرات  
المالية

### تمهيد

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، لما لها من أهمية في استمرارية الدورة الاقتصادية وخلق قيمة مضافة وتحقيق الرفاهية والازدهار. وعلى هذا الأساس سعى الباحثون الاقتصاديون إلى تطوير هذه الخلية والمضي بها قدماً بانتهاج عدة طرق وأساليب علمية .

لقد إهتم رواد الاقتصاد بالجانب العملاقي للمؤسسة وذلك بغيت التعرف على نقاط الضعف فيها ومعالجتها واستغلال عناصر القوة فيها إلى أقصى حد ممكن وهذا ما يسمى بالأداء المالي .

إن هذا الفصل يهدف إلى الإحاطة النظرية المتمحورة حول الأداء ولهذا الغرض سيتم معالجة الفصل الأول وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الأداء والتعرف على أنواعه ، تم سيتم التطرق إلى عملية تقييم الأداء من حيث مدلوله وخطواته .

و في الأخير سنقوم بالتطرق إلى الأداء المالي وأهدافه المالية ، وكيفية اختيار المعايير والمؤشرات التي تساعد على قياسه بطرق صحيحة ومصادر المعلومات الوثيقة.



## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم متطلبات المؤسسة والمحيط الخارجي لها، حيث أن المؤسسة في حالة تغيير مستمر بسبب بيئتها وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى، فيمثل الأداء المالي سمة من سمات الاقتصاد المحلي ولقد أصبح الأداء المالي عنصراً فعالاً لنمو المؤسسة وتطورها، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية صار ضرورة ملحة في عالم السوق اليوم، والذي يتميز بموجات وتحديات كبيرة.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من دراسة الأداء، الذي قسمناه إلى ثلاثة مطالب:

-المطلب الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية.

-الطلب الثاني: قياس وتقييم الأداء.

-المطلب الثالث: الأداء المالي.

## المطلب الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية.

يعتبر الأداء المؤسسي نشاطاً شمولياً مستمر يعكس قدرة المؤسسة في استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة و هذا بناءً على أهداف طويلة الأجل فهو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، ومنه عملت الإدارة على البحث عن الأداء المتميز من خلال توجيهات وتأكيد على ممارسات تصب باتجاه تعظيم الأداء، وكذلك ركزت على الاتجاهات الحديثة لتعطي نظرة مركزية وشاملة حول الأداء.

## 1/ مفهوم الأداء.

لقد تعددت و كثرة الدراسات والبحوث التي تناولت الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى اتفاق حول تحديد مفهوم الأداء، والأداء هو مفهوم شامل وعام، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها، وللوصول إلى مفهوم الأداء لابد من عرض العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين الإقتصاديين من أجل الوصول إلى تعريف موحد.

إن أصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة PERFORMARE والتي هي إعطاء كلية الشيء لشيء ما، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة PERFORMANCE والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية<sup>(1)</sup>. لقد كان ينحصر مفهوم الأداء في كثير من الدراسات على المورد البشري فقط، باعتباره المورد الأساسي دون باقي الموارد الأخرى حيث كان يعرف الأداء بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"<sup>(2)</sup>.

لكن بالرغم من كون أن المورد البشري جزء لا يتجزأ من الهيكل الأساسي في المؤسسة إلا أنه لا يمكن أن يحسن نشاط المؤسسة لوحده . أما في الوقت المعاصر و في ظل تكنولوجيا المعلومات يرى بعض الباحثين أن الأداء يشمل جميع الأنشطة، فأصبح ينظر لمفهوم الأداء بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها"<sup>(3)</sup>. وعلى هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

أيضا يرى بعض الباحثين في هذا المجال أن الأداء يعني "الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها مركز المسؤولية الأهداف المسطرة، حيث أن الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف المسطرة، أما الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك، لكن ربط الأداء بالفعالية والإنتاجية بعيد كل البعد عن مفهومه الأصلي لأن الشق الأول (الفعالية) يدل على الهدف المنجز بالمقارنة مع الهدف المسطر. أما الشق الثاني (الإنتاجية) فهو يعبر عن العلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هو معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويعرفه بعض الباحثين أيضاً على أنه "مستوى تحقيق الأهداف"<sup>(4)</sup>، إن هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف، ويعني أن الأداء هو الفعالية فقط، هذا صحيح لكنه جزئي ولا يمكننا تعميمه، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء حيث بمجرد تحقيقها للأهداف المسطرة بدون مراعاة الاستغلال العقلاني للوسائل.

ويحدد البعض الآخر الأداء على مستوى المؤسسة في أربعة أبعاد يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

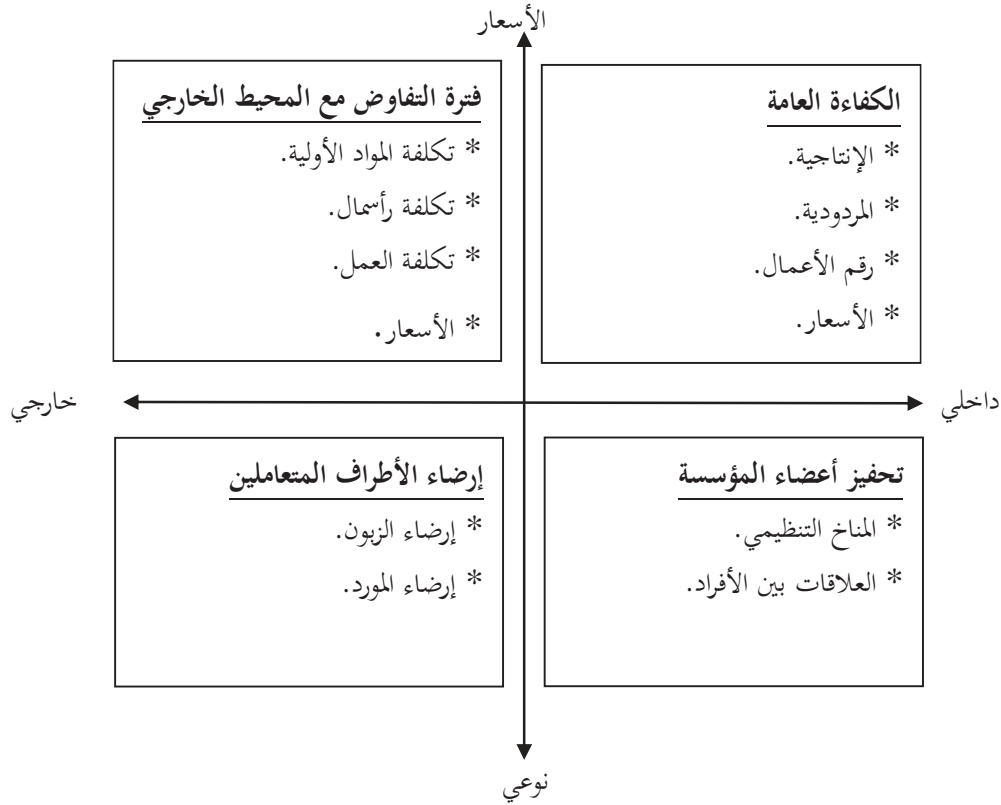
(1)رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الإسكندرية، 2000، ص 215.

(2)أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 50.

(3)عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء، القاهرة، 1988، ص 3.

(4)نوبلى نجلاء، استخدام الأدوات الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/ 2015، ص143.

الشكل رقم (1): تمثيل أبعاد الأداء الرباعي



المصدر: Alain Marion, **le diagnostic d'entreprise méthode et processus** , Ed :

Economica, Paris France, 1999, p175

إنطلاقاً من الشكل يتضح أن الأداء بأبعاده الأربعة هو مفهوم شامل ينطوي على العديد من المفاهيم الجزئية التي لها علاقة مباشرة بتطور واستمرارية المؤسسة الاقتصادية، والبعض الآخر يرى بأن الأداء الأمثل يرتبط ارتباطاً وثيقاً ومحكماً بالكفاءة والفعالية في المؤسسة الاقتصادية، و تربط الأغلبية الساحقة من الباحثين مصطلح الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها توازياً بمدى الرشادة في استخدام الموارد وهذا ما ينبثق ضمنه مفهومي الكفاءة والفعالية، ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، لذا فإن الاختلاف والتباين الموجود حول

تعريفه ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يجمعون على أن الأداء هو ذلك النجاح التي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة<sup>(1)</sup>.

و من خلال كل ما عرضناه سابقاً يتجلى أمامنا الاهتمام الكبير الذي توليه الدراسات والأبحاث للأداء حيث وضع تعريف شامل له " هو درجة تحقيق الأهداف والخطط المسطرة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية بمعنى أدق الأداء هو الكفاءة والفعالية معا. بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء تبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها علاقة وطيدة بمفهوم الأداء، وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد البشرية.

**الهدف:** هي وضعية و رؤية مستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص وهي:

\* الوضوح: و يكون الهدف واضحاً و محدداً و هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.

يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابلة للقياس ليسهل عملية الرقابة.

\* الواقعية: أن لا يتعارض الهدف مع المنطق و يبعد عن الخيال ، أي يمكن تحقيقه.

\* المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.

\* أن يكون الجهد المبذول في سبيل تحقيق الهدف المقصود أي التعمد في تحقيقه.

## 2/ أنواع الأداء.

توجد عدة أنواع للأداء و هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن التصنيف الأداء بالإعتماد على عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار المصدر، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة:

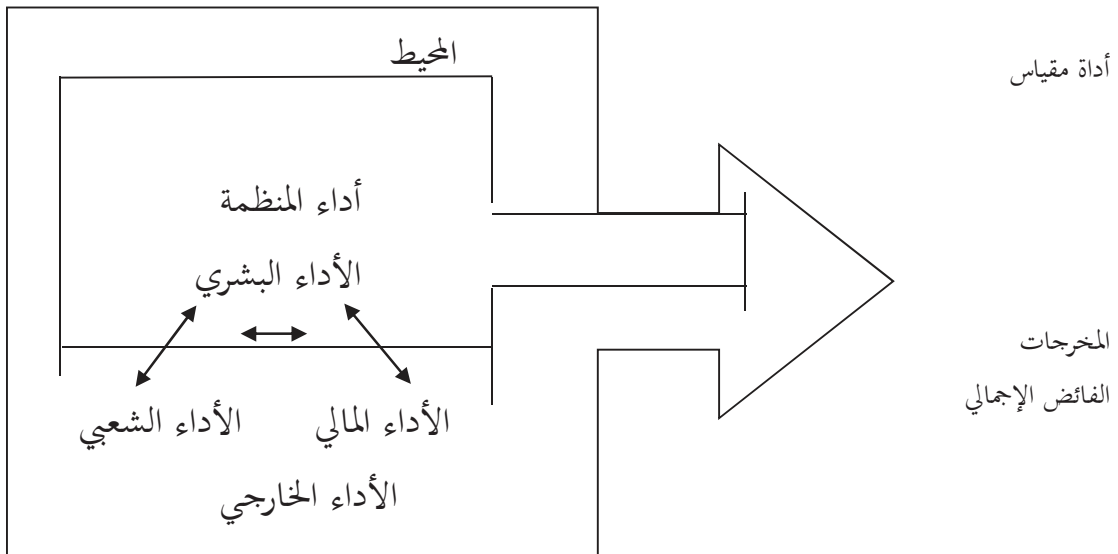
(1) وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009، ص 38.

1-2/ حسب معيار المصدر: ومن خلال هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1-1-2/ لأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية الداخلية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة<sup>(1)</sup>.

2-1-2/ الأداء الخارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة وهو ناتج من المحيط الخارجي للمؤسسة، و منه فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم المبيعات المؤسسة بسبب تحسين الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه لا يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

الشكل رقم (2): أنواع الأداء



المصدر: Bernard Martory, Contrôle de gestion Social, librairie Vuibert, Paris, 1999, p 237.

(1) مناد علي، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان 2014، ص 170.

يتضح من الشكل أن المؤسسة الاقتصادية جزء لا يتجزأ من المحيط الخارجي، لذا لا بد لها أن تولي اهتمامها الكبير بالمتغيرات المتعلقة بالمحيط الخارجي، لأن المحيط الداخلي وأن كثرت متغيراته يمكن لها أن تتحكم في تأثيرها فيه، على عكس المحيط الخارجي الذي يصعب التحكم في تهيئته، وأفضل حل للمؤسسة هو أن تحاول التكيف والاستجابة للمتغيرات الخارجية بطريقة مرنة و بما يلائم أهدافها الأساسية:

## 2-2/ حسب معيار الشمولية.

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>(1)</sup>:

### 2-2-1/ الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت فيها كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية والنمو والربحية.

### 2-2-2/ الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الجزئي في الحقيقة هو عبارة أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي)، وهو ما يعزز فكرة التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

## 2-3 / حسب المعيار الوظيفي.

يقسم الأداء وفقا لهذا المعيار أي حسب وظائف المؤسسة الاقتصادية والتي تتمثل في: الوظيفة المالية، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية<sup>(2)</sup>، إضافة إلى وظيفة الإنتاج.

### 2-3-1/ أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، بأقل تكاليف الممكنة، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار كونه أحد أهم أهداف المؤسسة.

(1) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

(2) Stephan G, Franclin, le principe du management, Ed economica, 8ed, Paris 1985, p 325.

2-3-2 / أداء وظيفة الإنتاج: ويقصد به قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق المعدلات المطلوبة من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض نسبة التعطلات الناتجة عن الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

2-3-3 / أداء وظيفة التسويق: يتمثل في مدى قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن تحديده من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة المحل، العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين.

#### 2-3-4 / أداء وظيفة الأفراد:

يعد المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، حيث تكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرتبط بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء ينبغي أن يكون على قدر من الكفاءة واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

#### 2-3-5 / وظيفة التمويل:

يتمثل أداءه في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية على الموردين، والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين<sup>(1)</sup>.

2-3-6 / أداء وظيفة البحث والتطوير: يتمثل أداء وظيفة البحث والتطوير بقدرتها على توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، وتحقيق وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، و بما يتماشى مع التطورات الحديثة.

2-3-7 / أداء وظيفة العلاقات العمومية: إن أداء وظيفة العلاقات العمومية يتجسد على قدرة المؤسسة على حسن تسيير علاقات المؤسسة الاقتصادية مع مختلف الأطراف الفاعلة معها وإرضاءهم كالمساهمين الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة.

<sup>(1)</sup> Marcel laflame, le management : approche systémique, geatem, Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981, p 358.

## 2-4/ حسب معيار الطبيعة.

حسب هذا المعيار فإن الأداء يقسم إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء سياسي، أداء تكنولوجي<sup>(1)</sup>:

2-4-1/ الأداء الاقتصادي: يعبر عن الأهداف الأساسية المسطرة من طرف الإدارة التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها ويتمثل في تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية ...) وتنبية استخدام موارده (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا ... الخ).

## 2-4-2 / الأداء الاجتماعي:

إن الأهداف الاجتماعية التي ترسم أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا وشروطا فرضها عليها العاملين أولا، وأفراد المحيط الخارجي ثانيا، والقدرة على تحقيق هذه الأهداف هو ما يسمى بالأداء الاجتماعي، ويعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة هو أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية لها<sup>(2)</sup>.

2-4-3/ الأداء التكنولوجي: نستطيع القول أن للمؤسسة أداءا تكنولوجيا عندما تكون لها القدرة على تحقيق ما قامت بالتخطيط له من أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين ... الخ.

2-4-5/ الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال متنوعة وكثيرة والمثال التالي سيوضح لنا أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: كتمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مناصب سامية لاستغلال امتيازاتهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

(1) عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

(2) عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي، شرم الشيخ، مصر، جانفي 2007، ص 117.



## 3/ العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية.

إن أداء المؤسسة الاقتصادية باعتباره أحد المكونات الأساسية كمنشأتها ليس بمفرد عن مختلف المتغيرات، بل يتأثر ويؤثر بها، حيث صنفت العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة الاقتصادية إلى عوامل خاصة كتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في: العوامل غير خاضعة لتركيب المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

## 3-1/ العوامل الخاضعة لتركيب المؤسسة نسبيا.

تقابل العوامل الخاضعة لتركيب المؤسسة الاقتصادية العوامل الداخلية في محيطها لكن يعد تركيب المؤسسة في هذه العوامل كسبب تحكم مطلق، لتربط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل المحيط الخارجي، أي هذه العوامل تخضع نسبيا لتركيب المؤسسة. وحصرت هذه العوامل بدقة يعد من الأمور الصعبة التحقيق، لكن يمكن تصنيفها حسب الجانب الذي تمس إلى عوامل تقنية وأخرى بشرية.

3-1-1/ العوامل التقنية: وتتمثل في مختلف العوامل التي تتعلق بالجانب التقني في المؤسسة الاقتصادية كنوع الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية التكنولوجية المستخدمة، جودة المنتج وتناسبه مع ملحقاته والموقع الجغرافي للمؤسسة وكل العوامل من هذا القبيل.

3-1-2/ العوامل البشرية: وتضم مختلف العوامل التي تتعلق بالموارد البشري، كمستوى التعليمي للأفراد، أنظمة الأجور والمكافآت والأجور، التنظيمات العمالية ... الخ.

## 3-2/ عوامل خاضعة لتركيب المؤسسة.

تتمثل لهذه العوامل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي تنتمي إلى محيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، وأيضاً تعتبر مصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم لتخفيف من حدتها، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية، عوامل سياسية وعوامل قانونية، وفي حقيقة الأمر يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد لتداخل العوامل فيما بينها<sup>2</sup>.

## 3-2-1/ العوامل الاقتصادية:

(1) عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 90 - 94.  
2 مناد علي، مرجع سبق ذكره، ص 172

تتجسد في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي التي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية، الظروف الاقتصادية، كالأزمات الاقتصادية وتدهور

الأسعار، تذبذب أسعار الصرف وأسعار الفائدة ومعدلات التضخم، وارتفاع الطلب الخارجي وهيكل الأسواق والمنافسين ... الخ.

3-2-2/عوامل اجتماعية: تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك الأفراد، وتتعلق بالعلاقات بين مختلف هيئات المجتمع وبالتأثير

الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسة الاقتصادية، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، النظام الثقافي والمعيشي السائد

... الخ.

3-2-3/عوامل تكنولوجية: تتمثل في مختلف التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كبحث عن طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع

وخدمات، براءات الاختراع والإبداعات التكنولوجية ... الخ.

3-2-4/عوامل سياسية وقانونية: وهي أيضا لا يمكن التحكم فيها، تتجلى عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم

السائد، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، المراسيم، القرارات ... الخ.

كما تقدم يمكن القول بأن الحل للعوامل سابقة الذكر سواء المتحكم بها أو غير المتحكم بها قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين

أدائها الإجمالي، وبالمقابل قد تشكل تهديدا لها وهنا لا بد لها من البحث في سبل التأقلم والتخفيف من حدة آثارها السلبية.

#### المطلب الثاني: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة.

لقد اتضح من خلال المبحث الأول أم الأداء يعد أحد المفاهيم الجوهرية التي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، لأنه يعتبر الأساسي

الذي يوفر لها الإمكانيات لوضع المخطط التي تسمح لها بتحقيق أهدافها.

غير أن مفهوم الأداء ليست له أية قيمة في حد ذاته، فالأداء وجد بهدف تقييمه حيث يقول M. le bas في هذا الإطار أنه "ليس هناك

وجود للأداء إلا إذا تمكنا من قياسه ..."<sup>(1)</sup>.

لذا سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء إلى مستوياته ومختلف المراحل التي تمر بها عملية التقييم وتفصيل مؤشرات التقييم

باعتباره العنصر الذي تركز عليه عملية التقييم.

<sup>(1)</sup>Angel Dalov, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprise, P.4 sur : <http://Ralshs.archives-ouvertes.fr/does/00/54/48/75/PDF/P154.pdf>.consulté19/03/2017

## 1- مفهوم تقييم الأداء، أهميته، وأهدافه.

## 1-1/ مفهوم تقييم الأداء:

إن الإحاطة بمفهوم "تقييم الأداء" تتطلب أولاً وقبل أي شيء التمييز بين مفهومي "التقييم والقياس".

لقد تمكن الباحث Ecosip من خلال أعماله التفريق بين المفهومين، حيث يرى أن عملية التقييم تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الآثار أو النتائج فقط<sup>(1)</sup>.

ويرى M. Lauras أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها<sup>(2)</sup>.

ومن خلال هذا يمكن القول أن تقييم الأداء يمد مفهوماً أوسع وأشمل من قياس الأداء، ويعتبر من مكونات الأساسية لتقييم الأداء، إضافة لما سبق، تجدر الإشارة أيضاً إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول مفهوم التقييم والتقييم، بحيث يتم في عملية التقييم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء. أما عملية التقييم يتم فيها العلاج والتعديل وفقاً لنتائج مرحلة التقييم<sup>(3)</sup>. غير أن كثرة البحوث والدراسات في هذا المجال قد أصبح هناك تداخل بين المفهومين وقلما يتم التفريق بينهما<sup>(4)</sup>.

لقد تعدد التعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الإقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه، تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً<sup>(5)</sup>. من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس التي يتم بمجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

<sup>(1)</sup> papa Ibra Kela. Modes d'évaluation et performance des projets de R&D p.3 ;sur

.http//basepub ;dauphinefr./bitstream/handel /123456789/3295/kele p.d.f consulté 15-4-2017.

<sup>(2)</sup> M.Marthieu lauras, « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaines logistique, these de doctorat en génie Industriel, l'unstitut national polytechnique de toulouse, 2004, p 112.

<sup>(3)</sup> فارس رشيد البيهاني، محاسبة الأداء في المؤسسات والموارد البشرية، دار أيكه للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.  
<sup>(4)</sup> ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013-2014 ص 21

<sup>(5)</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 30.

عرف ديفور (Devirse) تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة<sup>(1)</sup>. وفي هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء<sup>(2)</sup>.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"<sup>(3)</sup>. ومن هذا التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي تمكننا من تفسير فعالية المؤسسة وكفاءتها.

كما عرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها<sup>(4)</sup>. وفي هذا الإطار ينظر البعض إلى عملية التقييم الأداء على أنها جزء مهم من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم حتى تصل إلى هدف محدد. وأن تقييم هو استقرار مؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في انحرافها، أي أن العملية الرقابية تختص أساسا بوظيفتين: الأولى محاولة توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف ومنعها من الانحراف والثانية تصحيح مسارات هذه الأنشطة. وكل ما يتضمن تقييم الأداء<sup>(5)</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها. وذلك من خلال التأكد من الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط له، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف المسارات بعض الأنشطة.

(1) محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 40.

(2) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 11.

(3) عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(4) إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الولف للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 34.

(5) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 10.

كما سبق ذكره من تعاريف يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم تخطيطه، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد الانحرافات إذا وجدت وسبل علاجها في المستقبل.

### 1-2/ أهمية تقييم الأداء:

- إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية تخطي بأهمية بالغة وكبيرة في جوانب مختلفة، ويمكن إبرازها في الآتي<sup>(1)</sup>:
- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، لتمكينها من معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأساليب لنفس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية.
- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه نحو حل المشاكل، حيث يوفر التقييم بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سلمية حول عمليات المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء تسلط على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة، ضمن هذا السياق تعمل عملية تقييم الأداء على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والتقليل من الضياع وترشيد وتنمية الإيرادات.
- إن عملية تقييم الأداء يبين لنا مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- إن عملية الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها، والتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.
- إن عملية تقييم الأداء تسمح بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة ككل.

(1) محمد الطعمانية، مرجع سبق ذكره، ص 402.

- تحدد عملية التقييم ما يجب معرفته لتحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنتظمة والتي إذا تم إتباعها تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة عملية عقلانية.

وعلى ضوء ما سبق تتجلى الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمنظمة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

### 1-3/ أهداف تقييم الأداء:

ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أداءها، فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليها، وإذا لم تستطيع مراقبة فلن تقدر على إدارته، بذلك فهي لا تتمكن من صناعة قرارات سليمة، وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية<sup>(1)</sup>:

- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات والتنبيه بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء.
- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن (نقاط) الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.
- **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنا من رسم الإستراتيجيات والأهداف بوضوح.
- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية. كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعه بأعلى درجة من الكفاءة.

- التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا.

(1) عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية العربية البشرية، القاهرة، 2008، ص 498.

- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بما خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

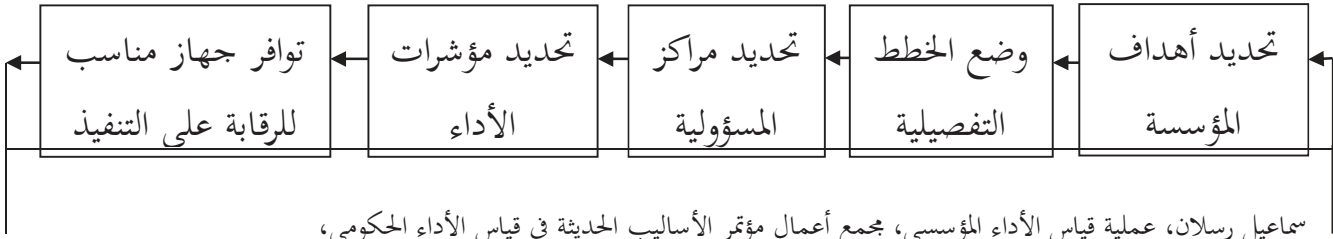
## 2-أسس الأداء، مستوياته، مراحلها ومتطلبات نجاحه.

إن عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، كما ينبغي المرور واتباع عدد من الخطوات والمراحل، وكل ذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 2-1/ الأسس العامة لتقييم الأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): الأسس العامة لتقييم الأداء



سماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 34.

### 2-1-1-تحديد أهداف المؤسسة:

لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي

<sup>1</sup> ربيعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 26

تعبّر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها<sup>(1)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضاً تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحاً للمسؤولين عن التنفيذ<sup>(2)</sup>.

## 2-1-2 وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يقصد بالخطط التفصيلية، وضع الخطط أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق لتنفيذ الأهداف المسطرة في إطار زمني محدد<sup>(3)</sup>، وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع الخطط لإنجاح عملية التقييم من أهمها:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف.
- يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

## 2-1-3/ تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة الضرورية لتقييم الأداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها<sup>(4)</sup>: وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح تخصصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض.

(1) عمر وحامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 125.

(2) عمر وحامد، مرجع سابق، ص 126.

(3) نفس مرجع السابق، ص 126.

(4) مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج والتوزيع، عمان، 2007، ص 38.



2-1-4 تحديد مؤشرات الأداء:

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة من أهم جوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يفسر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة، وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعتبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى<sup>(1)</sup>.

2-1-5 توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهمية من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة<sup>(2)</sup>.

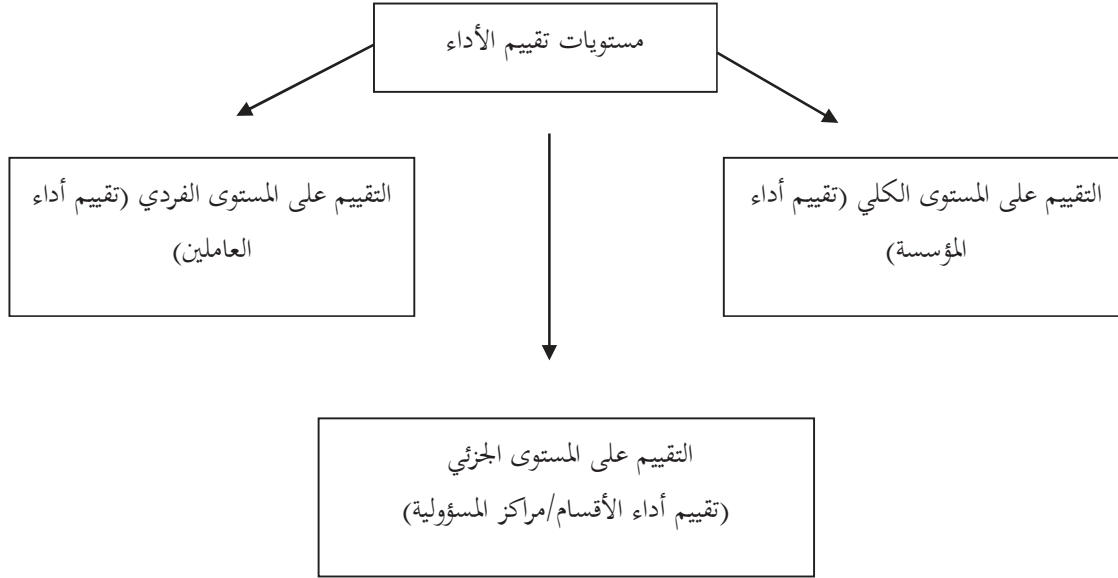
2-2-2 مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء تشكل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على مستوى الجزئي، والتقييم على المستوى الفردي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

(1) عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات، طبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، 1999 ص 196.

(2) عمر وحامد، مرجع سابق، ص 129.

الشكل رقم (04): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر القاهرة، 2001، ص 15.

## 2-2-1 تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

يتلخص تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال هذه الأخيرة وكافة وحدات التنظيمية في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس الإنجاز الفعلي في إطار المستويات المحددة للأداء المرغوب.

## 2-2-2 تقييم الأداء على المستوى الجزئي:

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي آخر آمن منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق) ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملا ومتمما للتقييم على المستوى الكلي،

حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبير على مستوى الحقيقي للأداء<sup>(1)</sup>.

### 2-2-3 تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة، ويعد تقييم أداء العاملين من الوظائف والأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره يشكل حجر الأساس للأداء ككل<sup>(2)</sup>.

### 2-3 مراحل وخطوات تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل<sup>(3)</sup>:

- جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة.
- دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

### 2-3-1 جمع المعلومات والبيانات اللازمة:

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب. لذلك تتطلب عملية التقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

(1) عمر وحامد، مرجع سابق، ص 129.

(2) فارس رشيد البيتاني، مرجع سابق، ص 72.

(3) ريغة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 33

- **الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهاجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات توفير فقط، غير أن ما يصيب هذه هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.
  - **التقارير الشفوية:** تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروسيه، أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات وحلول.
  - **التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الرئيسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي، أما عن التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض منها إحصائي.
- وتجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكمل بعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

### 2-3-2 قياس الأداء الفعلي:

وهي المرحلة الثانية في عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها من أجل هذا الهدف.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

### 2-3-3 مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب:

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب، فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة، وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.

### 2-3-4 تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية:

تم في هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب الاختلاف والتباين بين النتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة في بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ويتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية<sup>(1)</sup>.

وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة ولا يمكن أن تتحكم فيها.

### 2-4-4 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها:

#### 2-4-1 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعات هذه الأخيرة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى، وتمثل هذه الاعتبارات:

- تحديد الدقيق للأهداف:

باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء في المؤسسة والأساس التي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون الأهداف محددة بدقة ومعروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة.

- قياس الأشياء الجديدة:

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كل العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أداءها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

- النظر إلى عملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية:

يقوم المديرون والعاملون في المؤسسة بالعمل تجاه النتائج والأهداف المرغوبة<sup>(2)</sup>. لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهداف المسطرة.

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 16.

(2) عبد الرحيم محمد، المرجع السابق، ص 502.

## 2-4-2 الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء:

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية تقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية تقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال، وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في<sup>(1)</sup>:

### • قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات:

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها، لذلك تبذل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح لها بخدمة أهداف الإدارة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرئيسية. في حين الآخر هناك منظمات الأعمال ليس لديها نظام معلومات أو طريقة لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام للمعلومات، وفي هذه الحالة يكون تقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة.

### • صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية:

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عن قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، وقد تختلف صعوبة تبعاً لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض هذه الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي ويعود السبب غالباً لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمة تنفيذها.

- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال، مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة يأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.

- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، كذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاز عملية التقييم.

(1) عمر وحامد، مرجع سابق، ص 122، 121.

### 3- ماهية مؤشرات تقييم الأداء.

تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته، ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقا للأبعاد متعددة.

### 3-1 مفهوم مؤشرات الأداء:

من أكثر التعاريف الشائعة لمؤشرات الأداء نجد تعريف P.lorino الذي يرى مؤشر الأداء هو عبارة عن معلومات تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه مسار نشاطهم بهدف تحديد هدف معين أو مساعدتهم في تقييم نتائج<sup>(1)</sup>. ويمكن للمؤشر أن يأخذ جملة من مجموعة من الأشكال قد تكون أرقاما أو بعض الدلالات النوعية وذلك حسب النشاط الذي تقوم به المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، ولذلك يعرف P.voyer المؤشر على أنه مجموعة من العناصر المشكلة لمعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

من خلال التعريفين السابقين تتجلى لنا أهمية مؤشرات الأداء، فهي تعد أداة رئيسية تساعد المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها<sup>(3)</sup>، كما أصبحت تلعب دور همزة الوصل بين المؤسسة وأصحاب المصالح.

### 3-2 تصنيف مؤشرات الأداء:

هناك عدة أنواع من المؤشرات مختلفة الأشكال، فغالبا ما تستخدم عنه تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات.

ومن أكثر التصنيفات شيوعا، تقسيم مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية مالية<sup>(4)</sup>.

### 3-2-1 مؤشرات الأداء المالية:

إن قياس وتقييم الأداء باستخدام المؤشرات المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الأكثر استخداما، وتعتبر المؤشرات المالية من أهم أدوات التحليل استعمالا في قياس أداء المؤسسات، وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة، وقد يسعى

<sup>(1)</sup>Philippe lorino, Méthode et pratiques de la performance, 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2003, p.p. 4-8.

<sup>(2)</sup>Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2<sup>ème</sup> édition, Presse de l'université du quebec, quebec, 1999, p 61.

<sup>(3)</sup>Philippe, Lorino, op-cit, p 130.

<sup>(4)</sup>Charles T, Horn gren et al, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2006, p 35.

الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب عالمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي<sup>1</sup>.

### 3-2-2 مؤشرات الأداء غير مالية:

إن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة استخدام مؤشرات جديدة لأداء المنظمات تتلائم مع أهدافها، وهذا ما دفع المؤسسات إلى استخدام مؤشرات غير مالية وذلك من خلال نماذج حديثة التي قد تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق الترابط والتفاعل بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها المؤسسة.

إضافة إلى ما سبق فقد ذهب البعض الآخر من الكتاب في تصنيف مؤشرات الأداء إلى أنواع تشمل<sup>(2)</sup>:

- مؤشرات المدخلات: تستخدم لفهم الموارد البشرية والمالية والتي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات.
- مؤشرات العمليات: تستخدم لفهم الخطوات المباشرة لعملية إنتاج المنتج.
- مؤشرات المخرجات: تستخدم لتقوم المنتج أو الخدمة التي يوفرها المؤشر ويتم إيصالها إلى العملاء.
- مؤشرات المحصلات: تستخدم لتقوم النتائج المرغوبة، وفي بعض الحالات فإن بناء علاقة سببية مباشرة بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة يمكن أن تكون صعبة.
- مؤشرات التأثير: تستخدم لتقوم الآثار المباشرة أو الغير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المؤسسة.
- مؤشرات الأسباب: تقوم الأداء بعد ظهور الحقيقة، ومثال ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.
- مؤشرات النتائج: هذا المقياس يتنبأ بالأداء المستقبلي.
- المؤشرات السلوكية: وتقوم الثقافة الأساسية للأفراد والمؤسسة، مثل قياس رضا العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> ريغة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 40

<sup>(2)</sup> طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 71.



### 3-3 الصفات النوعية لمؤشرات الأداء:

وتعرف على أنه مجموعة الصفات والخصائص التي يجب أن تتميز بها المعلومات التي يعرضها مؤشر الأداء حتى تكون سليما لاتخاذ القرارات من قبل مستخدمين هذه المعلومة والقائمين على عملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وفي هذا الإطار قام P/Voyer بتحديد 4 صفات يجب توفرها في المؤشرات حتى تكون فعالة. والتي تشمل كل من درجة الملائمة، الدقة في التصميم، القدرة على التقييم، والسهولة في الاستخدام<sup>(1)</sup>.

- **الملائمة:** ينبغي على مؤشر الأداء أن يعبر عن هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه، كما يجب عليه أن يستجيب لحاجات التقييم وأن يكون له معنى بالنسبة للمستخدمين وأن يلائم طبيعة المجال الذي يسعى لقياسه، ويجب على المؤشرات أن تكون ملائمة مع طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها بناء عليها.
- **الدقة في التصميم:** يجب أن تتميز المؤشرات بالدقة والوضوح فيما يتعلق بتصميمها، حيث يجب على المؤشرات أن تكون مصاغة بطريقة جيدة وأن تكون معالمها محددة بدقة، وإضافة إلى ذلك ينبغي أن تكون المؤشرات حساسة بما يكفي للكشف عن أي انحراف في الأهداف المحددة.
- **القدرة على التقييم:** ينبغي على المؤشر أن تكون له القدرة على تقييم الأداء بشكل فعال، وذلك من خلال عرض المعلومات بطريقة متكاملة وصفية أو كمية تفيد المستخدمين بما يضمن اتخاذ القرار السليم، فلا بد على المؤسسة أن تتوفر لديها القدرة المعلوماتية اللازمة التي تسمح لها بإنتاج أو إعداد المؤشرات التي تحتاجها .
- **السهولة في الاستخدام:** وتتمثل هذه الخاصية في الإمكانية العملية والمعرفية لاستخدام المؤشر بشكل صحيح وبسهولة، ويجب أن تكون المؤشرات المعروفة بعيدة عن التعقيد حيث تمكن كافة المستخدمين من فهمها ببساطة ودون جهد، وتستوجب السهولة في استخدام المؤشرات ضرورة توفر الشروط التالية:
- **إمكانية البلوغ:** يجب أن يتميز ببساطة حتى يستطيع كل الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم أن يستخدموه.
- **الوضوح:** يجب أن يكون المؤشر مفهوم بنفس الطريقة من طرف الجميع في المؤسسة وأن يكون تفسيره عام ومشترك.

<sup>(1)</sup>Pierre Voyer, op-cit, Quebec, 1999, p.p. 68-71.

- التمثيل: يجب أن يكون المؤشر مقدم بصورة أو بشكل واضح يسهل تفسيره من قبل المستخدمين، وذلك من خلال اختيار الشكل المناسب للتمثيل.

### المطلب الثالث: الأداء المالي.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء في المؤسسة وتغطية بعض جوانبه والتعرض إلى تقييم الأداء متناولين ماهية هذا التقييم وشروط وخصائص العملية الجيدة وأهداف تقييم الأداء وهذا في المطلب الثاني، يتوجب علينا التطرق إلى المطلب الرابع تحت عنوان الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وسيقسم هذا المطلب كما يأتي:

- الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.

- تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي.

- مصادر معلومات تقييم الأداء

### 1 / الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة، المردودية، بحيث يعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة<sup>1</sup>.

### 1-1 / السيولة.

تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتعبير آخر قدرتها على التحويل بسرعة للأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة التحقيق) إلى أموال متاحة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة للوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح وهي:

<sup>1</sup> عادل عشي، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم، مذكره لنيل شهادة الدكتوراه التسيير، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، 2001-2002. ص36

- المؤسسة:تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط
  - كإجراء أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.
  - أصحاب الحقوق: تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، في الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الأجراء وكذا تسديد ديون الموردين ... الخ.
  - عملاء المؤسسة:قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي، فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد<sup>(1)</sup>.
- أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، كما يتعلق بالافتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة.

## 1-2 / التوازن المالي.

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغها، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة ويمثل "التوازن المالي 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 الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل) وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، حيث 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<sup>(2)</sup>:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.

<sup>(1)</sup>السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 247.

<sup>(2)</sup>جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 21 - 22.

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.

- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

### 1-3 / المردودية.

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى PETER DRUKER بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها.

المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، فبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية<sup>(1)</sup>.

### 2 / تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي.

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها.

ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات والمعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية<sup>2</sup>:

- المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية.
- المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤولين من أجل بلوغ الأهداف المرسومة ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.
- المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح.

الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي، المردودية، السيولة، هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة، ومعيار المردودية.

(1) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 605.

(2) عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم وبأفضل تكلفة والذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به، لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لأن مؤشراتته توزع بين التوازن المالي والسيولة فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل.

**3 / مصادر معلومات تقييم الأداء.**

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، فيشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب، تقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وخارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة.... الخالتقسيم الذي سيتم اتتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3-1 المصادر الخارجية.

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

#### 3-1-1 المعلومات العامة:

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها<sup>(2)</sup>.

#### 3-1-2 المعلومات القطاعية:

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجميع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

<sup>1</sup> عدل عشي. مرجع سبق ذكره، ص 39

<sup>(2)</sup> صلاح الدين حسن السيسي، دراست الجدوى و تقييم المشروعات دار الفكر العربي، مصر الطبعة الاولى، 2003، ص 200.

فهذا النوع من المعلومات عموماً تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت ... الخ. لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائباً في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جداً<sup>(1)</sup>.

### 3-2 / المصادر الداخلية.

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموماً في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية وجدول حسابات النتائج والملاحق.

### 3-2-1 / الميزانية:

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

تعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة<sup>(2)</sup>.

ترتب الأصول المحاسبية تبعاً لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة وأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتشكل مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازلياً حسب درجة استحقاقها، أي ابتداءً من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جداً لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.

(1) الياس بن ساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 50.

(2) مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

النظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخدامها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية<sup>(1)</sup>

### 3-2-2/ جدول حسابات النتائج:

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة، فهو يعد وسيلة حد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى، لقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.

- الهامش الإجمالي: يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسة التجارية وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.
- القيمة المضافة<sup>(2)</sup>: تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، يعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة} = \text{الهامش الإجمالي} + \text{إنتاج الدورة} - (\text{مواد ولوازم مستهلكة} + \text{خدمات})$$

- نتيجة الاستغلال: تتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{نتيجة الاستغلال} = \text{القيمة المضافة} + \text{نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال} - (\text{مصاريف المستخدمين} + \text{ضرائب ورسوم} + \text{مصاريف مالية} + \text{مصاريف مختلفة} + \text{مخصصات الاهتلاكات والمؤونات}).$$

- نتيجة خارج الاستغلال: تنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

(1) ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991، ص 20.

(2) الياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

### 3-2-3 الملاحق:

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، هدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر.

يجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات: المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج، المعلومات غير المرقمة تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.

### المبحث الثاني: المعايير و المؤشرات المعتمدة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته الوحدة ، و الوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها. و من هنا جاء الاهتمام بدراسة هذه المعايير و تحليلها و تصنيفها حسب الفعاليات المختلفة و إجراء التطبيقات العملية عليها لمعرفة مدى قوتها القياسية و مدى قدرتها في تحديد مستويات الإنجاز في الوحدة خلال فترة زمنية معينة و مقارنة ذلك مع ما أنجز في السنوات السابقة في الوحدة نفسها و مع ما أنجزته الوحدات الاقتصادية المشابهة ، أي الكشف عن قدرة المعايير على رسم صورة واضحة للوحدة في الوقت الحاضر ، تمهيداً لتحليل الانحرافات التي حدثت و الجهود المبذولة لتصحيحها و من ثم السعي الحثيث على رسم صورة المستقبل الأفضل لها و وضع الخطط و البرامج لبلوغ ذلك.

يعتبر المعيار كوسيلة للقياس ، يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات الموضوعية على حالة معينة. و قد يكون هذا على شكل قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية ، أو على شكل جملة قياسات أو قاعدة رياضية. وتكون عبارة عن نسب و معدلات مستوحات من معلومات إحصائية من واقع المشروع أو الوحدة الاقتصادية . و غالباً ما يلجأ المحللون و الباحثون إلى المعايير الرياضية الرقمية لأنها تعتبر أكثر دقة .

إن مجمل المعايير تعتمد على القواعد المحاسبية و الاقتصادية و التقنية ، كما أن المعلومات التي تحتويها السجلات الحسابية و الأدلة الهندسية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء على مهمتهم و التي تتمثل في تقييم المشروعات و الوحدات الاقتصادية.



كما يمكن أن تُبنى هذه المعايير على أسس مادية كعدد الإنتاج المستخرجة أو على أساس قيمة الإنتاج محسوبة بعملة معينة و عادة ما تكون العملة الوطنية، أو قد تكون رقمية كوحدة ساعات العمل و عدد التوقفات و العطلات ، و قد تكون هذه المعايير نوعية في الحالات التي يصعب وصفها بالأرقام و ذلك عن طريق وضع أهداف سلوكية ينبغي على الوحدة تحقيقها في جانب من جوانب نشاطها.

المطلب الأول : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي و النشاط

### 1 / التوازن المالي

التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى و باستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة لأن العجز المالي يسلب المؤسسة استقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى.

وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية :

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

### 1-1 مستويات التوازن المالي:

#### 1-1-1: رأس المال العامل الدائم .

إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية ( تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا يمكن تحويلها إلى سيولة إلا بعد فترة زمنية طويلة، لذلك يستوجب تمويلها من الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في فترة زمنية قصيرة يجب أن تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في فترة زمنية قصيرة. وهذا ما نعني به التوازن المالي.

إن كل من عناصر الأصول المتداولة وعناصر الديون قصيرة الأجل تختلف في المدة والقيمة، فيمكن أن تكون الديون قصيرة الأجل تستحق التسديد في مدة زمنية أقصر من تاريخ تحقيق عناصر الأصول المتداولة، أي أن المؤسسة قد تكون مطالبة بتسديد ديونها قبل تحصيل حقوقها، وهذه الحالة تجعل المؤسسة في حالة صعبة تجاه دائئتها، لذا فان حقوق المؤسسة في مجموعها يجب أن تكون مدة تحصيلها أقل من مدة استحقاق ديونها، ولكن المشكل الآخر يطرحه المخزون الذي قد لا تتحكم في مدته المؤسسة وبالتالي يؤثر على التوازن المالي لها، ومن أجل تفادي ذلك يجب أن يكون لدى المؤسسة رأس مال عامل موجب.

### 1-1-2 احتياج رأس المال العامل

تشمل المؤسسة في كل دورة استغلالية على موارد دورية (و هي الديون الأجل ماعدا السلفات المصرفية) وهذه الموارد تغطي بها مستلزمات أو احتياجات الدورة (و هي المخزونات و القيم القابلة للتحقيق)<sup>1</sup> و بمقارنة قيمة العنصرين تحدد هل هذه المؤسسة تحتاج إلى موارد إضافية من غير الدورة أم لا؟

فإذا كان الفرق موجبا فان المؤسسة لم تغط كل احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية بل لديها حاجة إلى وسائل مالية أخرى و عليها أن تبحث عن موارد إضافية لمواجهة هذه الاحتياجات ، بالتالي تلجأ إلى مواردها تزيد مدتها عن الدورة ، أو تحتاج إلى رأس المال العامل. والعكس في حالة سلبية النتيجة<sup>2</sup>.

بحسب احتياج رأس المال كما يلي :

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = \text{احتياج الدورة} - \text{موارد الدورة}$$

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = (\text{قيم الاستغلال} + \text{القيم القابلة للتحقيق}) - (\text{الديون قصيرة الأجل} - \text{السلفات المصرفية})$$

### 1-1-3 الخزينة

يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي مرجع سبق ذكره، ص 26.25

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 68

الخزينة هي الفرق بين رأس المال العامل الإجمالي FR واحتياج رأس المال العامل BFR .

الخزينة = لقيم الجاهزة - السلفات المصرفية .

الخزينة = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

يمكن تلخيص كل من العناصر الثلاثة ، مع فصل بين احتياج رأس المال العامل للاستغلال و احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال

## 2-نسب النشاط

هي النسبة التي تقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها ، و تستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة الشركة في إدارة الموجودات و المطلوبات و قدرتها على الاستخدام الأمثل ، و هي مقياس مهم لمدى كفاءة الشركة في استخدام المصادر المالية المتاحة ، و تدرس هذه النسب معدلات دوران الذمم و المخزونات و الموجودات التي توضح سياسات الشركات في استرداد الديون و سياستها في التخزين و إدارة الموجودات ، و ينصب الاهتمام هنا حول كيفية استخدام الشركات لمجوداتها الثابتة و المتداولة بكفاءة لتعظيم المبيعات و الأرباح من وجهة نظرة مالية بحتة ، إن السبب الوحيد للاستثمار في الأصول هو تعظيم قيمة الأعمال.

## 2-1 معدل دوران مجموع الأصول:

معدل دوران مجموع الأصول = رقم الأعمال / مجموع الأصول

تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدم في خلقها داخل المؤسسة، وتساعد دراسة هذه النسبة أو هذا المعدل ومتابعة تطوره. من الإجابة على سؤال مهم مفاده هل أن مجموع الاستثمار في الأصول يبدو معقولا قياسا بمستوى النشاط التشغيلي للمؤسسة ممثلا بالمبيعات .؟

ليس هناك معدل معياري لهذه النسبة إلا أنه يمكن مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فإذا كان معدل المؤسسة أكبر من معدل القطاع فهذا يعني أن المؤسسة تعمل قريبا من مستوى الطاقة الكاملة، مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط

دون زيادة رأس المال المستثمر، أما إذا كان معدل المؤسسة منخفضا مقارنة بمعدل القطاع فهذا دليل على وجود أصول غير مستغلة أي أن هناك أصول زائدة لا ضرورة لها.

## 2-2 معدل دوران الأصول الثابتة

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

من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء التشغيلي ما يسمى بمعدل دوران الأصول الثابتة، وتكمن أهمية هذا المؤشر في قدرته على قياس كفاءة الإدارة وفاعلية أدائها في استغلال واستخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات. حيث كلما زاد معدل دوران الأصول الثابتة قياسا بمعيار المقارنة المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول الثابتة يتسم بمقدار اقتصادي أمثل.

## 3-2 معدل دوران الأصول المتداولة:

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

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، فمعدل الدوران يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات، وبالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي، وهو ما تهدف الإدارة المعاصرة في الوصول إليه، لان انخفاض معدل الدوران إنما يعني ضعفا في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات، أو يشير إلى حالة من حالات التضخم في الاستثمار في الأصول المتداولة بأكثر من الحاجة المقررة لها اقتصاديا، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها المتداولة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية 2011، دار النشر و التوزيع عمان، ص154

2-4/ معدل دوران المخزون

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

يشكل المخزون أحد أهم مفردات الاستثمار في الأصول المتداولة والأكثر أهمية في عملية التشغيل، وعليه فإن هناك حرص من الإدارة في تحديد حجم الاستثمار في المخزون ومكوناته الرئيسية مثل البضاعة الجاهزة والمواد الأولية، فالتخوف دائما من أن تلجأ الإدارة إلى زيادة الاستثمار في المخزون بأكثر من الحاجة الاقتصادية المقررة له، وسبب هذا التخوف يكمن في المشاكل التي يسببها الاستثمار الفائض عن الحاجة، حيث يعتبر هذا الفائض استثمارا عاطلا يسبب انخفاضا في إيرادات المؤسسة.

تعبّر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها من المخزونات، وقدرتها على إبقاء المخزون ضمن الحد الأدنى المثالي المناسب مع حجم عملياتها، ويستخدم هذا المعدل أيضا في الحكم على كفاءة إدارة التسويق.

وبشكل عام فإن الارتفاع في عدد مرات الدوران قياسا بمعياري المقارنة يشير إلى قصر فترة الاستثمار في المخزون، وهذا يعني سرعة تصريف المخزون عن طرق عملية البيع، في حين يشير الانخفاض في المعدل إلى تضخيم الاستثمار في المخزون بأكثر من الحاجة المقررة له اقتصاديا، الأمر الذي يعني ركودا في المخزون.

2-5: معدل دوران الذمم المدينة

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \text{رقم الأعمال} / \text{العملاء} + \text{أوراق القبض}$$

يشير وجود الحسابات المدينة (العملاء وأوراق القبض) في الميزانية العامة إلى اعتماد الإدارة لسياسة البيع بالأجل، وفي الحقيقة فإن الإدارة تفضل دائما سياسة البيع النقدي، ولكن التعذر في تحقيق هذه الرغبة يجعلها تميل إلى سياسة البيع بالأجل مع اهتمامها بخصر وتحديد العملاء الذين تتعامل معهم، وكذلك تواريخ تحصيل قيم هذه المبيعات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> اليمين سعادة، "استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيدها قراراتها" - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة .

و يعكس الارتفاع في قيمة هذا المعدل عن معيار المقارنة صورة التحسن في كفاءة الأداء التشغيلي بشأن سياسة البيع بالأجل، وكفاءة الإدارة في تحصيل ديونها، وفي القدرة على توليد النقد المحقق من التحصيل والذي يدعم ويغذي سيولة المؤسسة، ويضمن أيضاً محدودية ضئيلة في تحول بعض الحسابات المدينة إلى ديون معدومة، وفي هذا تعزيز لجانب القوة الذي يجعل المؤسسة تتفرد به في سوق الأعمال. ويشير الانخفاض في هذا المعدل قياساً بمعيار المقارنة إلى تدهور سيولة الحسابات المدينة والنتيجة عن ضعف أداء الإدارة في عملية التحصيل، وكذلك عدم قدرتها في منع تحول جزء من الحسابات المدينة إلى ديون معدومة، الأمر الذي يجعل هذه الحسابات غير مغذية للسيولة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و الربحية و المردودية

#### 1-نسب السيولة

السيولة من بين أهم الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة لدى مجلس إدارة المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة دائماً إلى تحقيقها لأنها من بين أهداف قصيرة الأجل و تتخذ في حقها عدة قرارات شاملة ووضع إستراتيجيات مناسبة لضمان توفر السيولة و منه ضمان مواصلة النشاط بكفاءة و أمان.

إن حجم السيولة الذي تملكه المؤسسة يتحدد بما تملكه من أصول متداولة التي تشمل مكونات النقد و الاستثمارات المؤقتة و الحسابات المدينة و المخزونات السلعية و غيرها من الأصول ، و منه فإن المؤسسة تهتم بالاستثمارات في الأصول المتداولة كجزء من إستراتيجيتها و بشكل يضمن فاعلية الأداء التشغيلي للمؤسسة .

و هنا نقول أن السيولة هي النقد الجاهز و الموجود في صندوق المؤسسة أو في حسابها الجاري لدى البنك. و هناك سيولة الأصل أي سهولة تحويل الأصل إلى نقد جاهز و بدون حدوث أية خسارة علماً أن كل الأصول المتداولة هي أصول جارية و لكن تختلف شدة سيولتها. إذ يعتبر النقد معيار محدد للسيولة في حين تعد الحسابات المدينة شبه سائلة و تختلف عن النقد نوعاً ما.

و توجد أيضاً سيولة المؤسسة أي مدى قدرتها على الإيفاء بالتزاماتها مع المتعاملين معها و في الوقت المحدد خلال الظروف العادية دون

اللجوء إلى الاقتراض أو بيع بعض الموجودات أو الأصول الغير معدة للبيع أصلاً<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي : مصدر سبق ذكره ، ص 162.

<sup>2</sup> د حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره ،ص 138.

1-1 نسبة السيولة العامة:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة}}{100}^*$$

تعتبر نسبة السيولة العامة من المؤشرات التقريبية لدراسة و تحليل السيولة والقبليية الإيفائية، ويعود سبب ذلك إلى أن النسبة تعتمد في حسابها على مجموع الأصول المتداولة، و مجموع الخصوم المتداولة دون الاهتمام بدرجات سيولة فقرات الأصول المتداولة أو تواريخ استحقاق الخصوم المتداولة، فهذه النسبة لا تفرق بين السيولة الجاهزة و غير الجاهزة و لذلك يمكن النظر إلى هذا النسبة كمقياس كمي و ليس نوعي<sup>1</sup>.

2-1 نسبة السيولة السريعة

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة-المخزون}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}^* 100$$

تعتمد هذه النسبة على الأصول سريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة و يعود سبب استبعاد المخزون السلعي من مكونات الأصول المتداولة لأنه أقل سيولة وسرعة التحول إلى نقدية ، بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع أو تحويل المنتجات التامة إلى سلع جاهزة ، إضافة إلى أن المخزون يحقق أكبر الخسائر بالمقارنة مع الأصول المتداولة الأخرى في حالة التصفية و أيضاً سبب عدم التأكد من بيع.

3-1 نسبة السيولة الجاهزة

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة/ديون قصيرة الأجل}}{100}^*$$

تعتبر هذه النسبة من أكثر النسب صرامةً في تقييم الأداء من ناحية السيولة ، حيث تبين مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط ، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة ، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة<sup>2</sup>.

1-3-1 / أهمية السيولة :

مما لاشك فيه توافر السيولة يحقق العديد من المزايا للمؤسسة من بينها :

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره ص 31

<sup>2</sup> ناصر داداي عدون، مصدر سبق ذكره، ص 31.

- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها ومن قبل مقترضيه، فالمتعاملين تضمن له السيولة تسديد حقوقهم لقاء الخدمات التي

قدموها للمؤسسة والمقرضين تضمن لهم تسديد أقساط الدين والفوائد.

- الوفاء بالالتزامات عند حلول تواريخ استحقاقها وتفادي خطر الإفلاس.

- مواجهة متطلبات دورة الاستغلال من تسديد مصاريف المستخدمين، دفع الضرائب

والرسوم، شراء المواد اللوازم... الخ.

- مواجهة الانحرافات غير المنتظرة في التدفقات النقدية

- مواجهة الأزمات عند وقوعها.

- إمكانية الحصول على خصومات مالية من الموردين لقاء تعجيل الدفع.

- المرونة في اختيار مصدر الحصول على الأموال لأن توافر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ما ترغب

في الحصول عليه دون أن تكون مقيدة بمصدر معين، فالسيولة عبارة عن هامش أمان.

مما سبق ذكره يتبين أن السيولة هدف مالي أساسي تسعى المؤسسة لتحقيقه ولكن توفر السيولة يجب أن يكون بالشكل الكافي لمواجهة جميع

الالتزامات وأي زيادة على هذا المستوى يعد تجميدا للأموال يمكن استغلالها في الأنشطة الاستغلالية للحصول على عائد من وراءها .

## 2- نسب الربحية

الربحية تمثل صافي نتيجة الأعمال الناتجة عن العديد من السياسات و القرارات . و نسب لربحية تقدم بعض المعلومات عن كيفية تشغيل

الشركة ، وأهمية هذه النسب تكمن في أنها تظهر الناتج المشترك للعناصر السابق الإشارة إليها من سيولة و إدارة الأصول و الائتمان و

خلافه . وتتركز هذه النسب على العلاقة بين مفردات قائمة الربح و أرقام الميزانية العامة<sup>1</sup>.

يهتم المستثمر أو صاحب المشروع بقيمة العائد من المال المحتمل من مشروعه، ولهذا السبب يجب قياس العائد و مقارنته بالعائد المتوقع من

الإستثمار في سوق المال و من أجل حساب الربحية يجب حساب النسبة بين الدخل المستخلص من قيمة الدخل بالقيمة الدفترية للإستثمار

ثم مقارنة هذا الرقم مع النسبة المرجعية لهذا العائد و الآن نذكر مختلف نسب الربحية.

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مكتبة الجامعة، الشارقة، إسرائ للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى. 2009.



1-2/ دوران رأس المال الممتلك

$$\text{دوران رأس المال الممتلك} = \text{المبيعات} / \text{حقوق الملكية}$$

و يقدم هذا المعيار مقياساً لإنتاجية رأس المال الممتلك و إن ارتفاع هذه النسبة يؤشر على زيادة الربح الصافي للمالكين بشرط عدم اتجاه نسبة الربحية إلى الانخفاض و التي تظهر في المعيار الآتي، ولكن ارتفاع معدل الدوران أكثر من الحد المقرر يزيد من المخاطر المالية للوحدة لكونه يعني المغالاة في المتاجرة و هذا يتطلب المزيد من القروض و من ثم ارتفاع نسبة المطلوبات إلى رأس المال الممتلك فوق الحد الذي يريده الدائنون<sup>1</sup>.

2-2 / معدل عائد الاستثمار إلى حقوق الملكية

$$\text{معدل عائد الاستثمار إلى حقوق الملكية} = \text{الربح} / \text{حقوق الملكية}$$

ويحسب هذا المعيار معدل عائد الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية و يشير إلى قدرة وكفاءة الإدارة في تعظيم ثروة أصحاب المشروع أي أنه يقيس ربحية رأس المال الذي قدمه المالكون و يلاحظ أن هذه النسبة ترتفع في سنوات الإعفاء من الضرائب و تنخفض في سنوات الخضوع لها و ربما ينخفض نتيجة زيادة الأرباح المحتجزة و غيرها مما يتطلب التمعن عند تحليل هذه النسب.

2-3 هامش الربح

$$\text{هامش الربح} = \text{إجمالي الربح} / \text{المبيعات}$$

و يعكس هذا المعيار نسبة إجمالي الربح إلى صافي المبيعات و يوضح بذلك هامش الربح الذي تحققه الوحدة من خلال نشاطها الإنتاجي و التسويقي و يقيس كفاءة الإدارة في معاملة عناصر التكلفة لمبيعاتها<sup>2</sup>.

2-4 هامش صافي العمليات

$$\text{هامش صافي العمليات} = \text{الربح قبل الضريبة} / \text{المبيعات}$$

وتبين هذه النسبة مدى إمكانيات تخفيض سعر بيع الوحدة من المنتجات قبل أن تتحمل الخسائر كما أنه يوضح مقياس ما تحققه الشركة من عائد عملياتها الإنتاجية قبل دفع الضريبة.

<sup>1</sup> مجيد الكرجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 105

<sup>2</sup> مجيد الكرجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 106

2-5 / هامش صافي العمليات بعد الضريبة

هامش صافي العمليات بعد الضريبة = الربح قبل الضريبة / المبيعات

و تعكس هذه النسبة قدرة الوحدة على تحقيق عائد من نشاطها يكفي لتغطية تكاليف الإنتاج و الإقراض مع تحقيق عائد معقول للمالكين<sup>1</sup>.

3 / نسب المرد ودية:

تعدد استخدامات المرد ودية من كونها أداة لقياس الفعالية الاقتصادية للنشاط إلى معيار اتخاذ بعض القرارات الهامة، إلى وسيلة في يد متخذ القرار المالي تستخدم في قياس أثر الاستدانة و الإقراض على الربحية.

تنقسم المرد ودية في هذا الصدد إلى نوعين:

\* المرد ودية الاقتصادية التي تقيس مردو دية العمليات الأساسية بحساب نسبة نتيجة الاستغلال بعد الضريبة إلى الأصول الاقتصادية.

\* المرد ودية المالية و التي تحمل صبغة كلية إذ تقيس المرد ودية الإجمالية النتيجة الصافية إلى الأموال الخاصة.

تعرف المرد ودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية<sup>2</sup>.

**3-1 / المرد ودية الاقتصادية:**

تتم المرد ودية الاقتصادية بنشاط الرئيس، و تستبعد النشاطات الثانوية و ذات الطابع الاستثنائي ، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج و الأصول الاقتصادية من الميزانية.

\* تقاس المرد ودية بمعدل المرد ودية الاقتصادية:

معدل المرد ودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / الأصول الاقتصادية

أي تقاس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب كل وحدة اقتصادية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

<sup>1</sup> مجيد الكرجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 106

<sup>2</sup> الياس بن ساسي: مصدر سبق ذكره ص 267

3-2 / المر دودية المالية:

تتم المر دودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة و تدخل في مكوناتها كافة العناصر و الحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج و الأموال الخاصة من الميزانية.

و يمكن حساب مر دودية الأموال الخاصة بالعلاقة التالية:

$$\text{مردو دية الأموال الخاصة} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

حيث تحدد العلاقة أعلاه مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة و رفع حجم الأموال الخاصة و يمكن بقراءة معمقة، تعريف مر دودية الأموال الخاصة، على أنها معدل المر دودية الاقتصادية عند مستوى استنادة معدوم.

3-3 / مر دودية الأموال الخاصة:

تمثل هذه النسبة مر دودية الأموال الخاصة، أو بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف منا لتسيير المالي هو:

تعظيم حقوق المساهمين، وكلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات.

تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{على الأموال الخاصة}} \times 100^*$$

المطلب الثالث : الأداء المالي عن طريق نسب النمو و الرفع

1-نسب النمو

تقيس نسب النمو مدى التوسع و التقدم الذي تحققه الشركة على مر الزمن . فالنمو هدف مرغوب فيه إذ أنه يمكن من توسيع الشركة ، تطوير منتجاتها ، تحسين طرق إنتاجها ، زيادة عدد الوظائف فيها أفقيا و عموديا مما يسمح بتدرج المدراء إلى الأعلى و خلق وظائف جديدة ، و زيادة أرباحها مما يوفر دخل أكبر للعاملين في الشركة عن طريق المكافآت و زيادة الرواتب ، و عائد أعلى للمساهمين . و لحجم معدل

النمو أهمية خاصة حيث أنه يمكن المحلل المالي من تحديد طبيعة نمو الشركة. فإذا كانت الشركة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإنه هذا يدعى نمو طبيعي<sup>1</sup>

أما إذا كانت الشركة تنمو بمعدلات أعلى من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن ذلك يدعى بالنمو السريع و إذا كانت معدلات نمو الشركة أقل من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فيقال عن الشركة راكدة وفي حالة تكون معدلات النمو سالبة، فإن ذلك يدل على تراجع الشركة.

### 1-1 نمو المبيعات

$$\text{نمو المبيعات} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة الماضية}) / \text{مبيعات السنة الماضية}$$

و هي نسبة تؤشر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضي

### 1-2 نمو الدخل الصافي

$$\text{نمو الدخل الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}{\text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}$$

### 2/ نسب الرفع.

بين هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة على المديونية في تمويل نشاطها، و كلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية أن تواجه صعوبات المؤسسة في الإيفاء بتلك الالتزامات المالية

### 1-2: نسبة المديونية.

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل إجمالي موجوداتها على المطلوبات و تبين كل دينار من إجمالي الموجودات كم يقابله من دين.

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان\_الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص 124

2-2- نسبة الديون على حقوق الملكية.

تبين هذه النسبة أن كل دينار كم يقابله من حق الملكية.

3.2: مضاعف حق الملكية.

و يطلق على هذه النسبة أحيانا نسبة الرفع ، و تبين هذه النسبة كم دينار من إجمالي الموجودات التي تم تحويلها مقابل كل دينار من حق الملكية.

## خلاصة الفصل:

إن مفهوم الأداء يظهر فعلا كمفهوم جوهري يستدعي الاهتمام به و متابعة من طرف جميع المؤسسات باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجيتها و بلوغ أهدافها المتمثلة في البقاء، الاستمرار ، النمو .

و من ناحية أخرى ، تكتسي عملية تقييم الأداء هي الأخرى أهمية بالغة باعتبارها جزء من عملية الرقابة ، فهي تقوم بمقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و تحديد الانحرافات . و ذلك باستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات و التي تتمثل في القياس الأداء مثل التوازن المالي ، السيولة و المر دودية ، تبين لنا أهميتها لأنها تعكس الوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية و تعطي صورة دقيقة عن واقعها الحالي ، فعلى المقيم أن يأخذ هذه المعايير بعين الاعتبار و يقوم بقراءة صحيحة لقيمتها الحسابية و يمكن القول أن جوهر هذه المعايير تتمحور حول معرفة جوانب الضعف و القوة قصد تدعيم و تصحيح المهارات و السلوكيات.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## تمهيد:

يعتبر موضوع تقييم الأداء المؤسسة باستخدام المؤشرات المالية من أحدث المواضيع التي شغلت الاقتصاديين في الوقت الحالي، نظرا لما له من أهمية كبيرة وبالغة فيا المؤسسات الاقتصادية، مما يساعدهم في اتخاذ قراراتهم و معرفة نقاط القوة و تعظيمها و إيجاد نقاط الضعف محاولين إلغاءها أو السيطرة قد إمكان. وهذا الموضوع البحث قدشكل العديد من الدراسات حاول الباحثون اجتهاد في هذا المجال.

ومن أهم الدراسات السابقة التي نخدم موضوعنا و التي أتاحت لنا فرصة الاطلاع عليها و تتمثل في الجلات العلمية و الرسائل الجامعية، و كتب متخصصة في هذا الموضوع ، و التي سنتطرق إليها من خلال هذا الفصل.



1 -دراسة شريفة رفاع، يوسف قريشي ،منى مسغوني، "مؤشرات الأداء المجسدة للأولويات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية،مجلة الباحث العدد 15 ،جامعة ورقلة ،الجزائر.2015.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأولويات الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من خلال الكشف عن مؤشرات الأداء المالية و غير المالية المستخدمة من طرف مسيري هذه المؤسسات ،و البحث عن علاقات رافعات الأنشطة الإستراتيجية المرتكز عليها و المحققة لبعض مؤشرات الأداء ،حيث يكتسي هذا الجانب أهمية كبيرة تنبع من وجود تنامي ظاهرة وفيات هذا النوع من المؤسسات ،إذ قدر عدد وفياتها في الجزائر سنة 2012 ب2182 مؤسسة.ومن تم نحاول من خلال هذه الدراسة المساهمة في الحيلولة دون وقوع هذه المؤسسات في التعثر و الفشل الاقتصادي و المالي و المعبر عنه بعوائد منخفضة عن المعدلات السائدة في السوق ،أو تحقيق أداء سلبي مع تراجع مؤشرات جدوى الاستثمار فيه مما يترتب عليه عدم قدرة هذا النوع من المؤسسات على سداد التزاماتها ،و كذا عدم قدرة المؤسسة على التنويع العملاء. يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المسجلة في هذا القطاع ،وقدم توزيع الاستبيان خلال 10 أشهر ،إلا أن عينة الدراسة شملت على 51 مؤسسة قابلة للاستغلال و التحليل نظرا لصعوبة الحصول على البيانات بشكل وافر او عدم تمامها.معتمدون على أسلوب تحليل التباين المعتمد MANOVA وفق اختبار Wilks' Lambda لتحديد علاقة الارتباط الجزئية بين متغيرات الدراسة.

#### النتائج المتوصل إليها:

- ✓ أن هذه المؤسسات لا تملك إستراتيجية بالمفهوم العام، بل تنتهج بعض الأولويات الإستراتيجية و تحمل البعض الآخر .
- ✓ كما كشفت نتائج تحليل التباين على وجود علاقة ارتباط جزئية بين رافعات الأنشطة الإستراتيجية وفق الأولوية الإستراتيجية المجسدة فعلا على ارض الواقع و المؤثرة بصفة جزئية على مؤشرات الأداء و كذا تحديد الرافعات المهمة من طرف هذه المؤسسات،
- ✓ بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن و التي توضح المؤشرات المالية و غير المالية المعتمدة و الموزعة وفق المحاور الأربعة المكونة لهذا النموذج.

- ✓ إجماع تام بين المسيرين المشاركين في الدراسة بأن استخدام مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات المالية من شأنها مساعدتهم على تقييم أدائهم و اتخاذ قرارات صائبة .
- ✓ . تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة إلى تحقيق العديد من الأولويات الإستراتيجية و العديد من الأهداف دفعة واحدة وتحتل الرافعة الخاصة أهمية الطلب المحلي في تحسين الإنتاج الوطني المرتبة الأولى من خلال مساهمت في التأثير على معظم مؤشرات الأداء المالية وغير المالية المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ الرغم من توفر تطبيق و مرونة في تقييم الأداء على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إلا أن عدم توفر مقاييس مرجعية في البيئة الجزائرية موثوق منها تساعد المسيرين على تحديد المجالات الحرجة للأداء همغير المقبول مقارنة بمؤسسات المتميزة في الجزائر أو في بيئات المشابهة يجعل فعالية تحديد الأولويات و تقييم الأداء في تحسين الأداء المالي والاقتصادي لهذه المؤسسات محدود.

## 2-دراسة نوبلي نجلاء 2014. بعنوان "استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

الاقتصادية"، لنيل شهادة الدكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة إلى الربط بين أدوات المحاسبة و الأداء المالي على أرض الواقع من خلال مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، و محاولة إلقاء الضوء على أهم مؤشرات المعتمدة في عملية قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وأيضاً محاولة تباين أهمية التقييم الأداء المالي في تحقيق الكفاءة و الفعالية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

### النتائج المتوصل إليها:

- ✓ أن نمو و تطور المؤسسة الاقتصادية يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءتها و فعالية أداء المالي.
- ✓ لتحقيق مستويات عالية لقيمة المؤسسة لابد أن تحقيق مستويات مرتفعة لأدائها المالي و يتحقق ذلك من خلال تعظيم النتائج.
- ✓ إن الأداء المالي عبارة عن مقاييس و مؤشرات مالية ذات صفة رقمية تستخدم لقياس الأهداف الرئيسية المتوقع تحقيقها، و غالبا ما نعب عنها بمصطلحات مالية متمثلة في الربحية، العائد أو أي مؤشرات مالية مثل السيولة، التوازن المالي... الخ. أو مؤشرات نوعية كالجودة و الميزة التنافسية،

- ✓ الربحية غير كافية للحكم على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بل لابد أخذ بعين الاعتبار جودة هذه الربحية.
- ✓ إن أدوات المحاسبة الإدارية تقوم بتأثير الإيجابي على مختلف مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فبعضها يساهم في عملية التقييم كتحليل المالي و بطاقة التوازن المالي) و البعض الآخر يساهم في تحسين الفعلي لمؤشرات الأداء المالي.
- ✓ يساهم التحليل المالي في تقييم مؤشرات الأداء المالي، المالية منها مؤشرات الربحية، مما يسمح باكتشاف مواضع الخلل فيها و بالتالي تحسينها.

إن استخدام التحليل المالي في المؤسسة ساهم بشكل كبير في قياس المؤشرات المالية ( التوازن المالي، السيولة و اليسر المالي)، بالإضافة إلى قياس المراد ودية من المؤشرات الربحية و هذا يدل على التأثير الإيجابي على الأداء المالي.

### 3-دراسة عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي ، "تحليل الأداء المالي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية". مجلة الوحات للبحوث و الدراسات المجلد 7 العدد 2. 2014، جامعة ورقلة وجامعة غرداية. 2014.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية خلال الفترة الممتدة ما بين 2011- 2006، حيث تعالج ما مدى وجود تأثير لقطاع النشاط على سلوك و الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و الكشف عن هذا التأثير قمنا بإجراء تحليل إحصائي متعدد الأبعاد خلال الفترة سابقة الذكر، حيث استندت هذه الدراسة على 27 متغيرة مالية، وذلك باستعمال أسلوب التحليل العاملي المميز.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

أن اختلاف الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة باختلاف نشاطها يعود بدرجة الأولى إلى مجموعة من المتغيرات أساسية وهي:

- 1- مرد ودية المؤسسة: تفسر قدرة الأصل الاقتصادي للمؤسسة على رفع مقدار ثروتها مقارنة بحجم الأدوات الصناعية و التجارية الضرورية لنشاط المؤسسة .
- 2- سياسة التمويل الذاتي: تعتبر كمحدد للأداء المالي على اعتبار ارتفاعها يؤدي بوجود أكبر للمؤسسة في اتخاذ قرار الاستثمار.

3- حجم المؤسسة: يعتبر من العوامل المساعدة على نمو و على إعادة هيكلة نشاط المؤسسة و من تم جلب مصادر التمويلية للمؤسسة مما يحسن من الأداء المالي لهذه الأخيرة و يفوق بين المؤسسات من حيث الأداء المالي.

4-دراسة ريغة أحمد الصغير، بعنوان، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ،جامعة قسنطينة 2،2014.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة و ملائمة بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من كونها أداء لتقييم الأداء تعتمد على كل من المؤشرات المالية و غير المالية وصولا إلى اعتبارها قلب الإدارة الإستراتيجية لما تسعى إليه من تحقيق الأهداف الطويلة المدى المؤسسات. أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد وقفت الدراسة على مدى إمكانية تطبيق البطاقة في المؤسسات الصناعية بالجزائر كبديل لأنظمة التقييم التقليدية في هذه المؤسسات .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- ✓ أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية، الأمر الذي أخفقت فيه جميع أنظمة التقييم التقليدية التي تبناها تلك المؤسسات ،
- ✓ كما تستطيع البطاقة أيضا تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية الأهداف المسطرة من تم معالجتها، وهو ما جعلنا نقول في الأخير أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أكثر الأدوات ملائمة لتقييم التقليدية من جهة و الخصائص التي أصبحت تميز بيئة الأعمال الحالية من جهة أخرى.
- ✓ أن بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالة في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجتمع بين المؤشرات المالية و غير مالية، و العوامل الداخلية و الخارجية و يهتم بالمدى القصير و البعيد ، و هو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح و يدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء .
- ✓ و تبين أن بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة لتحقيق هذا التوازن ، كونها نضع تحت تصرف المديرين أداة موضوعية تمكنهم من تقييم أداء مؤسساتهم من خلال ترجمة إستراتيجية هذه المؤسسات إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأهداف المرجوة.

5- دراسة أ.محمد نجيب دبابش، أ.طارق قدوري 2013 بعنوان " دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي ". بحث مقدم إلى ملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة 2013.

هدفت هذه الدراسة لتبيان أهمية دور المؤسسات الصغيرة و متوسطة الحجم في الاقتصاد . و لضمان نجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أكد الباحثان عن ضرورة إتباع المؤسسات النظام المالي , لما يوفره من معرفة مالية و بالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة . وإبراز أهمية النظام المحاسبي المالي للاطلاع وفهم الوضعية المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والتأكيد على ضرورة استخدام النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من اجل رفع كفاءة المؤسسات وبتالي تفعيل دورها في المساهمة في التنمية الوطنية بالاعتماد على منهج الوصفي التحليلي.

قد توصلت نتائج الدراسة لعدد من نتائج أهمها:

- ✓ أهمية التحليل المالي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة, الذي يتطلب محاسبين مسلحين بالمعرفة العلمية و الأساليب الحديثة لضمان مساهمة المؤسسات الصغيرة بكل فعال.
- ✓ أن التحليل المالي عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية و النوعية حول نشاط المؤسسة, تساهم في تحديد أهمية و خواص الأنشطة التشغيلية و المالية للمؤسسة , وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية و مصادر أخرى, لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرار المناسب.
- ✓ يهتم النظام المحاسبي المالي بتقديم معلومات مالية متمثلة في القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، جدول التغير في حقوق الملكية، وقائمة الاضاحات) بدرجة كبيرة من الملائمة و الشفافية وفي الوقت المناسب، حيث تكون ذات مدلول بخصوص كل الجوانب التي يراد قيا سها ودراستها للخروج باستنتاجات واقعية. .

✓ تعتبر عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة علمية بالغة الأهمية و ذلك لما يخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة حيث تسمح من تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفاعلية، وكذا تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة

✓ غياب التسيير المالي و الإداري العلمي المنضبط في كثير هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و افتقارها للإطارات ذات الكفاءة المهنية في هذا المجال مما يجعلها عرضة لاختلال توازنها المالي و يضعف من قدرتها و يقوي احتمالات تعثرها المالي نظرا لعدم تحكمها في تسيير تدفقاتها المالية.

6- دراسة أ. محمد محمود الخطيب، بعنوان "الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الأداء المالي على للشركات الصناعية المساهمة العامة من حيث (نسب الربحية و السيولة و النشاط و الرفع المالي و التوزيعات) و تحديد مدى تأثير عوائد أسهم هذه الشركات بأداء الشركات المالي، امتدت الفترة الدراسة لفترة الواقعة ما بين 1990-2005، حيث تكونت عينة الدراسة من 27 شركة صناعية مدرجة في بورصة عمان باستعمال نموذج Panel data، ومن أجل معرفة أثر مؤشرات الأداء المالي على عوائد الأسهم، قام ببناء نماذج قياسية تعتمد على منهجية الانحدار المتعدد (Multiple Régression) و المقاطع العرضية (Cross-section) و بيانات (Panel)، بالإضافة إلى متغيرات ضابطة (control variables) لزيادة القدرة التفسيرية و بيان الأثر.

### النتائج المتوصل إليها:

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤشرات الأداء المالي من (نسب الربحية و السيولة و النشاط و الرفع المالي و التوزيعات) من جهة و عوائد أسهم قطاع الصناعة من جهة أخرى .

✓ تمثل مؤشرات الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في البورصة عمان الركيزة الأساسية لقيام أي شركة و استمرار نجاحها و استمراريتها ، و أداة للحكم الموضوعي على كفاءة الشركات و على مستوى أنشطتها و مدى تحقق الأهداف بفعالية.

✓ أن الاداء المالي الجيد للشركات الصناعية المدرجة في عمان يعتمد أساسا على الربحية، حيث أن لها الدور الفعال في تعظيم قيم عوائد الشركات .

✓ على المستثمرين التركيز على كل من النسب المالية المستندة إلى الميزانية العمومية وقائمة الدخل و قائمة التدفقات النقدية جنبا إلى جنب عند التحليل للوضع المالي للشركات و إنجازاتها المالية قبل اتخاذ قرار الاستثمار في هذه الشركات.

**7-Jonathan Berk –Peter DeMarzo –Gunther Capelle Blancard, « Finance d entreprises », Edition Pearson Education ,ParisFrance 2008.**

#### النتائج المتوصل إليها:

✓ أن تقييم الشركة يعتمد على افتراضيات المستخدمة، و لذا فمن الضروري قبل إتمام في مثل هذه العمليات و تحليل مستقل للنتائج هذه الافتراضات يجب أن يكون هناك تغيير طفيف في إحدى النماذج المفترضة.

✓ طريقة المقارنة تمنح تقدير قيمة نقدية للمؤسسة.

✓ قيمة الشركة تعتمد على التدفق النقدي المستقبلي لتقدير تحليلا عند دورة الاستغلال، المالية الاستثمارات و الهياكل المالية للمؤسسة هامة جدا.

✓ -استخدام نموذج مالي يمكن أن يكون ذات فائدة كبيرة لتقييم نتائج التدفق النقدي المستقبلي.

✓ -لتقييم جدوى الاستثمار فمن الضروري قياس المخاطر، وهذا يسمح لتحديد تكلفة رأس الذي تحتاج لخصم التدفقات المستقبلية .

✓ -حساب القيمة النهائية للشركة هو خطوة حيوية لتقييمها يوجد طريقتين، طريقة أساليب متعددة، و طريقة التدفقات النقدية المخصومة.

✓ عند التعرف بالنقدي المستقبلي و القيمة النهائية، يمكن حساب قيمة الكلية للمؤسسة.

✓ تحليل الحساسية يعتبر أساسي لقياس تقييم المؤسسة و النتائج المترتبة على التغيرات الطريقة الافتراضية للقيمة.

8-دراسة دادن عبد الغني،قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسة،مجلة الباحث العدد 04،جامعة ورقلة،2006.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مؤشرات القيمة و الأداء و تحديد مفهوم الأداء المالي و أهميته و تحديد أسباب تباين مرور بالإسهامات الأمريكية و مختلف الدراسات حول القيمة و الأداء و معرفة علاقة الهيكل المالي بالقيمة و الأداء .

النتائج المتوصل اليها:

- ✓ أن قيمة المؤسسة وأدائها المالي يتوقف على مجموعة من العوامل يمكن اعتبارها محددات مفسرة لكل من القيمة والأداء المالي .
- ✓ تبين وجود علاقة ديناميكية بين الأداء المالي والقيمة.
- ✓ أن التدفقات النقدية التي يولدها الأصل الاقتصادي والمعدل الذي يتم به رسملة تلك التدفقات والمتمثل في تكلفة الأموال.
- ✓ أن الهيكل المالي له تأثير على قيمة المؤسسة، بفعل تكلفة الأموال. وثمة جدال قائم حول أمثلية الهيكل المالي، حيث وجدت مقاربات تقرر بوجود علاقة بين القيمة والهيكل المالي ، في حين هناك من يرفضها.
- ✓ أن المحيط الاقتصادي والمالي تأثيرا هاما على هذه القضية .فهناك مؤسسة تواجه وسط اقتصادي متشعب بالاستدانة ، وأخرى تعمل ضمن ما يعرف باقتصاد السوق ، ومثل هذه المواضع مثيرة فعلا للجدل، لذلك فهي لازالت محل اهتمامات البحث العلمي.

9-دراسة غسان أومت،"بعنوان "محددات الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي و سوق الكويت

للأوراق المالية"،مجلة 2 ،العدد 28 ، كويت 2014.

هدفت الدراسة إلى اختبار ربحية الشركات الصناعية المدرجة في عمان خلال الفترة 1996-2001 بالاعتماد على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبورصة عمان بالاعتماد أسلوب (panel data).

نتائج المتوصل إليها

- ✓ أن أداء الشركات الكويتية أعلى من الشركات الصناعية الأردنية، أي ربحية الشركات في الكويت أعلى من الأردن، وأن الشركات الكويتية تحتفظ بنسب مرتفعة من أصولها على شكل استثمارا تفي الملكية إلا أن هذا العامل لا يؤثر على أدائها.
- ✓ أن حجم الشركة ذا أثر إيجابي على الأداء على عكس الرفع المالي فله التأثير السلبي على الأداء في كل من الأردن و الكويت.



## 10-Lewellen, Jonathan, "Predicting Returns with Financial Ratios",

Journal of Financial Economics, vol 74, 2004.

تهدفت هذه الدراسة باختبار مدى قدرة النسب المالية حيث ركز على نسبة التوزيعات على التنبؤ بعوائد الأسهم الأمريكية، وقد اعتمد الباحث تحليل الانحدار لمتغيرات العينة الصغيرة، و امتدت الدراسة للفترة الواقعة ما بين 1946-2000.

و توصلت الدراسة إلى:

- ✓ أن نسبة التوزيعات تستطيع التنبؤ بعوائد الأسهم السوقية خلال الفترة الدراسة 1946-2000، و ان كلا من نسبة القيمة السوقية إلى دفترية ( B/M ) ونسبة مضاعف السعر ( P/E ) تستطيع التنبؤ بعوائد الأسهم خلال الفترة الأقصر 1963-2000. حيث أن قدرة هذه النسب على التنبؤ بالعائد على الرغم من تزايد الأسعار غير العادية في السنوات الأخيرة.

### 11- Welch John & Revel Peter, « Business Excellence model & the scorecard », Présentation to " EFQM COMMON Interst Day", Eastern group ,2000.

تهدف الدراسة إلى تصميم نموذج حديث يجمع بين بطاقة العلامات المتوازنة و نموذج تميز الأعمال، ويعتبر هذا النموذج نظاما لقياس الأداء المتكامل يتم استخدامه في الدول الأوروبية، و بموجبه تظهر بطاقة الأداء المتوازن المعدلة.

النتائج المتوصل إليها:

- ✓ إن بطاقة الأداء المتوازن المعدلة قد جعلت العمليات التشغيلية بعدا للنموذج ترتبط به جميع الأبعاد الأخرى بعد أن الرسالة و الإستراتيجية تشكل هذا البعد.
- ✓ إن بطاقة الأداء المتوازنة المعدلة قد أدخلت بعدا جديدا و هو البيئة المجتمعة.
- ✓ نقلت بطاقة الأداء المتوازنة الاهتمام إلى تخطيط العمليات التشغيلية الداخلية و تنفيذها و قياس الأداء المتعلق بها بعد أن كان جل الاهتمام يقع قبل التعديل على التخطيط الإستراتيجي.

12–Leonard Denis &McademRodny, « The strategic impact & Application of the bisness Excellence Model »,Journal of Europen Industrial tranning,volume26,n1.

تهدف هذه الدراسة لقياس الأداء و الإدارة الإستراتيجية أنظمة إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأوروبية ،وأجريت هذه الدراسة على مجتمع يتكون من 19 شركة أوروبية تم اختيارها على أساس استخدامها لكلا من النموذج الأوربي .

النتائج المتوصل إليها:

- ✓ وجود علاقة للنموذج الأوربي لقياس الأداء مع الإدارة الإستراتيجية كذلك مع العمليات التشغيلية الداخلية.
- ✓ وجود تغير جديد حدث في الإدارة المنظمات بسبب تركيز النموذج الأوربي لقياس الأداء على تطوير و التدريب .

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل لنظرة عامة حول الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسة باستخدام المؤشرات المالية و تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك آليات مختلفة لتقييم الأداء في المؤسسة و منهم من استعمل طريقة الأداء المتوازن، و منهم من استعمل المؤشرات المالية. و من خلال هذه المناهج و الطرق المستعملة كان واضح أن جل الأساليب الأداء المالي ناجح و فعالة في تقييم الأداء المؤسسة كما نذكر من خلال هذه الدراسة بعض النتائج البارزة:

- أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن الأداء الفعلي للمؤسسة و توضيح مؤشرات المالية غير المالية، و قياس الأداء المؤسسة.

مؤشرات الربحية تسمح باكتشاف مواضع الخلل في المؤسسة، و يسمح بتعظيم عوائد الأسهم، و أيضا يسمح مؤشر الربحية بتمييز بين الأداء المؤسسات.

ومن خلال الدراسات السابقة سنتطرق في فصل الثالث إلى دراسة المؤشرات المالية التي لها تأثير إيجابي أو سلبي على الأداء المالي

لمؤسسة SOGERHWIT.

# الفصل الثالث

دراسة حالة لدى شركة العامة

للدراسات و الانجازات الري

**SOGERHWIT** لولاية تلمسان

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى حول تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام المؤشرات المالية ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط العملية على مستوى الشركة العامة للدراسات والانجازات الري لولاية تلمسان.

ستعرض في هذه الدراسة التطبيقية إعطاء لمحة عن تعريف ونشاط المؤسسة ولإنجازاتها، ثم نقوم بعرض الوثائق المستعملة في تقييم. وفي الأخير نقوم بتطبيق المؤشرات الخاصة بالأداء المالي باعتبار الأداء مؤشر أساسي في تقييم أداء المؤسسي مما يكشف لنا عن الوضعية المالية للمؤسسة حتى نتمكن الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة SOGERHWIT.

المبحث الثاني : عرض الوثائق المستعملة في تقييم

المبحث الثالث : تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام المؤشرات المالية.

المبحث الأول: لمحة عامة حول شركة العامة للدراسات و الانجازات الري SOGERHWIT.

المطلب الأول: بطاقة التعريف عن المؤسسة.

### La société Générale de Réalisation Hydrauliques wilaya de Tlemcen.

أصبحت باختصار SOGERHWIT في عام 1973 بموجب مرسوم وزاري .و كانت المهمة التي استندت إليها أصلا لدعم التنمية المحلية في ولاية تلمسان ، وفق لقرار اللجنة المشتركة بين القطاعات ( C.I.S. ) بتاريخ 95/12/13، تحولت SOGERHWIT إلى مؤسسة اقتصادية عمومية (EPE) تحت شكل قانوني لشركة مساهمة (SPA). كان رأس مالها مقدار بمبلغ 10.000.000.00 DA مقسمة إلى 1000 سهم بقيمة اسمية قدرها 10.000.00 DA ، اشتركت بشكل كامل من قبل الدولة و المملوكة بالكامل من قبل مساهمة : HOLDING PUBLIC مواد البناء و التشديد،و هذا في إطار الفعل في كاتب العدل بتاريخ 1995/12/13 و تم نقل الملكية في عام 1997 بين le holding public BMC و بين le holding public الإقليمي الغربي حيث أصبح المالك الوحيد لـ SOGERHWIT EPE/SPA .

ثم إجراء الموازنة بين النظامين الأساسيين من SOGERHWIT أمام كاتب العدل Maitre DALI YOUCEF Omar. شهدت أيضا موازنة ثانية من نظامها بتاريخ 2002/07/07 لإمضاء الطابع الرسمي.

في 12/مارس 2001 و بعد قرار الـ AGEX ثم زيادة رأس مال الشركة SOGERHWIT من 10 ملايين الى 100 مليون دينار عن طريق دمج الاحتياطات و النتائج لحين تعين م يصل 90 مليون دينار.

بعد القرار رقم 02 لـ GAERC في 5 ماي 2003 ، يتم استبدال اسم الشركة إلى من EGETHYTC إلى مصطلح SOGERHWIT.

الموقع<sup>1</sup> :

- يقع مقر الرئيسي للشركة في أبو تشفين بالقرب من مركز مدينة تلمسان، و هي تقع على ارض تبلغ مساحتها 15609 م<sup>2</sup> يتكون الموقع من المباني الإدارية و العمليات ، كما لديها مس 5000 م<sup>2</sup> شتوان ، ز تستخدم لتخزين المواد الخام ، و إنتاج الخرسانة جاهزة .

على مستوى ملحقة النعامة تم تأسيس قاعدة الحياة مرافقة بمسكن وظيفي مساحته مبررة بعقد إداري.

المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة و مجال نشاطها.

-2-1) لمحة عن المؤسسة.

الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات الأسهم EPE-SPA

تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة S.G.P.E.R.G.T.H.Y

المقر الرئيسي: 869 أبو تشفين تلمسان 13000

رأس المال الاجتماعي: 620000000 دج

الهاتف: 043-38-92-56 / 043-38-92-46

الفاكس: 043-38-01-50

البريد الإلكتروني : Sogerhvit@ yahoo.fr

الموقع الإلكتروني: www.sogerhvit.net

2-2) نوع نشاطها :

✓ الأنشطة الرئيسية:

- معالجة مياه الصرف الصحي.

- تقريب وتوسيع للمياه الصالحة للشرب.

<sup>1</sup> www.sogerhvit.net

- انجاز خزانات المياه، بروج المياه، محطات الضخ.
- محطات الرفع.
- تصريف وترصيص المنابع.
- محطات تصفية مياه البحيرات.
- الحفر والتنقيب لمحاسبات أكبر.
- انجاز شبكات الحماية من الفيضانات.

✓ الأنشطة الثانوية:

- إنتاج الخرسانة جاهزة.
- إجراء تصنيع المراجل والتصنيع الميكانيكي.
- كراء معدات النقل و معدات البناء.
- انجاز شبكات الحماية من الحرائق.

✓ مجال تدخل نشاطها.

يمكن للشركة العمل في كامل التراب الوطني، لكن لحد الان يتركز نشاطها في الولايات التالية:

- ولاية تلمسان .
- ولاية النعامة.
- ولاية مستغلم .
- ولاية وهران.
- ولاية معسكر.
- ولاية عين تموشنت.
- ولاية ميله.



-ولاية الاغواط.

✓ المستخدمين:

يبلغ عدد عمال المؤسسة حاليا 909 عاملا. منهم من يشغلون مناصب دائمة والآخر مناصب مؤقتة. فيمكن تمييز فيما بينهم إطار ساميواحد، بالإضافة إلى 83 إطارًا ويوجد 191 عاملا إداريا و634 عاملا للتنفيذ.

• توزيع عدد العمال حسب السنوات:

-سنة 2014: بلغ عدد العمال 771.

-سنة 2015: بلغ عدد العمال 856.

سنة 2016: بلغ عدد العمال 909.

السنوات	2014	2015	2016
عدد العمال	771	856	909

رئيس المدير العام

المطلب 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة. SOGERHWIT

الأمانة

المدقق

قسم الأشغال

قسم المحاسبة و المالية

قسم الموارد و الوسائل

قسم الادارة العامة

مصلحة الصفقات

محاسبة عامة

مخزن

مصلحة الأمن

هندسة الإنتاج

محاسبة تحليلية

مصلحة الصيانة

مصلحة الموارد البشرية

**PREFA**

المالية و التحصيل

مصلحة الاستغلال

مصلحة المنازعات

قنوات المياه الصالحة للشرب

الاستثمار

الورشات

مصلحة الموارد العامة

قنوات صرف المياه القدرة

مصلحة الأراضي الرطبة

مصلحة الاستخراج بالحفر

مصلحة الهندسة المدنية

مصلحة الإعلام الآلي

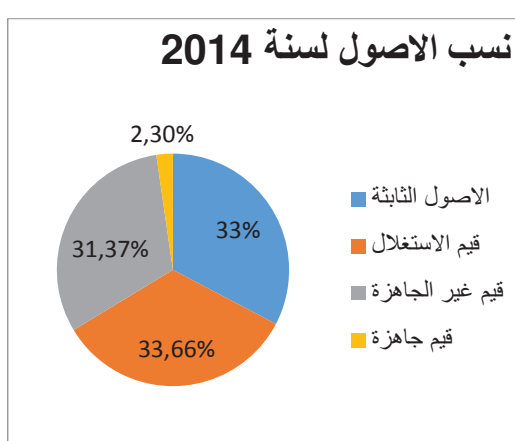
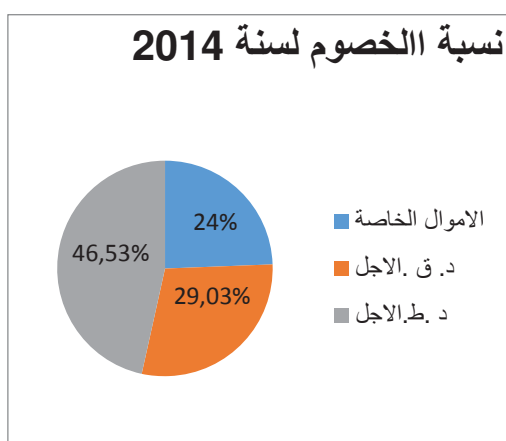
المبحث الثاني: عرض الوثائق المستعملة في التقييم.

المطلب 1: عرض الميزانيات المالية لمؤسسة SOGERHWIT

الجدول (1-3): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014.

الأصول	المبالغ	%نسبة	الخصوم	المبالغ	نسبة
الأصول الثابتة	976556	32.65%	الأموال الدائمة	1599269	53.47%
الأصول المتداولة	2014257	67.35%	الأموال الخاصة	730949	24.44%
قيم استغلال	1006923	33.66%	ديون ط الأجل	868320	29.03%
قيم قيد التحقيق	938458	31.37%	ديون ق الأجل	1391544	46.53%
قيم الجاهزة	68876	2.3%			
المجموع	2990813	100%	المجموع	2990813	100%

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.



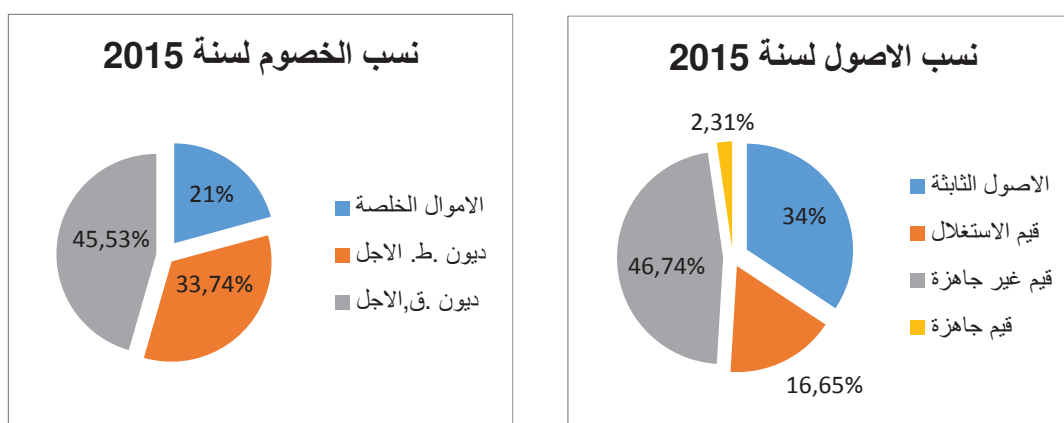
الشكل رقم (1-3): التمثيل البياني للميزانية المختصرة لسنة 2014 بواسطة الدائرة.

الجدول (2-3): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015.

الوحدة 10<sup>3</sup> دج

الأصول	المبالغ	% نسبة	الخصوم	المبالغ	نسبة
الأصول الثابتة	1099713	%34.30	الأموال الدائمة	1746054	%54.47
الأصول المتداولة	2105585	%65.69	الأموال الخاصة	664466	%20.73
قيم استغلال	533522	%16.65	ديون ط الأجل	1081588	%33.74
قيم قيد التحقيق	1498035	%46.74	ديون ق الأجل	1459244	%45.53
قيم الجاهزة	74028	%2.31			
المجموع	3205298	%100	المجموع	3205298	%100

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.



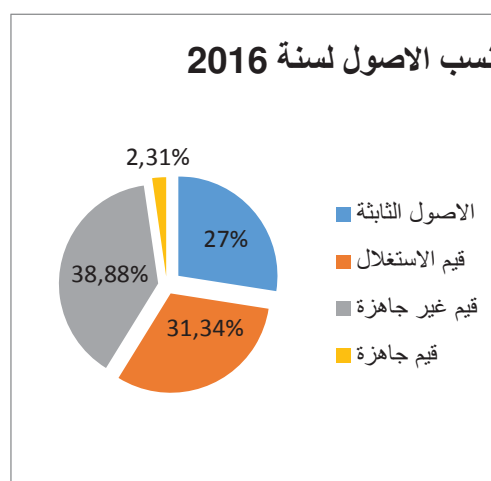
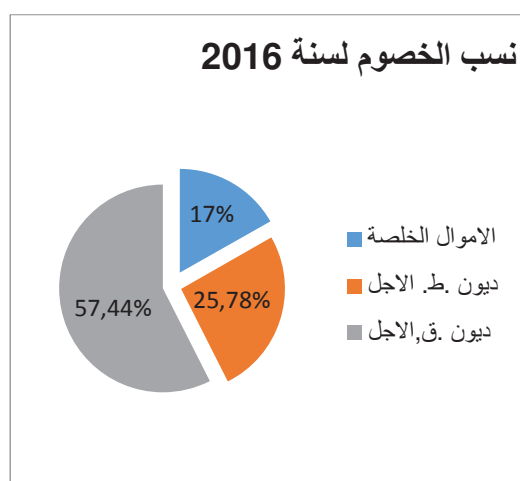
الشكل رقم (2-3): التمثيل البياني للميزانية المختصرة لسنة 2015 بواسطة الدائرة.

الجدول (3-3) الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016.

الوحدة 10<sup>3</sup> دج.

الأصول	المبالغ	%نسبة	الخصوم	المبالغ	نسبة
الأصول الثابتة	1150110	27.47%	الأموال الدائمة	1781617	42.55%
الأصول المتداولة	3036140	72.52%	الأموال الخاصة	702478	16.78%
قيم استغلال	1312011	31.34%	ديون ط الأجل	1079139	25.78%
قيم قيد التحقيق	1627421	38.88%	ديون ق الأجل	2404634	57.44%
قيم الجاهزة	96708	2.3%			
المجموع	4186250	100%	المجموع	4186250	100%

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.



الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني للميزانية المختصرة لسنة 2016 بواسطة الدائرة.

الجدول رقم (3-4): تطور الأصول و الخصوم و العناصر المكونة لها.

الوحدة 10<sup>3</sup> دج

التطور	2016	2015	التطور	2015	2014	البيان السنوات
٪+4.58	1150110	1099713	٪+12.61	1099713	976556	الأصول الثابتة
٪44.18	3036141	2105587	٪4.53	2105587	2014257	الأصول المتداولة
٪+145.91	1312011	533522	٪-52.98	533522	1006923	قيم الاستغلال
٪+8.62	1627421	1498035	٪+59.62	1498035	938458	قيم غير الجاهزة
٪+30.63	96708	74028	٪+7.48	74028	68876	قيم الجاهزة
٪+30.60	4186250	3205298	٪+7.17	3205298	2990813	مجموع الأصول
٪+2.03	1781617	1746054	٪+9.1	1746054	1599269	الأموال الدائمة
٪+5.72	702478	664466	٪-9.09	664466	730948	الأموال الخاصة
٪-0.002	1079139	1081588	٪+24.56	1081588	868320	ديون طويلة الأجل
٪+64.78	2404634	1459244	٪+4.86	1459244	1391544	ديون قصيرة الأجل
٪+30.63	4186250	3205298	٪+7.17	3205298	2990813	مجموع الخصوم

المصدر من إعداد الطالبين بناء على الميزانيات المختصرة لسنوات الثلاث.

من الجدول نلاحظ أن أصول المؤسسة لسنة 2015 قد حققت زيادة قدرها بـ 7.17٪ مقارنة بمبلغ سنة 2014، هذه الزيادة تعود إلى ارتفاع الأصول المتداولة بنسبة 4.53٪ مع زيادة الأصول الثابتة بنسبة 12.61٪. وتفسر هذه الزيادة بارتفاع الاستثمار الراجع لاقتناء

بعد العتاد.

و إذا دققنا النظر في سبب زيادة القيم الجاهزة و المقدرة بـ7.48% من مبلغ سنة 2014 و هذه الزيادة مفيدة للمؤسسة لأنها دليل لارتفاع السيولة بالمؤسسة.

كذلك في سنة 2016 زادت أصول المؤسسة مقارنة بنسبة لسنة 2015 و مقدار الزيادة هو 30.59% و تعود هذه الزيادة إلى الأصول المتداولة حيث زادت بـ44.18%. هذه الزيادة أكبر بكثير من الزيادة المحققة في سنة 2015، فالزيادة الحالية مرجعا هو ارتفاع المخزونات بنسبة 145.91% و ارتفاع القيم الغير الجاهزة بـ 8.62% و زيادة القيم الجاهزة بنسبة 30.63% من مبلغ 2015 ، وهذه الزيادة مفيدة للمؤسسة لأنها دليل على ارتفاع السيولة للمؤسسة.

من الجدول يتضح أن خصوم المؤسسة لسنة 2015 قد حققت زيادة تقدر بـ7.17% مقارنة بالنسبة الماضية، و يمكن إرجاع هذه الزيادة إلى :

-النتيجة المحققة في سنة 2000 كانت موجبة .

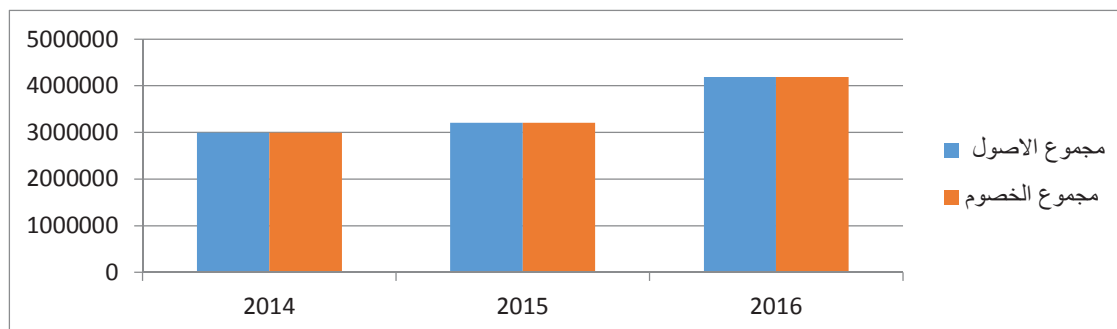
-ارتفاع ديون قصيرة الأجل بـ 4.86% و هذا يمكن أن يقلل من أهمية السيولة المحققة.

حققت كذلك الخصوم في العام الموالي زيادة تقدر بـ30.63% و تعود هذه الزيادة إلى :

-زيادة الأموال الخاصة 5.72% و تعود هذه الزيادة إلى الربح المحقق سنة 2015 و الذي لم يخصص.

-انخفاض الديون طويلة الأجل بـ 0.002% .

-ارتفاع الديون قصيرة الأجل بـ 64.78% و الذي تزامن مع انخفاض السيولة الفورية ، وهذا يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في مواجهة الالتزامات القصيرة الأجل.



الشكل رقم(3-4): التمثيل البياني لتطور الأصول و الخصوم بواسطة الأعمدة البيانية.

المطلب الثاني: عرض الجداول حساب النتائج.

الجدول رقم (3-5) جدول حساب النتائج لسنوات الدراسة.

2016	2015	2014	البيان
المبالغ	المبالغ	المبالغ	
1493142598.21	1779292095.36	2186439376.40	رقم الأعمال
-58244508.94	-354843121.95	440337549.80-	تغير مخزونات المصنعة و المنتجات قيد
4478939.15	556450.24	704443.59	الصنع
/	/	/	الإنتاج المثبت
/	/	/	إعانات الاستغلال
2077866046.30	1425005423.65	1746806270.19	<b>1- إنتاج السنة المالية</b>
-920252753.47	-444391225.38	-757397678.37	المشتريات المستهلكة
-330261197.56	-353013419.25	-356135399.01	الخدمات الخارجية و بالاستهلاك
			اتالأخرى
-1250513951.02	-797404644.63	11135333077.38	<b>2- استهلاك السنة المالية</b>
		-	
827352095.28	627600779.02	633273192.81	<b>3- القيمة المضافة للاستغلال 1-2</b>



-576956588.77	-513913730.18	-471782197.43	أعباء المستخدمين
-39011921.40	-48170142.43	-36160111.11	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
211383585.11	65516906.41	125330887.27	<b>4-الفائض الإجمالي عن الاستغلال</b>
21306892.28	14938563.95	26686319.98	المنتجات العمليات الأخرى
-13160935.64	-5120273.37	-434555049.49	الأعباء العملية الأخرى
-225137606.62	-141678768.02	-147861545.18	المخصصات للاهلاك و المؤونات
60207999.62	75658249.75	68127256.49	استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
54599934.75	9314678.72	67937368.07	<b>5-النتيجة العملية</b>
292500.00	3240000.00	/	المنتجات المالية
-5112893.61	-10389833.77	-6351734.94	الأعباء المالية
-4820393.61	-7149833.77	-6351734.94	<b>6-النتيجة المالية</b>
49779541.14	2164844.95	61585633.13	<b>7-النتيجة العادية قبل الضرائب 5+6</b>
-15399142.80	/	-10683104.41	الضرائب واجب دفعها
1265300.68	-1334226.61	-3332582.11	الضرائب المؤجلة عن الخصوم
2159673438.20	1518842237.35	1841619846.66	النتيجة العادية للأنشطة العادية
-21240277739.18	-1518011619.01	-1794049900.05	مجموع المنتجات للعمليات العادية
35645699.02	830618.34	47569946.61	<b>8-النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية المؤسسة باستخدام المؤشرات المالية.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي و النشاط.

أولا: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي .

الجدول (3-6): رأس المال العامل الدائم.

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

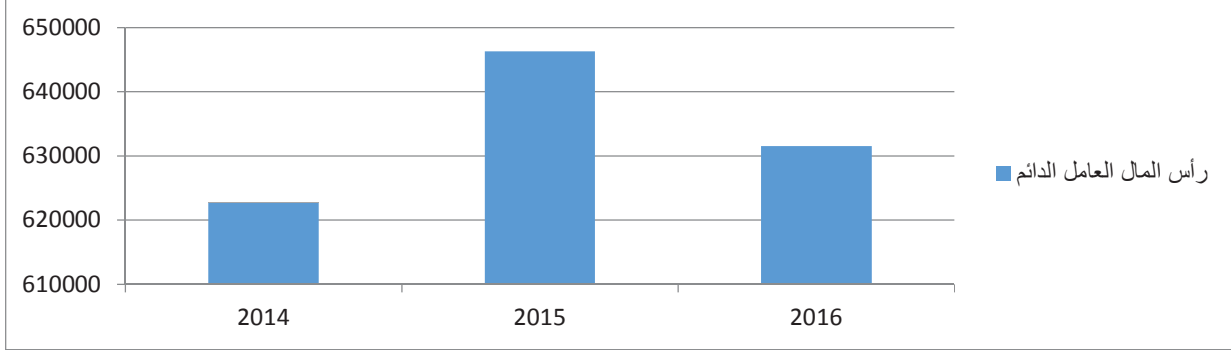
البيان	السنوات	2014	2015	2016
الأموال الدائمة		1599269	1746054	1781617
الأصول الثابتة		976556	1099713	1150110
رأس المال العامل الدائم		622713	646341	631507

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب لسنة 2014 وهذا يعني أن المؤسسة قد احترمت قاعدة التوازن المالي ، و هذا يعني الأصول الثابتة تمول بواسطة بأموال الدائمة نظرا لاقتناء بعد الأصول و اثر الاهتلاكات و زيادة الأرباح المتراكمة (النتيجة قيد التخصيص)، فالمؤسسة قد حققت هامش أمان بتمويل جزء من الأصول المتداولة يقدر بـ 622713 مليون دج

- في سنة 2015 نلاحظ أيضا زيادة رأس المال العامل الدائم موجب يقدر بـ 646341 مليون دج و هذا يعني زيادة هامش الأمان المؤسسة بـ 23628 مليون دج ، و يعود الفضل إلى زيادة الأموال الدائمة و نقول أن التوازن المالي قد تحسن مقارنة بالسنة الماضية.

- في سنة 2016 نلاحظ انخفاض في رأس المال العمل الدائم مقارنة بـ 2015 حيث بلغ 631507 مليون دج محققا انخفاض يقدر بـ 14834 مليون دج و يرجع إلى زيادة الأصول الثابتة، و لاكن المؤسسة بقيت في توازن مالي



الشكل رقم(3-5): التمثيل البياني لنسبة رأس المال العامل الدائم بواسطة الأعمدة.

الجدول (3-7): احتياج رأس المال العامل الدائم.

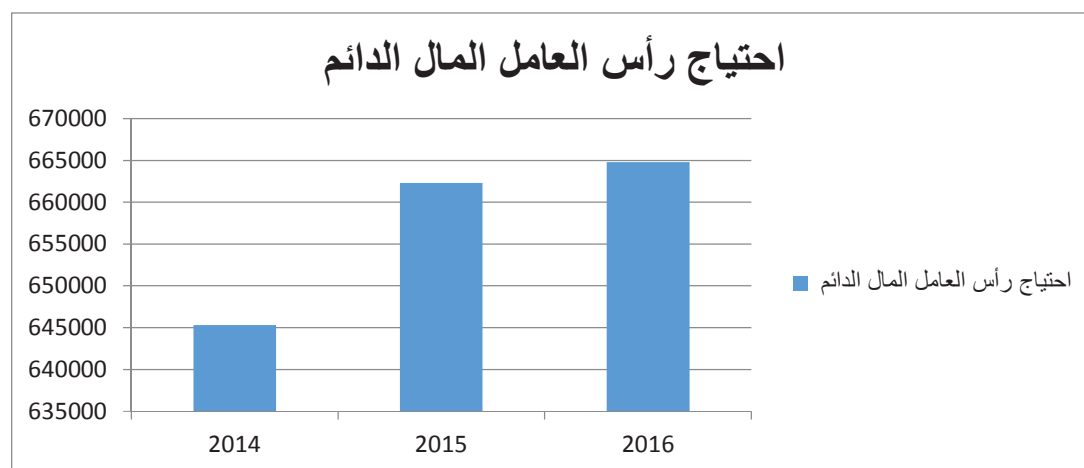
الوحدة 10<sup>3</sup> دج

احتياج رأس المال العامل الدائم = (قيم استغلال + قيم قيد التحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)

البيان	السنوات	2014	2015	2016
قيم الاستغلال		1006923	533522	1312011
قيم غير الجاهزة		938458	1498035	1627421
ديون قصيرة الأجل		1391544	1459244	2404634
سلفات مصرفية		91492	90000	120000
ا.ر.م. ع د		<b>645329</b>	<b>662313</b>	<b>654798</b>

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

- نلاحظ في سنوات الثلاث (2014-2015-2016) حققت المؤسسة احتياج من رأس المال العامل الدائم موجبا و هذا يعني أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية ، فهي بحاجة إلى وسائل و موارد مالية أخرى.



الشكل رقم (3-6): التمثيل البياني لنسبة احتياج رأس المال العامل الدائم بواسطة الاعمدة .

الجدول (3-8):الخزينة

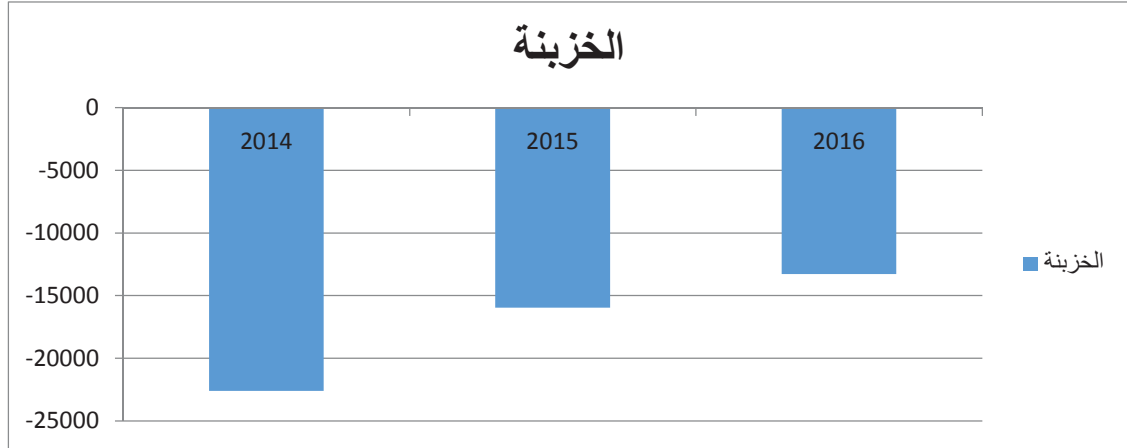
الوحدة  $10^3$  دج.

الخزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياج رأس مال العامل الدائم

البيان	السنوات	2014	2015	2016
رأس المال العامل		622713	646341	631507
أ. ح. ر. م. د.		645329	662313	644798
الخزينة		-22616	-15972	-13291

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

- نلاحظ أن الخزينة في السنوات الثلاث سالبة هذا دليل أن المؤسسة لا تغطي كامل احتياجاتها و هي في حالة عجز و هذا ما يستدعي لجوء المؤسسة الى ضرورة تحصيل حقوقها و السعي الى الحصول على قروض من البنك أو التقليل من قيم الاستغلال أو زيادة الأموال الدائمة لتغطية العجز الخزينة .



الشكل رقم (3-7): التمثيل البياني لنسبة الخزينة بواسطة الأعمدة .

ثانيا: التحليل بواسطة مؤشرات النشاط

الجدول (3-9): معدل دوران مجموع الأصول

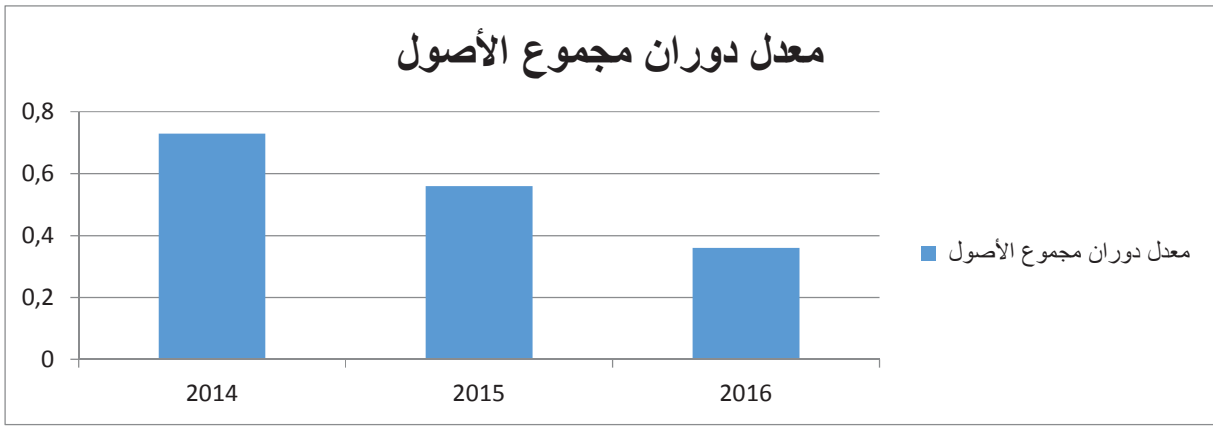
الوحدة  $10^3$  دج .

معدل دوران مجموع الأصول = رقم الأعمال / مجموع الأصول

البيان	السنوات	2014	2015	2016
رقم الأعمال		2186439	1779292	1493142
مجموع الأصول		2990813	3205398	4186250
معدل دوران مجموع الأصول		0.73	0.56	0.36

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ معدل دوران إجمالي للأصول المؤسسة يقدر بـ 0.73 يعني أن دينار مستثمر في المؤسسة في سنة 2014 يولد 0.73 دينار من المبيعات هذا يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها و أن المؤسسة على مستوى طاقتها الكاملة هذا يعني المؤسسة يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة رأس المال، أما في سنة 2015 يقدر بحوالي 0.56 هذا يعني تراجع طفيف بنسبة 0.17 يدل على انخفاض كفاءة الإدارة ، وفي سنة 2016 يقدر بحوالي 0.36 هذا انخفاض مستمر يدل على تراجع أداء المؤسسة خلال السنتين الأخيرتين. من أجل تجنب هذا انخفاض إما على استعمال كامل لأصولها أو بيع جزء من أصولها غير مستغل.



الشكل رقم (3-8): تمثيل البياني لنسبة معدل دوران مجموع الأصول بواسطة الأعمدة.

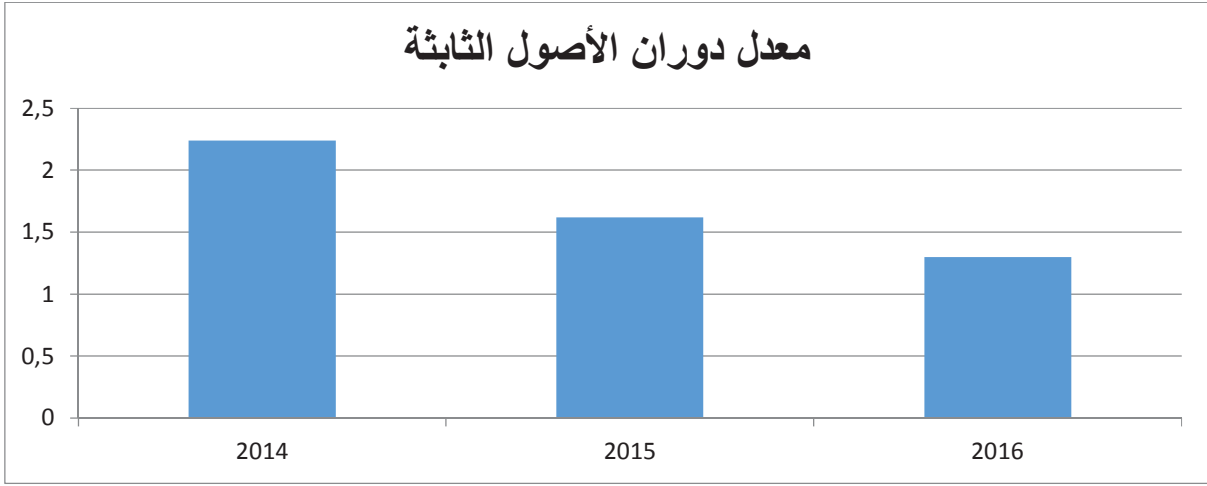
جدول (3-10): معدل دوران الأصول الثابتة. الوحدة  $10^3$  دج.

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال / الأصول الثابتة

البيان	السنوات	2014	2015	2016
رقم الأعمال		2186439	1779229	1493142
الأصول الثابتة		976556	1099713	1150110
معدل دوران الأصول الثابتة		2.24	1.62	1.30

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة الأصول الثابتة على خلق المبيعات، فبالنسبة لسنة 2014 يقدر المعدل بـ 2.24 هذا يعني أن كل دينار مستثمر من أصول ثابتة يولد 2.24 دينار من المبيعات هذا يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال أصولها الثابتة. وفي سنة 2015 أصبح في تراجع حيث قدر بـ 1.62، وفي سنة 2016 استمر في الانخفاض حيث قدر بـ 1.30 وهذه الوضعية تستلزم من المؤسسة استغلال كل أصولها الثابتة أو بيع جزء منها.



الشكل رقم (3-9): تمثيل البياني لنسبة معدل دوران الأصول الثابتة بواسطة الأعمدة

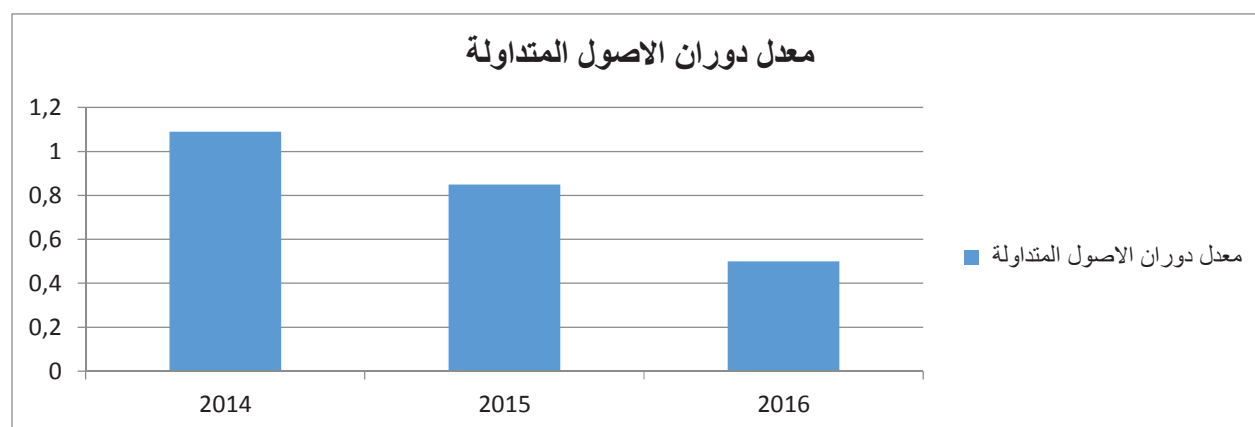
جدول (3-11): معدل دوران الأصول المتداولة. الوحدة  $10^3$  دج.

معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال / الأصول المتداولة

البيان	السنوات	2014	2015	2016
رقم الأعمال		2186439	1779292	1493142
الأصول المتداولة		2014257	2105587	3036141
معدل دوران الأصول المتداولة		1.09	0.85	0.50

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ معدل الأصول الثابتة في السنوات الثلاث يتراوح بين (0.50،0.85،1.09) فبالنسبة لسنة 2014 كل 1 دج من الأصول المتداولة يولد 1.09 دج من رقم الأعمال ، نلاحظ أن المعدل في تراجع خلال سنتي 2015 و 2016 مما يستلزم على المؤسسة إعادة النظر في أصولها المتداولة عن طريق استغلالها في الاستثمار قصير الأجل كي تتمكن من رفع رقم أعمالها.



الشكل رقم (3-10): تمثيل البياني لنسبة معدل دوران الأصول المتداولة بواسطة الأعمدة

المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و الربحية و المر دودية

أولا : التحليل بواسطة مؤشر السيولة.

الجدول : (3-12) نسب السيولة العامة. الوحدة 10<sup>3</sup> دج.

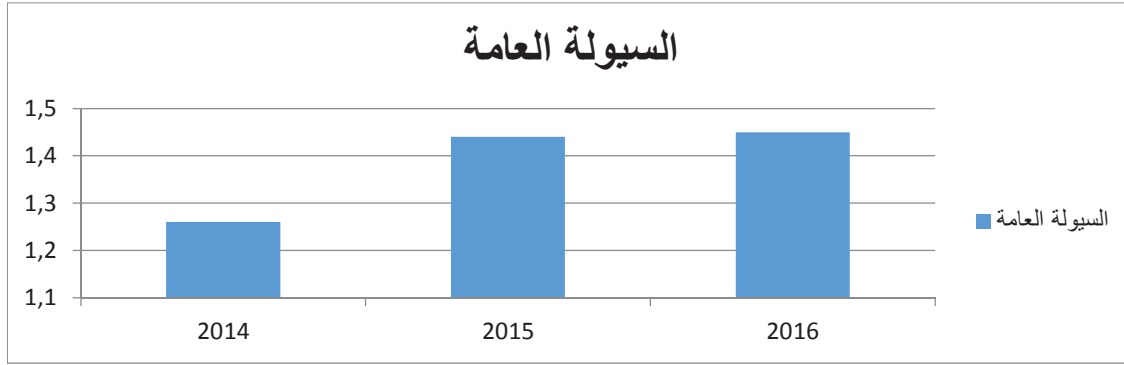
السيولة العامة = (أصول متداولة / ديون قصيرة الأجل)

2016	2015	2014	البيان / السنوات
2014257	2105587	3036141	أصول متداولة
1391544	1459244	2404634	ديون قصيرة الأجل
<b>1.45</b>	<b>1.44</b>	<b>1.26</b>	أصول المتداولة / ديون قصيرة الاجل

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات المؤسسة



- نلاحظ إن نسبة السيولة العامة لسنوات الثلاث تجاوزت الحد الأدنى و هو الواحد، نلاحظ تطورها و تحسنها من سنة إلى سنة أخرى ، فالزيادة المحققة من سنة 2015 تقدر ب 0.18% و يعود ذلك لانخفاض ديون قصيرة الأجل، أما الزيادة المحققة سنة 2016 تقدر ب 0.01% و يعود ذلك لتراجع ديون قصيرة الأجل . مما يعني أن المؤسسة في حالة ملائمة جيدة ، تتمكنها من الوفاء بالالتزامات على مدى قصير .
- و يمكن القول أيضا أن المؤسسة لديها قدرة على تسديد الديون من جهة ومن جهة أخرى لديها إمكانية الحصول على قروض أخرى.



الشكل رقم (3-11) : التمثيل البياني لنسبة السيولة العامة بواسطة الاعمدة.

الجدول (3-13) : نسبة السيولة السريعة. الوحدة  $10^3$  دج

نسبة السيولة السريعة = (قيم الغير ا الجاهزة + قيم الجاهزة) / ديون قصيرة الأجل

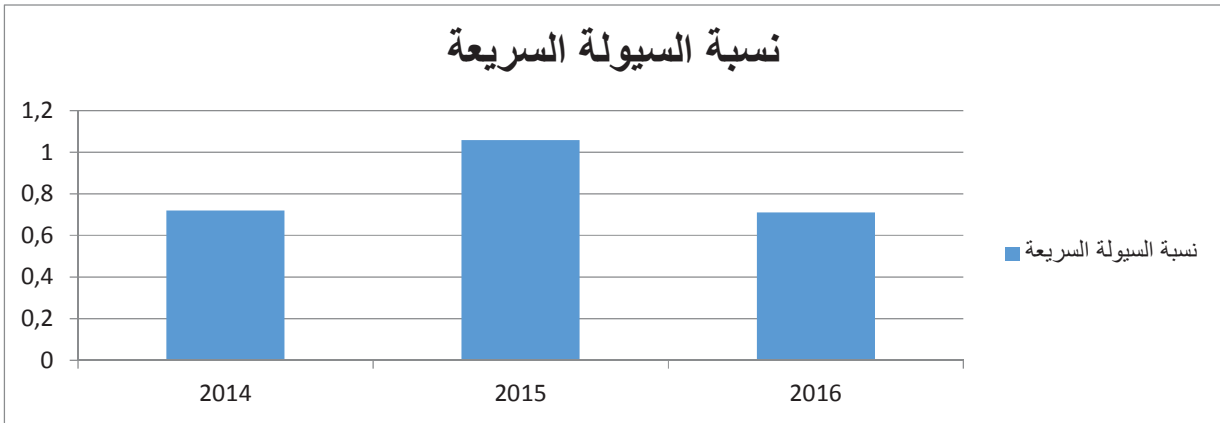
البيان	السنوات	2014	2015	2016
قيم الغير الجاهزة		938457	1498035	1627421
قيم الجاهزة		68876	47028	96708
ديون قصيرة الأجل		1391544	1459244	2404634
نسبة السيولة السريعة		0.72	1.059	0.71

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ أن النسبة السيولة السريعة في سنة 2014 أقل من الحد الأدنى و المقدر ب 0.5%، فالنسبة المحققة توحى بأن المؤسسة أن تواجه كل الديون القصيرة الأجل باستخدام قيمتها الجاهزة و غيرها ،.

أما في سنة 2015 كانت النسبة 1.059% أي تجاوزت الحد الأدنى، فالزيادة المحققة هي 0.339% و هذا راجع لزيادة قيم الغير الجاهزة.

و في سنة 2016 نلاحظ إنخفاض في نسبة السيولة السريعة مقارنة بسنة 2015 و تقدر بـ 0.349% و هذا راجع لزيادة الديون قصيرة الأجل و هنا يمكن لمؤسسة تغطية جميع ديونها قصيرة الأجل باستخدام قيمها الجاهزة و غير جاهزة. و نقول ان المؤسسة لها قدرة على تسديد ديونها قصيرة الاجل.



الشكال رقم (3-12): التمثيل البياني لنسبة السيولة السريعة بواسطة الاعمدة.

جدول (3-14): نسبة السيولة الجاهزة.

الوحدة  $10^3$  دج.

نسبة السيولة الجاهزة = قيم الجاهزة / ديون قصيرة الأجل

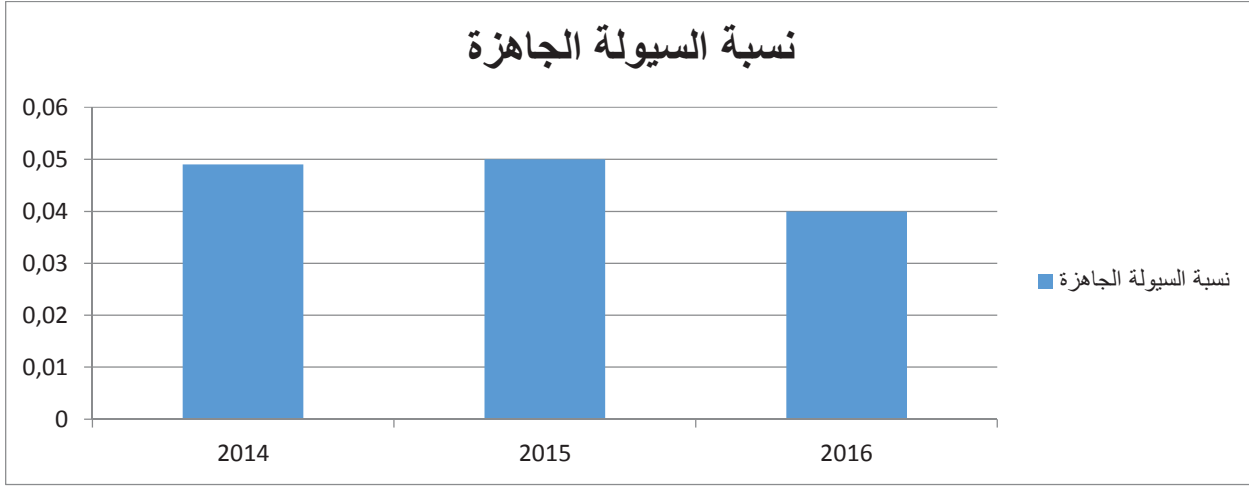
2016	2015	2014	البيان / السنوات
96708	74028	68876	قيم الجاهزة
2404634	1459244	1391544	ديون قصيرة الأجل
0.04	0.050	0.049	نسبة السيولة الجاهزة

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ في سنة 2014 أن نسبة السيولة الجاهزة هي 0.049 وهي جد ضعيفة و خاصة اذا حال أجل تسديد الديون القصيرة الاجل فالمؤسسة لا تستطيع تسديد منها سوى 4.9%.

في سنة 2015 نلاحظ ان نسبة السيولة الجاهزة قد ارتفعت حيث بلغت نسبة 0.050 و نفس الشيء المؤسسة لا تستطيع تسديد إلا 5% من ديونها قصيرة الأجل. و في سنة 2016 نلاحظ ان نسبة السيولة الجاهزة انخفضت حيث بلغت نسبة 0.04 و هي جد ضعيفة و نفس الشيء المؤسسة لا تستطيع تسديد إلا 4% من ديونها قصيرة الأجل.

و نقول ايضا أن المؤسسة غير قادرة على تمويل مشاريعها بمفردها ، و هذا يعني إن الديون قصيرة الأجل غير مغطاة بالقيم الجاهزة، و منه القول أن المؤسسة تعاني من نقص السيولة.



الشكل رقم (3-13): التمثيل البياني لنسبة السيولة الجاهزة.

ثانيا: التحليل بواسطة مؤشرات الربحية.

الجدول رقم ( 3-15 ) : حساب هامش الربح

الوحدة  $10^3$  دج

و تحسب بالعلاقة التالية : هامش الربح = إجمالي الربح / المبيعات (رقم الاعمال)

البيان	السنوات	2014	2015	2016
إجمالي الربح		47569	830	35645
المبيعات (رقم الاعمال)		2186439	1779292	1493142
هامش الربح		0.021	0.0004	0.238

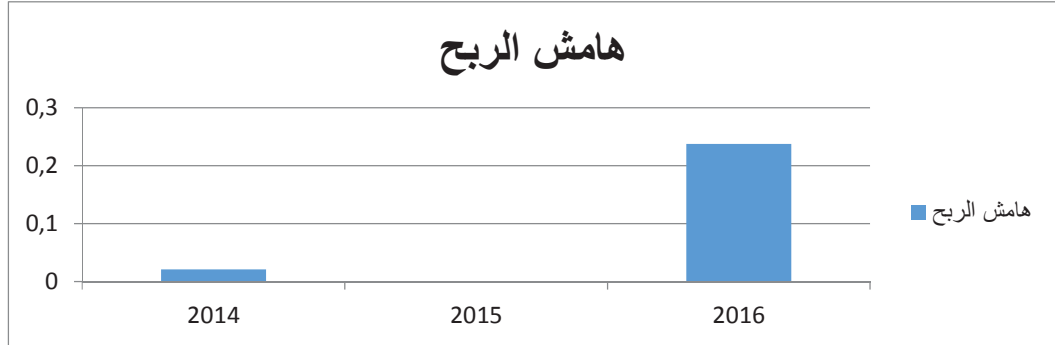
المصدر من إعداد الطالبين بناءً على معطيات المؤسسة.

نلاحظ من خلال جدول أن نسبة هامش الربح الإجمالي غير ثابتة حيث قدر في سنة 2014 بـ 0.021 ثم انخفض من سنة 2014

إلى سنة 2015 بـ 0.0206 و يعود ذلك لانخفاض إجمالي الربح ،أما من سنة 2015 إلى سنة 2016 ارتفع بنسبة تقدر

بـ 0.2376 من نسبة 2015 و هذا راجع لزيادة إجمالي المبيعات (رقم الاعمال).

حيث يوضح هذا الهامش إلى أي درجة يمكن لسعر بيع الوحدة أن ينخفض دون أن يؤدي ذلك إلى خسارة في نتائج العمليات .



الشكل رقم (3-14): تمثيل بياني لنسبة هامش الربح بواسطة الاعمدة.

الجدول رقم : ( 3-16): حساب هامش صافي العمليات

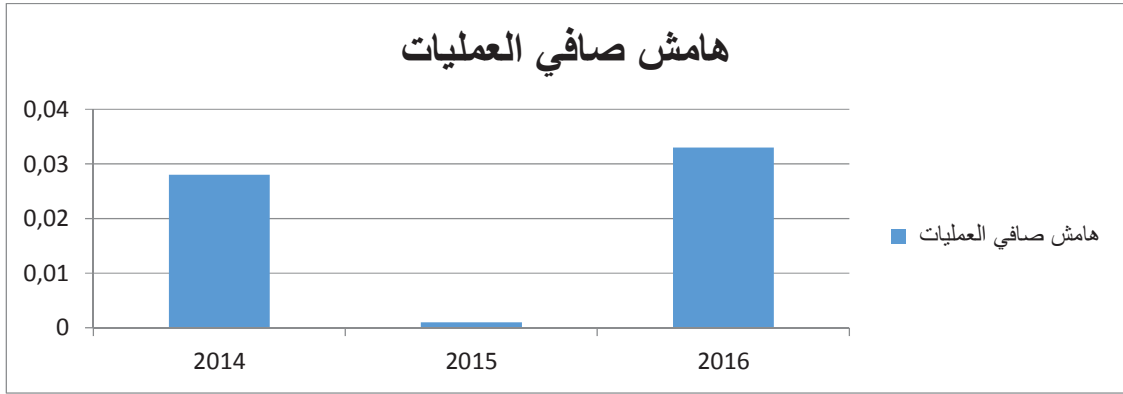
الوحدة 10<sup>3</sup> دج

و تحسب بالعلاقة التالية : هامش صافي العمليات = الربح قبل الضريبة / المبيعات (رقم الاعمال)

2016	2015	2014	البيان / السنوات
49779	2164	61585	صافي الربح قبل الضريبة
1493142	1779292	2186439	المبيعات (رقم الاعمال)
0.033	0.001	0.028	هامش صافي العمليات

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ أن نسبة صافي الربح في سنة 2014 تقدر ب 0.028 و نقول أن المؤسسة حققت ربح يعادل 0.028 دج لكل 1 دج من المبيعات و يدل ذلك على أن المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم و السيطرة على تكاليفها ،اما من سنة 2014 الى 2015 انخفضت بـ 0.027 و يعود ذلك لانخفاض صافي الربح قبل الضريبة . أما من سنة 2015 إلى سنة 2016 ارتفع هامش صافي الربح بنسبة تقدر بـ 0.032 من نسبة 2015 و يعود ذلك لزيادة صافي الربح قبا الضريبة و نلاحظ أن المؤسسة حققت ربح يعادل 0.033 دج لكل 1 دج من المبيعات (رقم الاعمال) هذا يدل على أن المؤسسة ليس لها القدرة على التحكم و السيطرة على تكاليفها.



الشكل رقم (3-15): تمثيل البياني لنسبة هامش صافي العمليات بواسطة الاعمدة

الجدول رقم : ( 3-17 ) حساب دوران رأس المال الممتلك.

الوحدة  $10^3$  دج.

و تحسب بالعلاقة التالية: دوران رأس المال الممتلك = المبيعات (رقم الاعمال)/ حقوق الملكية

البيان السنوات	2016	2015	2014
المبيعات (رقم الاعمال)	1493142	1779292	2186439
حقوق الملكية	702478	664466	730949
دوران رأس المال الممتلك	2.125	2.677	2.991

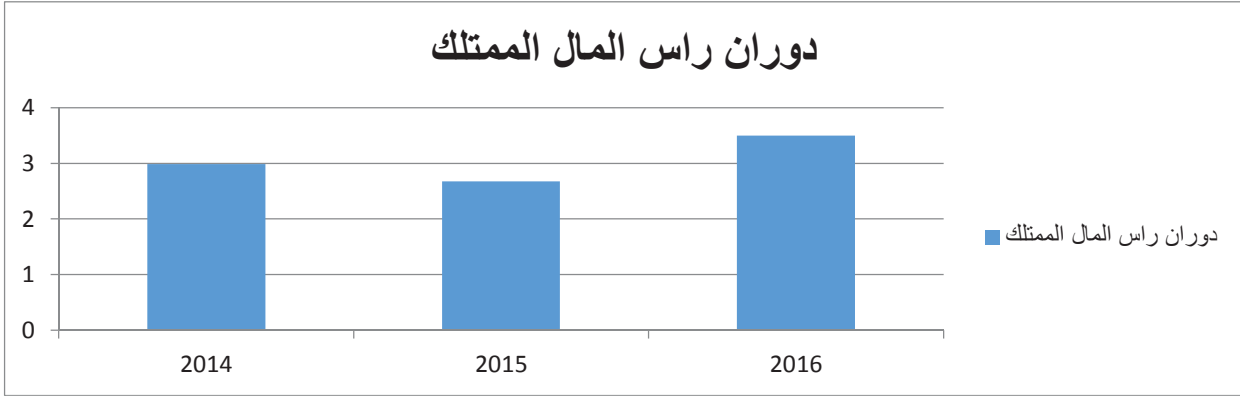
المصدر من إعداد الطالبين بناءً على معطيات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن دوران رأس المال الممتلك في سنة 2014 يقدر بـ 2.991 مما يعني أن كل 1 دج من المبيعات يولد 3

أضعاف من الأموال الخاصة ، كما نلاحظ انخفاض من سنة 2014 إلى سنة 2015 بنسبة تقدر 0.314 و يعد ذلك لانخفاض

المبيعات (رقم الاعمال). تم انخفاض من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة تقدر بـ 0.552 من سنة 2015 وهذا يعود أيضا إلى

تراجع المستمر في المبيعات (رقم الاعمال)، مما يدل على أن المؤسسة تجد صعوبة في تسويق مبيعاتها .



الشكل رقم (3-16): تمثيل البياني لنسبة دوران راس المال الممتلك.

الجدول رقم : (3-18 ) حساب معدل عائد الاستثمار إلى حقوق الملكية.

الوحدة  $10^3$  دج

و تحسب بالعلاقة التالية : معدل عائد الاستثمار إلى حقوق الملكية = الربح / حقوق الملكية

البيان	السنوات	2014	2015	2016
الربح		47569	830	35645
حقوق الملكية		730949	664466	702478
عائد الاستثمار		0.065	0.001	0.050

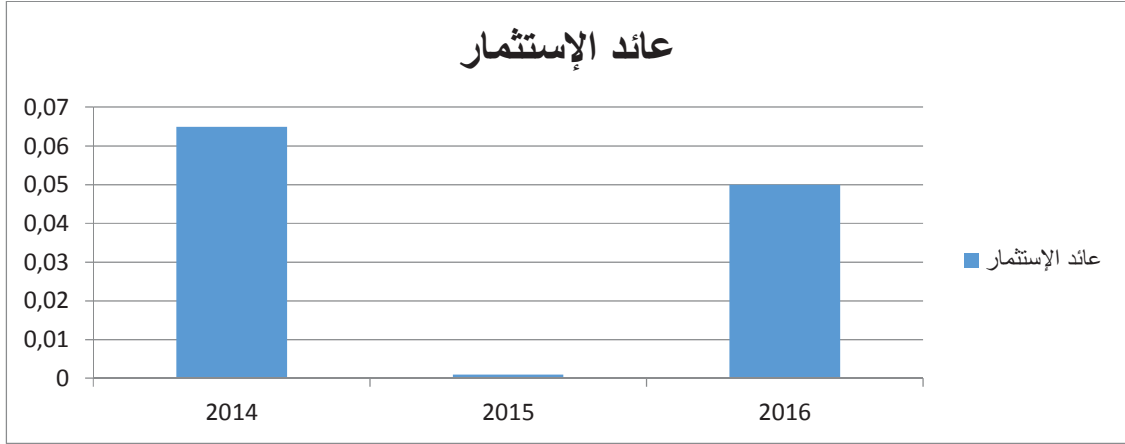
المصدر من إعداد الطالبين بناء على متعطيات المؤسسة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة عائد الاستثمار في 2014 قدرت بـ 0.065 أي أن الربح لم يولد عائد استثمار في سنة

2014، ثم إنخفض من سنة 2014 إلى سنة 2015 بنسبة تقدر 0.064 و يعود سبب إلى انخفاض ربح المؤسسة ، تم ارتفاع من ستة

2015 إلى سنة 2016 بنسبة تقدر 0.049 من نسبة 2015 و يعود إلى ارتفاع ربح المؤسسة

يمكن قول أن المؤسسة تعاني من ضعف في استثماراتها و قلة عوائدها وعليها أن تجد وسائل لزيادة الأرباح و البحث عن فرص جديدة للاستثمار.



الشكل رقم (3-17): تمثيل البياني لنسبة عائد الاستثمار بواسطة الأعمدة

الجدول رقم : ( 3-19 ) حساب نسبة ربحية الأموال الخاصة

الوحدة 10<sup>3</sup> دج

و تحسب بالعلاقة التالية: نسبة ربحية الأموال الخاصة = (الربح الصافي / الأموال الخاصة) \* 100

2016	2015	2014	البيان / السنوات
35645	830	47569	الربح الصافي
730948	664466	702478	الأموال الخاصة
4.876	0.124	6.771	نسبة ربحية الأموال الخاصة

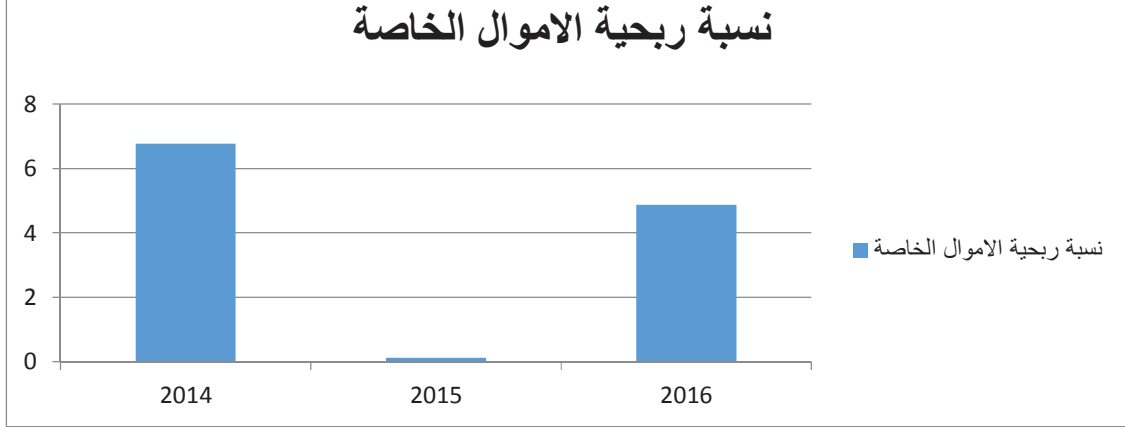
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة ربحية الأموال الخاصة في سنة 2014 قدرت ب 6.771 ثم انخفضت كثيرا في سنة 2015 بنسبة تقدر بـ 0.124 بسبب تراجع الربح الصافي و الذي كان له تأثير سلبي على نسبة ربحية الأموال الخاصة، ثم ارتفعت من سنة



2015 إلى سنة 2016 بـ 4.752 يعود سبب زيادة الأرباح الصافية حيث تمثل نسبة ربحية الأموال الخاصة 4 دج جراء 1 دج من

الربح الصافي و على المؤسسة السعي أكثر لمضاعفت هذه النسبة.



الشكل رقم (3-18): تمثيل البياني لنسبة ربحية الأموال الخاصة بواسطة الأعمدة.

ثالثا: التحليل بواسطة مؤشر المر دودية

الجدول رقم : ( 3-20 ) حساب معدل المر دودية الاقتصادية.

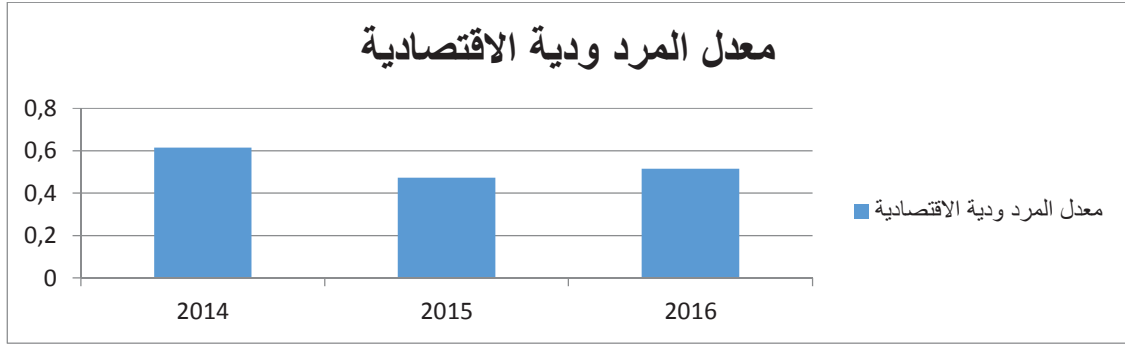
الوحدة دج<sup>3</sup>

و تحسب بالعلاقة التالية: معدل المر دوية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / الأصول الإقتصادية

البيان	السنوات	2014	2015	2016
نتيجة الاستغلال بعد الضريبة		1841619	1518842	2159673
الأصول الاقتصادية		2990813	3205300	4186252
معدل المر دوية الاقتصادية		0.615	0.473	0.515

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة .

نلاحظ أن معدل المرد ودية الاقتصادية موجبة خلال ثلاث سنوات، أي أن رؤوس الأموال المستثمرة في المؤسسة أعطت مردودا ايجابيا. فكل دينار مستثمر يستحق ربحا قدره 0.615، و مقارنة بين السنتين 2014 و 2015 هناك انخفاض في المرد ودية الاقتصادية بنسبة تقدر بـ 0.142 و هذا السبب يعود إلى انخفاض النتيجة الإجمالية، تم ارتفاع من سنة 2015 إلى سنة 2016 بنسبة تقدر بـ 0.042 من معدل المرد ودية الاقتصادية لسنة 2015 و هذه الزيادة تعود إلى ارتفاع النتيجة الإجمالية للمؤسسة.



الشكل رقم (3-19): تمثيل البياني لنسبة المرد ودية الاقتصادية بواسطة الأعمدة.

الجدول رقم : ( 3-21 ) : حساب المرد ودية المالية.

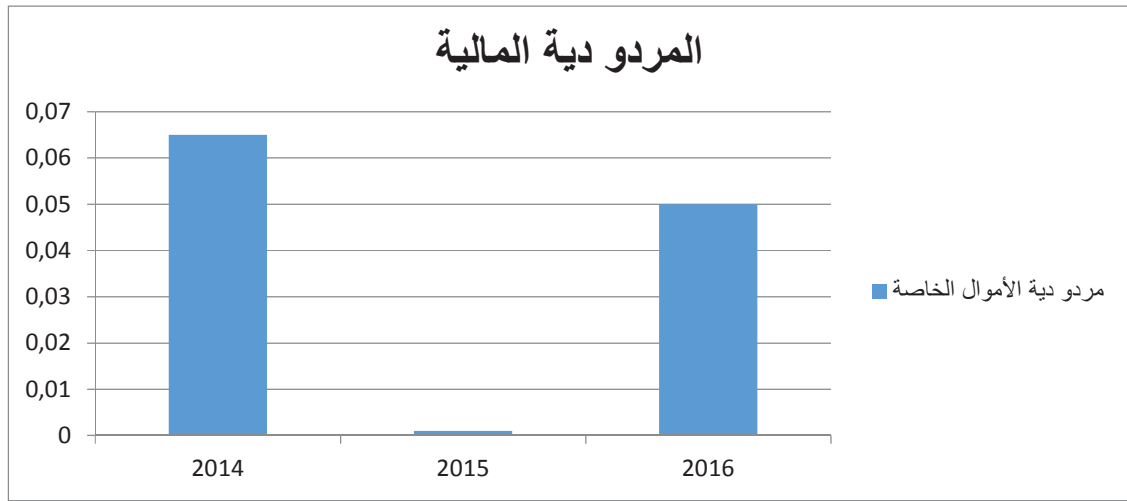
الوحدة 10<sup>3</sup> دج.

و تحسب بالعلاقة التالية: المرد ودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

2016	2015	2014	البيانات / السنوات
35645	830	47569	النتيجة الصافية
702478	664466	730948	الأموال الخاصة
0.050	0.001	0.065	المرد ودية المالية

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ أن مردود دية المالية في سنة 2014 بلغت 0.065، و هذا يعني أن الدينار الواحد يستثمر أصحاب رأس المال في المؤسسة ربح قدره 0.065 دح. وفي سنة 2015 مرد ودية المالية للمؤسسة انخفضت بنسبة 0.064 مقارنة ب 2014 و يعود سبب انخفاض النتيجة الصافية و الموال الخاصة، فالدينار الواحد المستثمر من رأس المال ينتج عنه 0.001. وفي سنة 2016 المراد ودية المالية بلغت 0.050 و تحسنت مقارنة بالسنة 2015 و يعود السبب لارتفاع النتيجة الصافية و الاموال الخاصة للمؤسسة، فكل دينار المستثمر من رأس المال يعطي لصاحبه 0.050 دح كريح .



الشكل رقم (3-20): تمثيل البياني لنسبة الأموال الخاصة بواسطة الأعمدة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الرفع والنمو.

أولاً: التحليل بواسطة مؤشر الرفع المالي .

الوحدة  $10^3$  دج.

الجدول (3-22): أثر الرفع المالي

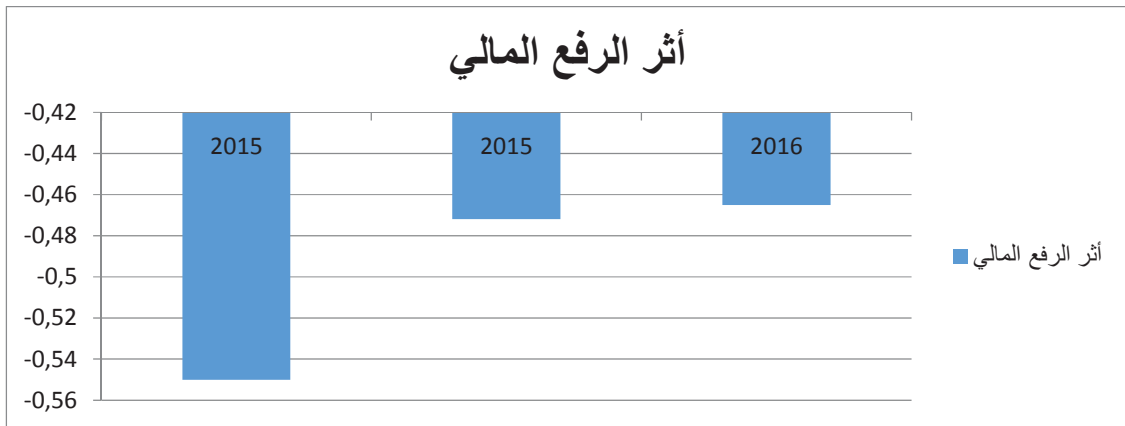
و تحسب بالعلاقة التالية: المر دودية المالية - المر دودية الاقتصادية

البيان	السنوات	2014	2015	2016
المردودية المالية		0.065	0.001	0.050
المردودية الاقتصادية		0.615	0.473	0.515
أثر الرفع المالي		-0.55	-0.472	-0.465

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول ان الرفع المالي للسنوات الثلاث سالبا، فهو يلعب دور سلبي على مؤسسة، أي أن مديونية المؤسسة أثرت سلبا

في مردودية المؤسسة، فكلما زادت مديونية المؤسسة كلما زادت احتمالية صعوبات المؤسسة بإبقاء تلك التزامات المؤسسة.



الشكل رقم(3-21): تمثيل البياني لنسبة الرفع المالي بواسطة الاعمدة.

ثانيا: التحليل بواسطة نسب النمو

الجدول رقم : ( 3-23 ) حساب نمو المبيعات.

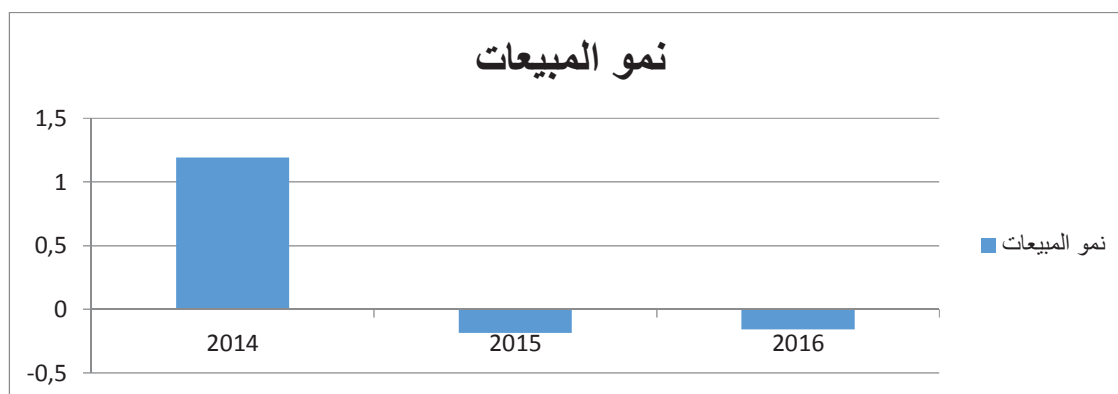
الوحدة 10<sup>3</sup>دج

و تحسب بالعلاقة التالية: نمو المبيعات = ( مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة الماضية ) / مبيعات السنة الماضية

البيان	السنوات	2014	2015	2016
مبيعات السنة الحالية		2186439	1779292	1493142
مبيعات السنة الماضية		997790	2186439	1779292
مبيعات السنة الماضية		997790	2186439	1779292
نمو المبيعات		1.191	-0.186	-0.160

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول يتبين أن المبيعات حققت نمواً بنسبة 1.191 و هذا سنة 2014 بينما أصبح هذا النمو يتراجع في سنة 2015 بنسبة تقدر ب 1.377 و يعود ذلك بسبب انخفاض المبيعات السنة الحالية نظرا لنقص مخطط الأشغال (plan de charge) نظرا لوجود منافسة كبيرة و شديدة في هذا الميدان الذي تم غزوه من طرف كثير من المؤسسات الخاصة. ثم انخفض من سنة 2015 الى سنة 2016 بنسبة تقدر 0.26 و هذا راجع إلى استمرار انخفاض المبيعات السنة الحالية. فعلى المؤسسة العمل على زيادة نشاطها ومبيعاتها.



الشكل رقم (3-22): تمثيل البياني لمؤشر نمو المبيعات بواسطة الأعمدة.

الجدول رقم : ( 3-24 ) حساب نمو الدخل الصافي

الوحدة  $10^3$  دج

و تحسب بالعلاقة التالية: نمو الدخل الصافي = (النتيجة الصافية للسنة الماضية - النتيجة الصافية للسنة الحالية) / النتيجة الصافية للسنة الماضية

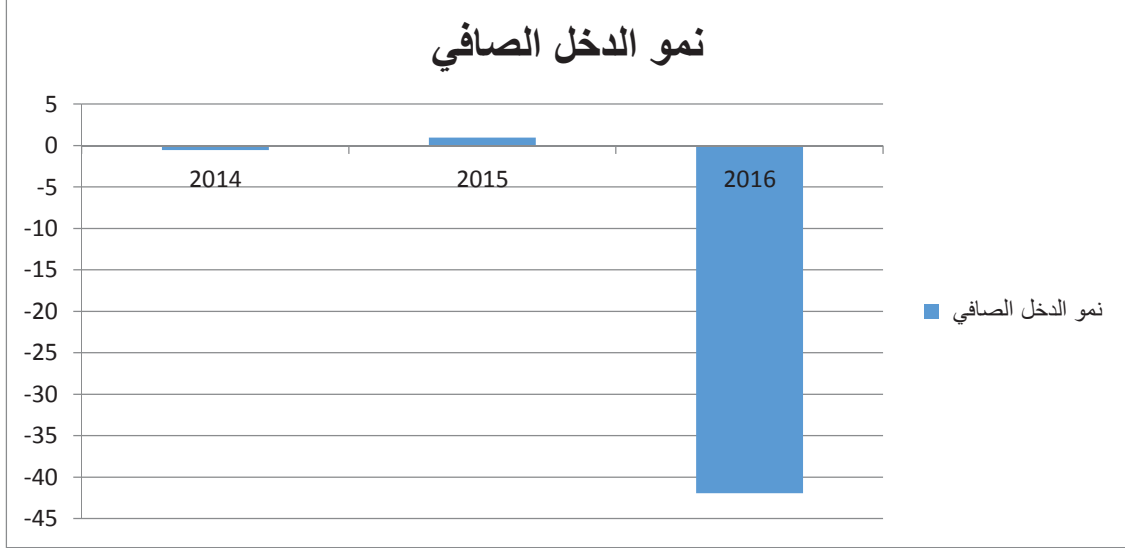
البيانات	السنوات	2014	2015	2016
النتيجة الصافية للسنة الماضية		30379	47569	830
النتيجة الصافية للسنة الحالية		47569	830	35645
النتيجة الصافية للسنة الماضية		30379	47569	830
نمو الدخل الصافي		-0.565	0.982	-41.945

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ في سنة 2014 أن نمو الدخل الصافي سالب (-0.565) مما يدل على أن المؤسسة لم تسجل أي تقدم و إنما

سجلت تراجعاً في نمو دخلها الصافي السنوي ، أما من سنة 2014 إلى سنة 2015 حققت نسبة نمو ارتفاع يقدر بـ 1.547 وهذا

بسبب الفارق الإيجابي في النتيجة الصافية في سنتي 2014 و سنة 2015 ، أما من سنة 2015 الى سنة 2016 نلاحظ انخفاض في نمو الدخل الصافي يقدر بـ 42.927 فلم تحقق المؤسسة أي نمو و تراجع دخلها الصافي السنوي. .



الشكل رقم (3-23): تمثيل البياني لنسبة نمو الربح الصافي بواسطة الأعمدة.

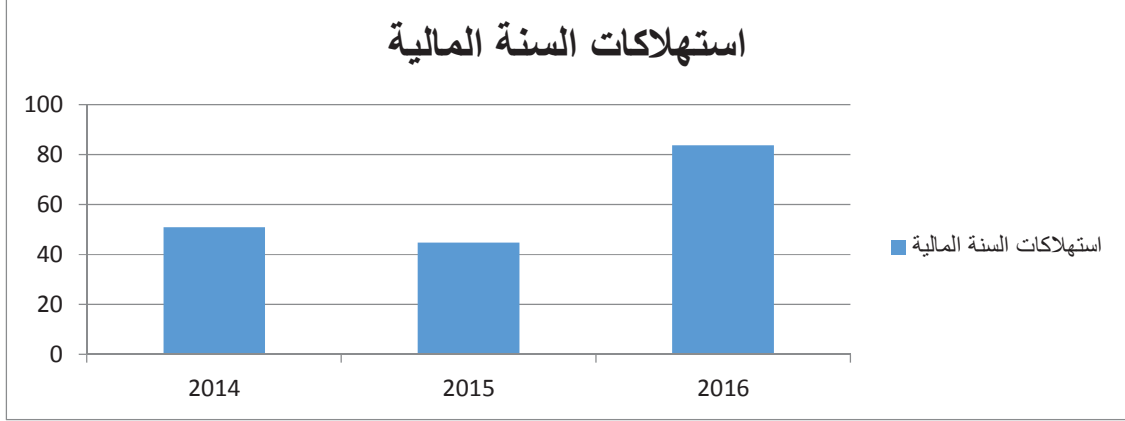
ثالثا: التحليل بواسطة رقم الأعمال

جدول (3-25): نسبة تطور استهلاكات السنة المالية بالنسبة لرقم الأعمال. الوحدة 10<sup>3</sup> دج

2016	2015	2014	البيان / السنوات
1250513	797404	1113533	استهلاكات السنة المالية
1493142	1779292	2186439	رقم الأعمال
83.75	44.81	50.93	استهلاكات السنة المالية / رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ أن الاستهلاكات المالية تتطور خلال السنوات 2014، 2015، 2016 و قد ساهموا في تحقيق رقم الأعمال يغطي هذه الاستهلاكات، كما نرى في سنة 2016 هناك ارتفاع مقارنة بنسبة التي قبلها، هذا ما يفسر أن ليس هناك عقلانية نوعا ما في استعمال أو تسيير هذه الموارد الأولية أو الخدمات المستهلكة.



الشكل رقم (3-24): تمثيل البياني لتطور سنة مالية بواسطة الاعمدة.

جدول رقم (3-26): دراسة نسبة مرد ودية العمال بالنسبة إلى رقم الأعمال:

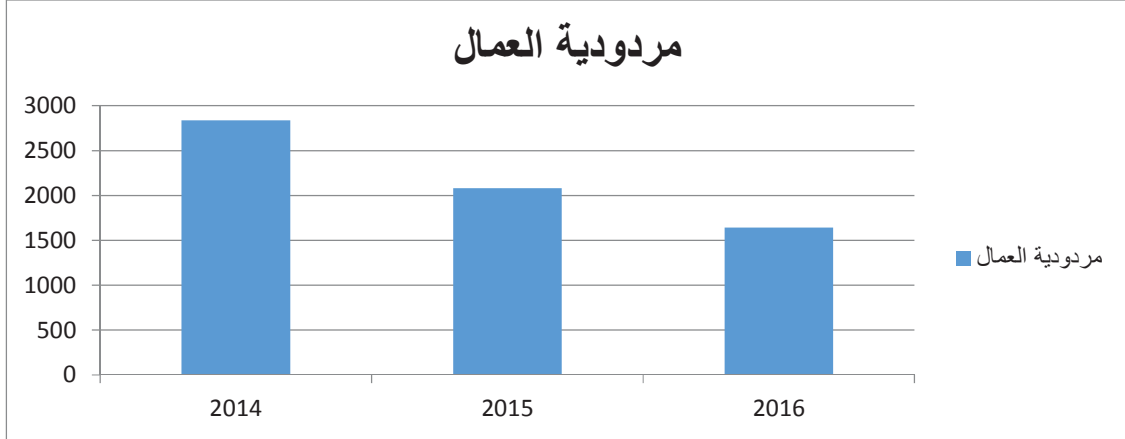
الوحدة  $10^3$  دج.

بيان	السنوات	2014	2015	2016
رقم الأعمال		2186439	1779292	1493142
عدد الاعمال		771	856	909
رقم الاعمال عدد العمال		2835	2078	1642

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.



نلاحظ من خلال الجدول في سنوات الثلاث 2014،2015،2016 أن مرد ودية العمال انخفض بانخفاض رقم الأعمال و هذا يدل على انخفاض نشاط المؤسسة و نلاحظ أيضا ارتفاع عدد العمال حيث قدر عدد العمال في سنة 2014،771 عامل ثم ارتفع في السنوات المقبلة إلى أن أصبح في سنة 2016،909 عاملا .



الشكل رقم (3-25): تمثيل البياني لنسبة مرد ودية العمال بواسطة الأعمدة.

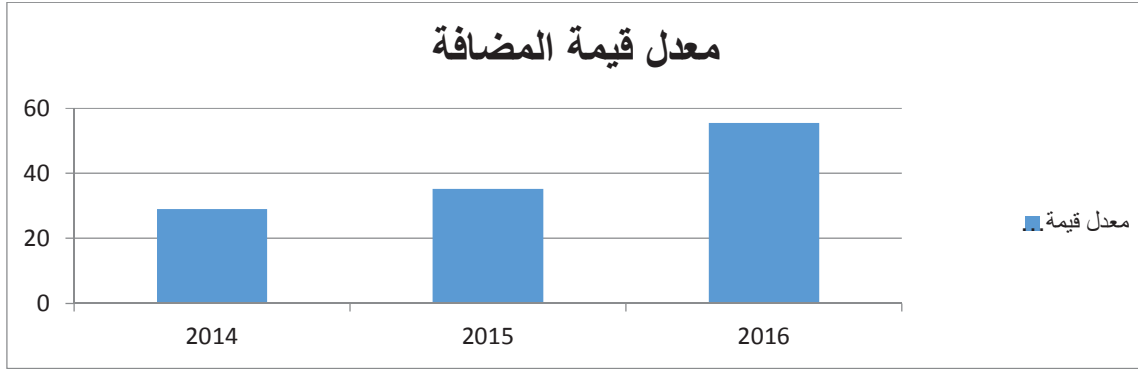
الجدول (3-27): معدل القيمة المضافة. الوحدة  $10^3$  دج.

و يحسب بالعلاقة التالية: معدل القيمة المضافة = القيمة المضافة / رقم الأعمال

بيان	السنوات	2014	2015	2016
القيمة المضافة		633273	627600	827352
رقم الأعمال		2186439	1779292	1493142
<u>القيمة المضافة</u>		%28.96	%35.27	%55.41
رقم الأعمال				

المصدر من إعداد الطالبين بناء على معطيات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل القيمة المضافة في سنة 2014 يقدر بـ 28.96% من رقم الأعمال، و من سنة 2014 الى 2015 نلاحظ ارتفاع في معدل القيمة المضافة بنسبة تقدر بـ 6.31% وهذا راجع لتحسن مستوى إنتاج هذه الدورة و من سنة 2015 الى سنة 2016 نلاحظ زيادة معدل القيمة المضافة بنسبة تقدر بـ 20.14% من نسبة 2015 و نقول ان القيمة المضافة تمثل 55.41% من رقم الأعمال ، و هذا يؤثر ايجابيا على احتياجات التمويل.



الشكل رقم ( 3-26 ):تمثيل البياني لنسبة الإدماج بواسطة الأعمدة.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل تجسيد أهم ما تطرقنا إليه في الفصل النظري على أرض الميدان حيث أجريت على شركة العامة للدراسات و الانجازات لولاية تلمسان SOGERHWIT. من خلال هذا الفصل يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المؤسسي هي عملية تساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط القوة و نقاط الضعف و كشف عن الانحرافات و محاولة علاجها ،

لتقييم الأداء المالي للمؤسسة تم التطرق إلى كل المؤشرات المالية و هي نسب التوازن المالي نسب السيولة، و النشاط و كذلك نسب الربحية و المر دودية ، و في الأخير نسب النمو و الرفع.

ومن خلال دراستنا المؤسسة sogerhwit أظهرت نتائج التقييم :

- حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاث رأسمال العامل موجب، فالمؤسسة تمول أصولها الثابتة بأموال الدائمة، فهي تحقق هامش أمان.
- مقارنة رأس المال العامل الدائم بالاحتياج رأس المال العامل الدائم يمكن معرفة أن نسبة تمويل الأصول المتداولة كانت غير كافية لتغطية الديون لثلاث سنوات مما أدى بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الاقتراض المبرفي. و نقول أن المؤسسة تعاني من نقص للوفاء بالتزامات لدورة الاستغلال .
- حققت المؤسسة مرد ودية مالية موجبة خلال ثلاث سنوات ، فالمؤسسة تحقق عائد من وراء الأموال الخاصة و ذلك لأصحاب رأس المال في المؤسسة أن يستمر و يحقق عائد .
- حققت المؤسسة مرد ودية اقتصادية موجبة خلال السنوات الثلاث أي أن رؤوس الأموال المستمرة في المؤسسة أعطت مردودا ايجابيا.
- كان أثر الرفع المالي للمؤسسة سالبا . و هذا دليل على الدور السلبي الذي تلعبه المديونية على مرد ودية المؤسسة .
- كان نسبة نمو المبيعات سالب و هذا دليل على نقص المبيعات و النشاط المؤسسة.

# خاتمة عامّة

## الخاتمة العامة

تسعى كل المؤسسات الاقتصادية إلى بقاء و الاستمرار في نشاطها و تحقيق نجاحها و القدرة على مواجهة منافسها في ظل التطورات السريعة و المنافسة الشديدة ، تسمح لها بتقييم أداءها لتحقيق أهداف المرجوة لأجل هذا ظهرت الضرورة لتقييم أدائها حتى تكون آلية تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة . حيث يعتبر تقييم الأداء عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل مؤسسة خلال فترة زمنية معينة بما تم انجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم تخطيطه ، و ذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد الانحرافات إذا وجدت و سبل علاجها في المستقبل .

حيث أن هذه العملية تمر بعد عدة مراحل نوجزها فيما يلي :

- جمع المعلومات و البيانات اللازمة .

- قياس الأداء الفعلي .

- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب .

- تحديد الانحرافات و إجراء العمليات التصحيحية .

و ذلك باستعمال مؤشرات مالية تتمثل في نسب التوازن المالي ، نسب التوازن المالي ، نسب النشاط ، نسب السيولة ، نسب السيولة ، نسب المرودية ، نسب الربحية ، نسب النمو و الرفع حيث تسمح هذه النسب بمعرفة الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية و حيث أظهر التحليل أن من خلال هذه المؤشرات يمكن معرفة إلى حد كبير أثر الأداء على المرودية .

و مما سبق نحاول اختبار صحة فرضياتنا:

بالنسبة للفرضية الأولى و المتمثلة في : أداء المؤسسة يتمثل في قدراتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة بأقل تكاليف و أعلى كفاءات . أداء المؤسسة هو درجة تحقيق الأهداف و الخطط المسطرة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية ، و هذا ما تم تأكيده في الفصل الأول و الفصل الثالث .

أما فيما يخص الفرضية الثانية و المتمثلة في : يتميز تقييم أداء المؤسسات باستخدام المؤشرات المالية بتحديد أو الكشف عن نقاط القوة و الضعف التي تعاني منها و اتخاذ الإجراءات التصحيحية . من خلال تشخيص الحالة للمؤسسة تبين أن المؤشرات المالية ساعدتهم في

## الخاتمة العامة

الكشف عن نقاط القوة أداء المؤسسة و التي تمثل في مؤشر السيولة ، مؤشر الرأسمال العامل الدائم ، مؤشر المرد ودية .وكشفت عن نقاط الضعف و التي تتمثل في أثر الرفع المالي و هنا يجب على المؤسسة تقليل من المديونية ، و نسب النمو فهنا على المؤسسة العمل على زيادة نشاطها و مبيعاتها .و هذا ما تم تأكيده في الفصل الثالث .

ومن خلال معالجتنا لهذا الموضوع تقييم الأداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام المؤشرات المالية للشركة العامة للدراسات و الانجازات لولاية تلمسان توصلنا إلى النتائج التالية :

- ❖ إن نمو المؤسسة الاقتصادية يتوقف إلى حد كبير على مدى كفاءتها و فعاليتها .
- ❖ إن الأداء المالي عبارة عن مؤشرات مالية ذات صفة رقمية تستخدم لقياس الأهداف الرئيسية المراد تحقيقها .
- ❖ لتحقيق مستويات عالية لقيمة المؤسسة لا بد من تحقيق مستويات مرتفعة للأداء المالي للمؤسسة و يتحقق ذلك من خلال تعظيم النتائج.
- ❖ أن مؤشرات المالية تستطيع الكشف على مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية، و تعد من أكثر الأدوات المعتمدة لتحليل الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ مؤشرات التوازن المالي ، السيولة ، و المرد ودية، تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة لتحليل الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية .
- ❖ يتحقق التوازن المالي إذا استطاعت المؤسسة توفير موارده دائمة لتغطية الأصول الثابتة التي يمكن تحويلها إلى سيولة خلال سنة.
- ❖ تعتبر عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة عملية بالغة الأهمية، وذلك لما يخدم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة حيث تسمح من تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفعالية، و كذا تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح لها بالحكم على الكفاءة.
- و في الأخير يمكن القول أن تقييم الأداء داخل المؤسسة يشمل جوانب متعددة فهو لا ينحصر فقط في الجانب المالي ، و على هذا يجب توزيع مجال الدراسة و الذي يمس الأداء الكلي للمؤسسة .وكذا توسيع مجال الدراسة ليشمل تقييم الأداء مجموعة من المؤسسات من مختلف القطاعات إلى نتائج دقيقة و بالتالي اتخاذ القرارات سليمة.

# قائمة المراجع

## المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### 1-الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، طبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1997.
- 2- إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الولف للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- 3- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 4- الياس بن ساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 5- جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 6- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، دار النشر و التوزيع عمان 2011.
- 7- رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الإسكندرية، 2000.
- 8- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار القباء للطباعة و النشر، القاهرة، 2011.
- 9- صلاح الدين حسن السييسي، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، دار الفكر العربي، مصر، الطبعة الأولى، 2003
- 10- طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبيحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 11- عقيل حاسم عبد الله، تقييم المشروعات ، طبعة الاولى، دار الحامد للنسر و التوزيع، عمان، 1999.
- 12- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء، القاهرة، 1988.
- 13- فارس رشيد البيثاني، محاسبة الأداء في المؤسسات والموارد البشرية ، دار أيكه للنشر والتوزيع، عمان، 2010
- 14- مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج والتوزيع، عمان، 2007.



- 15- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 16- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان \_الأردن، الطبعة الأولى 2007 .
- 17- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان \_الأردن، الطبعة الأولى. 2007 .
- 18- محمد محمود الخطيب، بعنوان "الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن  
2010،
- 19- نبيل اسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 34.
- 20- ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
- 21- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن\، دار وائل، عمان، 2009.
- 22- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مكتبة الجامعة، الشارقة، إسراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى  
2009
- 2- الملتقيات و المؤتمرات:
- 1- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي، شرم الشيخ، مصر، جانفي  
2007 .
- 2- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية العربية البشرية، القاهرة، 2008.
- 3- عمر وحامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة  
الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 4- محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي،  
المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.

5- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري 2013 بعنوان " دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي ". بحث مقدم إلى ملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة ورقلة، 2013.

### 3-المجلات :

- 1- غسان أومت، "بعنوان "محددات الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي و سوق الكويت للأوراق المالية" مجلة 2 العدد 28. كويت 2012.
- 2- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسة، مجلة الباحث العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.
- 3- شريفة رفاع، يوسف قريشي، منى مسغوني، "مؤشرات الأداء المحسدة للأولويات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة الباحث العدد 15، جامعة ورقلة، الجزائر. 2015.
- 4- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.
- 5- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، "تحليل الأداء المالي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مجلة الوحات للبحوث و الدراسات المجلد 7 العدد 2، جامعة ورقلة وجامعة غرداية. 2014.

### 4-المذكرات :

- 1- ريعة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014، 2013.
- 2- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس و تقييم، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة التسيير، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، 2001-2002.
- 3- مناد علي، " دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة، في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2014.
- 4- نوبلى نجلاء، إستخدام الأدوات الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، جامعة بسكرة، 2015/2014،

**1-ouvrage :**

- 1- Charles T, Horn gren et al, contrôle de gestion et gestion budgétaire, 3<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, Paris, 2006.
- 2- Jonathan Berk –Peter DeMarzo –Gunther Capelle Blancard, « Finance d entreprises », Edition Pearson Education ,ParisFrance 2008
- 3- M.Marthieu lauras, « Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de la chaines logostique, these de doctorat en génie Industriel, l'unstitut national polytechnique de toulouse, 2004.
- 4- Marcel laflame, le management : approche systémique, geatem, Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981.
- 5- Philippe lorino, Méthode et pratiques de la performance, 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2003.
- 6- Pierre Voyer, Tableaus de bord de gestion et indicateurs de performance, 2<sup>ème</sup> édition, Presse de l'université du quebec, quebec, 1999.
- 7- Stephan G, Franclin, le principe du management, Ed economica, 8ed, Paris 1985.

**2-Articles**

- 1- Lewellen ,Jonathan ,“Predicting Returns with Financial Ratios” , Journal of Financial Economics ,vol 74,2004:
- 2- Welch John & Revel Peter, « Business Excellence model & the scorecard », Présentation to <sup>EF</sup> EFQM COMMON Interst Day”, Eastern group ,2000.
- 3- Leonard Denis &McademRodny, « The strategic impact & Application of the bisness Excellence Model »,Journal of Europen Industrial tranning,volume26,n1.

**3-Sites électroniques :**

- 1- Angel Dalov, Nicolas Berland, « Mesure de la performance globale des entreprise, P.4 sur : <http://Ralshs.archives-ouvertes.fr/does/00/54/48/75/PDF/P154.pdf>.consulté19/03/2017.

- 2- papa Ibra Kela. Modes d'évaluation et performance des projets de R&D.sur.  
<http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/3295/Kebe.pdf>,  
consulté le : 15/04/2017
- 3- [www.sogerhwit.com](http://www.sogerhwit.com) , consulté le 7 mai 2017

# قائمة الملاحق

EPE SOGERHWIT SPA

AU CAPITAL DE 620 000 000 DA

BP 869 ABOU-TACHFINE

TLEMCEM

## BILAN-ACTIF-AU 31/12/2014

ACTIF	NOTE	N			N-1
		BRUT	AMORT-PROV	NET	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition(Goodwill)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles		1 900 490,00	862 475,91	1 038 014,09	1 328 961,25
Immobilisations corporelles	AA	1 293 615 589,65	638 677 463,41	654 938 126,24	685 350 843,24
Terrains		197 356 192,00	-	197 356 192,00	197 356 192,00
Batiments		120 597 471,06	88 525 804,40	32 071 666,66	36 051 055,41
Autres immobilisations corporelles		975 661 926,59	550 151 659,01	425 510 267,58	451 943 595,83
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations en cours	AD	14 321 641,24	-	14 321 641,24	14 821 136,50
Immobilisations Financières		288 469 312,74	-	288 469 312,74	287 087 353,23
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		148 000 000,00	-	148 000 000,00	148 000 000,00
Autres titres immobilisés		80 000 000,00	-	80 000 000,00	80 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		60 469 312,74	-	60 469 312,74	59 087 353,23
Impôts différés actif		17 789 071,61	-	17 789 071,61	18 071 414,83
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 616 096 105,24</b>	<b>639 539 939,32</b>	<b>976 556 165,92</b>	<b>1 006 659 709,05</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours	AE-AG	1 021 706 513,76	14 783 128,94	1 006 923 384,82	1 262 108 594,00
Créances et emplois assimilés					
-Clients	AG	794 816 680,74	27 329 555,07	767 487 125,67	389 899 260,26
-Autres débiteurs		54 280 337,45	-	54 280 337,45	46 792 636,66
-Impôts et assimilés		116 690 415,56	-	116 690 415,56	88 012 813,51
-Autres actifs courants		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés					
Placement et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie	AF	69 333 600,54	457 396,11	68 876 204,43	17 226 395,99
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 056 827 548,05</b>	<b>42 570 080,12</b>	<b>2 014 257 467,93</b>	<b>1 804 039 700,42</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>3 672 923 653,29</b>	<b>682 110 019,44</b>	<b>2 990 813 633,85</b>	<b>2 810 699 409,47</b>

EPE SOGERHWIT SPA  
AU CAPITAL DE 620 000 000 DA  
BP 869 ABOU-TACHFINE  
TLEMCEM

## BILAN-PASSIF-AU 31/12/2014

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		620 000 000,00	620 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	PA	87 676 185,77	79 715 648,37
Ecart de réévaluation	PB	577 551,10	618 647,92
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net (Résultat net part du groupe)		47 569 946,61	30 379 537,40
Autres capitaux propres-Report à nouveau	PC	24 873 976,51	1 138 416,36
Part de la société consolidante		-	-
Part des minoritaires		-	-
<b>TOTAL I</b>		<b>730 948 706,97</b>	<b>731 852 250,05</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	PD	795 781 329,92	786 292 374,86
Impôts (différés et provisionnés)	PE	5 536 240,35	2 203 658,24
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avances	AG	67 002 431,32	60 180 479,59
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>868 320 001,59</b>	<b>848 676 512,69</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		491 670 186,04	222 620 796,13
Impôts		212 190 250,99	103 140 383,20
Autres dettes		596 192 138,48	883 165 212,12
Trésorerie Passif	PF	91 492 349,78	21 244 255,28
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 391 544 925,29</b>	<b>1 230 170 646,73</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>2 990 813 633,85</b>	<b>2 810 699 409,47</b>



## COMPTES DE RESULTAT AU 31/12/2014

TCR	NOTE	N	N-1
Vente et produits annexes	TA	2 186 439 376,40	997 790 967,58
Variation stocks produits finis et en cours	TB	- 440 337 549,80	173 123 287,47
Productions immobilisée	TC	704 443,59	250 995,27
Subventions d'exploitation		-	-
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 746 806 270,19</b>	<b>1 171 165 250,32</b>
Achats consommés		- 757 397 678,37	- 369 378 642,18
Services extérieurs et autres consommations		- 356 135 399,01	- 272 346 002,43
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 113 533 077,38</b>	<b>- 641 724 644,61</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>633 273 192,81</b>	<b>529 440 605,71</b>
Charges de personnels		- 471 782 194,43	- 372 961 423,17
Impôts, taxes et versements assimilés		- 36 160 111,11	- 18 404 825,55
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>125 330 887,27</b>	<b>138 074 356,99</b>
Autres produits opérationnels	TD	26 686 319,98	6 089 739,89
Autres charges opérationnels	TG	- 4 345 550,49	- 7 829 304,57
Dotations aux amort, provisions et pertes de valeurs	TH	- 147 861 545,18	- 138 768 483,21
Reprise sur pertes de valeur et provisions	TE	68 127 256,49	48 614 852,94
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>67 937 368,07</b>	<b>46 181 162,04</b>
Produits financiers		-	-
Charges financières	TI	- 6 351 734,94	- 5 890 940,88
<b>VI- RESULTAT FINANCIERS</b>		<b>- 6 351 734,94</b>	<b>- 5 890 940,88</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>61 585 633,13</b>	<b>40 290 221,16</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	TJ	- 10 683 104,41	- 9 265 119,76
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		- 3 332 582,11	- 645 564,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 841 619 846,66</b>	<b>1 225 869 843,15</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 794 049 900,05</b>	<b>- 1 195 490 305,75</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	TJ	<b>47 569 946,61</b>	<b>30 379 537,40</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X- RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	TJ	<b>47 569 946,61</b>	<b>30 379 537,40</b>
Part dans résultats nets des sociétés mises en équivalence		-	-
<b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Dont part des minoritaires		-	-
Part du groupe		-	-

LE CHEF DE SERVICE COMPTABILITE  
 GENERALE

LE DIRECTEUR DES FINANCES  
 ET DE LA COMPTABILITE

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL



EPE SOGERHWIT SPA  
 AU CAPITAL DE 620 000 000 DA  
 BP 869 ABOU-TACHFINE  
 TLEMCEEN

## BILAN-ACTIF-AU 31/12/2015

ACTIF	NOTE	N			N-1
		BRUT	AMORT-PROV	NET	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition(Goodwill)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles		2 102 490,00	1 209 823,95	892 666,05	1 038 014,09
Immobilisations corporelles	AA	1 483 000 896,18	701 006 048,44	781 994 847,74	654 938 126,24
Terrains		197 356 192,00	-	197 356 192,00	197 356 192,00
Batiments		120 597 471,06	91 652 091,00	28 945 380,06	32 071 666,66
Autres immobilisations corporelles		1 165 047 233,12	609 353 957,44	555 693 275,68	425 510 267,58
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations en cours	AD	14 774 768,67	-	14 774 768,67	14 321 641,24
Immobilisations Financières		284 600 635,22	-	284 600 635,22	288 469 312,74
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		148 000 000,00	-	148 000 000,00	148 000 000,00
Autres titres immobilisés		80 000 000,00	-	80 000 000,00	80 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		56 600 635,22	-	56 600 635,22	60 469 312,74
Impôts différés actif		17 450 110,67	-	17 450 110,67	17 789 071,61
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 801 928 900,74</b>	<b>702 215 872,39</b>	<b>1 099 713 028,35</b>	<b>976 556 165,92</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours	AE-AG	536 042 887,55	2 520 220,67	533 522 666,88	1 006 923 384,82
Créances et emplois assimilés	AG	1 425 093 261,33	31 652 421,97	1 393 440 839,36	767 467 125,67
-Clients		58 604 344,44	-	58 604 344,44	54 280 337,45
-Autres débiteurs		45 991 252,32	-	45 991 252,32	116 690 415,56
-Impôts et assimilés		-	-	-	-
-Autres actifs courants		74 485 480,93	457 396,11	74 028 084,82	68 876 204,43
Disponibilités et assimilés		-	-	-	-
Placement et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie	AF	74 485 480,93	457 396,11	74 028 084,82	68 876 204,43
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 140 217 226,57</b>	<b>34 630 038,75</b>	<b>2 105 587 187,82</b>	<b>2 014 257 467,93</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>3 942 146 127,31</b>	<b>736 845 911,14</b>	<b>3 205 300 216,17</b>	<b>2 990 813 633,85</b>

EPE SOGERHWIT SPA  
 AU CAPITAL DE 620 000 000 DA  
 BP 869 ABOU-TACHFINE  
 TLEMCEN

## BILAN-PASSIF-AU 31/12/2015

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		620 000 000,00	620 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	PA	93 782 267,04	87 675 185,77
Ecart de réévaluation	PB	536 454,28	577 551,10
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net (Résultat net part du groupe)		830 618,34	47 569 946,61
Autres capitaux propres-Report à nouveau	PC	50 683 089,08	24 873 976,51
Part de la société consolidante		-	-
Part des minoritaires		-	-
<b>TOTAL I</b>		<b>664 466 250,58</b>	<b>730 948 706,97</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	PD	1 007 225 386,33	795 781 329,92
Impôts (différés et provisionnés)	PE	6 870 466,39	5 536 240,35
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avances	AG	67 493 140,54	67 002 431,32
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 081 588 993,26</b>	<b>868 320 001,59</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		467 631 624,79	491 670 186,04
Impôts		166 030 333,37	212 190 250,99
Autres dettes		736 582 814,17	596 192 138,48
Trésorerie Passif	PF	90 000 000,00	91 492 349,78
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 459 244 972,33</b>	<b>1 391 544 925,29</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>3 205 300 216,17</b>	<b>2 990 813 633,85</b>

## COMPTES DE RESULTAT AU 31/12/2015

TCR	NOTE	N	N-1
Vente et produits annexes	TA	1 779 292 095,36	2 186 439 376,40
Variation stocks produits finis et en cours	TB	- 354 843 121,95	- 440 337 549,80
Productions immobilisée	TC	556 460,24	704 443,59
Subventions d'exploitation		-	-
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 425 005 423,65</b>	<b>1 746 806 270,19</b>
Achats consommés		- 444 391 225,38	- 757 397 678,37
Services extérieurs et autres consommations		- 353 013 419,25	- 356 135 399,01
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 797 404 644,63</b>	<b>- 1 113 533 077,38</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>627 600 779,02</b>	<b>633 273 192,81</b>
Charges de personnels		- 513 913 730,18	- 471 782 194,43
Impôts, taxes et versements assimilés		- 48 170 142,43	- 36 160 111,11
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>65 516 906,41</b>	<b>125 330 887,27</b>
Autres produits opérationnels	TD	14 938 563,95	26 686 319,98
Autres charges opérationnels	TG	- 5 120 273,37	- 4 345 550,49
Dotations aux amort, provisions et pertes de valeurs	TH	- 141 678 768,02	- 147 861 545,18
Reprise sur pertes de valeur et provisions	TE	75 658 249,75	68 127 256,49
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>9 314 678,72</b>	<b>67 937 368,07</b>
Produits financiers		3 240 000,00	-
Charges financières	TI	- 10 389 833,77	- 6 351 734,94
<b>VI- RESULTAT FINANCIERS</b>		<b>- 7 149 833,77</b>	<b>- 6 351 734,94</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>2 164 844,95</b>	<b>61 585 633,13</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	TJ	-	- 10 683 104,41
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		- 1 334 226,61	- 3 332 582,11
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 518 842 237,35</b>	<b>1 841 619 846,66</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 518 011 619,01</b>	<b>- 1 794 049 900,05</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	TJ	<b>830 618,34</b>	<b>47 569 946,61</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X- RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	TJ	<b>830 618,34</b>	<b>47 569 946,61</b>
Part dans résultats nets des sociétés mises en équivalence		-	-
<b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Dont part des minoritaires		-	-
Part du groupe		-	-

EPE SOGERHWIT SPA  
 AU CAPITAL DE 620 000 000 DA  
 BP 869 ABOU-TACHFINE  
 TLEMCEEN

## BILAN-ACTIF-AU 31/12/2016

ACTIF	NOTE	N			N-1
		BRUT	AMORT-PROV	NET	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition(Goodwill)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles		3 336 245,00	1 729 172,25	1 607 072,75	892 666,05
Immobilisations corporelles	AA	1 616 271 677,85	789 917 288,93	826 354 388,92	781 994 847,74
Terrains		197 356 192,00	-	197 356 192,00	197 356 192,00
Batiments		120 597 471,06	94 635 302,21	25 962 168,85	28 945 380,06
Autres immobilisations corporelles		1 298 318 014,79	695 281 986,72	603 036 028,07	555 693 275,68
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations en cours	AD	23 556 750,87	-	23 556 750,87	14 774 768,67
Immobilisations Financières		280 733 202,89	-	279 524 200,11	284 600 635,22
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		148 000 000,00	-	148 000 000,00	148 000 000,00
Autres titres immobilisés		80 000 000,00	-	80 000 000,00	80 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		52 733 202,89	1 209 002,78	51 524 200,11	56 600 635,22
Impôts différés actif		19 068 145,79	-	19 068 145,79	17 450 110,67
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 942 966 022,40</b>	<b>792 855 463,96</b>	<b>1 150 110 558,44</b>	<b>1 099 713 028,35</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours	AE-AG	1 313 829 544,97	1 618 220,67	1 312 011 324,30	533 522 666,88
Créances et emplois assimilés					
-Clients	AG	1 506 349 141,11	37 443 723,99	1 468 905 417,12	1 393 440 639,36
-Autres débiteurs		53 737 338,16	-	53 737 338,16	58 604 344,44
-Impôts et assimilés		104 779 603,64	-	104 779 603,64	45 991 252,32
-Autres actifs courants		-	-	-	-
Disponibilités et assimilés		96 708 204,84	-	96 708 204,84	74 028 084,82
Placement et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Tresorerie	AF	96 708 204,84	-	96 708 204,84	74 028 084,82
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 075 403 832,72</b>	<b>39 261 944,66</b>	<b>3 036 141 888,06</b>	<b>2 105 587 187,82</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>5 018 369 855,12</b>	<b>832 117 408,62</b>	<b>4 186 252 446,50</b>	<b>3 205 300 216,17</b>



EPE SOGERHWIT SPA  
 AU CAPITAL DE 620 000 000 DA  
 BP 869 ABOU-TACHFINE  
 TLEMCEM

## BILAN-PASSIF-AU 31/12/2016

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		620 000 000,00	620 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	PA	93 782 267,04	93 782 267,04
Ecart de réévaluation	PB	495 357,46	536 454,28
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net (Résultat net part du groupe)		35 645 699,02	830 618,34
Autres capitaux propres-Report à nouveau	PC	47 444 749,21	50 683 089,08
Part de la société consolidante		-	-
Part des minoritaires		-	-
<b>TOTAL I</b>		<b>702 478 574,31</b>	<b>664 466 250,58</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	PD	1 011 247 307,85	1 007 225 386,33
Impôts (différés et provisionnés)	PE	7 942 390,38	6 870 466,39
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avances	AG	59 949 595,23	67 493 140,54
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 079 139 293,46</b>	<b>1 081 588 993,26</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		805 790 373,10	467 631 824,79
Impôts		318 404 094,84	166 030 333,37
Autres dettes		1 160 440 110,79	735 582 814,17
Trésorerie Passif	PF	120 000 000,00	90 000 000,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 404 634 578,73</b>	<b>1 459 244 972,33</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>4 186 252 446,50</b>	<b>3 205 300 216,17</b>

EPE SOGERHWIT SPA  
 AU CAPITAL DE 620 000 000 DA  
 BP 869 ABOU-TACHFINE  
 TLEMCEEN

## COMPTES DE RESULTAT AU 31/12/2016

TCR	NOTE	N	N-1
Vente et produits annexes	TA	1 493 142 598,21	1 779 292 095,36
Variation stocks produits finis et en cours	TB	580 244 508,94	- 354 843 121,95
Productions immobilisée	TC	4 478 939,15	556 450,24
Subventions d'exploitation		-	-
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 077 866 046,30</b>	<b>1 425 005 423,65</b>
Achats consommés		- 920 252 753,47	- 444 391 225,38
Services extérieurs et autres consommations		- 330 261 197,55	- 353 013 419,25
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 250 513 951,02</b>	<b>- 797 404 644,63</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>827 352 095,28</b>	<b>627 600 779,02</b>
Charges de personnels		- 576 956 588,77	- 513 913 730,18
Impôts, taxes et versements assimilés		- 39 011 921,40	- 48 170 142,43
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>211 383 585,11</b>	<b>65 516 906,41</b>
Autres produits opérationnels	TD	21 306 892,28	14 938 563,95
Autres charges opérationnels	TG	- 13 160 935,64	- 5 120 273,37
Dotations aux amort, provisions et pertes de valeurs	TH	- 225 137 606,62	- 141 678 768,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions	TE	60 207 999,62	75 658 249,75
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>54 599 934,75</b>	<b>9 314 678,72</b>
Produits financiers		292 500,00	3 240 000,00
Charges financières	TI	- 5 112 893,61	- 10 389 833,77
<b>VI- RESULTAT FINANCIERS</b>		<b>- 4 820 393,61</b>	<b>- 7 149 833,77</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>49 779 541,14</b>	<b>2 164 844,95</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	TJ	- 15 399 142,80	-
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		1 265 300,68	- 1 334 226,61
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 159 673 438,20</b>	<b>1 518 842 237,35</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 124 027 739,18</b>	<b>- 1 518 011 619,01</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	TJ	<b>35 645 699,02</b>	<b>830 618,34</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X- RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	TJ	<b>35 645 699,02</b>	<b>830 618,34</b>
Part dans résultats nets des sociétés mises en équivalence		-	-
<b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Dont part des minoritaires		-	-
Part du groupe		-	-





### 1) Présentation de l'entreprise

La Société Générale d'Etudes et de la Réalisation Hydraulique de la Wilaya de Tlemcen, par abréviation SOGERHWIT étaient une entreprise Publique locale créée en 1973 par arrêté interministériel dont le capital social était fixé à 1 000 000 DA.



Après son passage à l'autonomie et conformément aux dispositions de la Décision du Comité Intersectoriel (C.I.S) daté du 13/12/1995, la SOGERHWIT a été transformé en Entreprise Publique Economique (E.P.E) sous la forme juridique Société Par Actions (SPA).

Son capital social a été augmenté de 1 000 000 DA à 10 000 000 DA divisé en 1000 actions d'une valeur nominale de 10 000 DA chacune, souscrites intégralement par l'état et détenues entièrement par la Société Par Actions : HOLDING PUBLIC « «BATIMENT ET MATERIAUX DE CONSTRUCTION » et ceci aux termes d'un acte reçu en l'étude notariale en date du 13/12/1995.

Le 22 Mai 1997, un transfert de propriété a été exécuté entre le Holding Public BMC et le Holding Public Régional, ou ce dernier devint propriétaire unique de l'EPE/SPA SOGERHWIT. L'harmonisation des statuts de SOGERHWIT a été réalisée devant le notaire Maître DALI YOUCEF Omar.

SOGERHWIT, en tant qu'Entreprise Publique Economique, a également connu une deuxième harmonisation de ses statuts en date de 07/07/2002 pour formaliser son rattachement à la société de gestion des participations de l'état :S.G.P.E.L. OUEST.

Lors de son rattachement à la SGP EL OUEST, SOGERHWIT devait connaître un changement de dénomination, d'abord, pour connaître le terme de « EGTHYT », et ce, à la suite d'une AGEX tenue en date du 12 MARS 2001 et augmenter le capital de l'entreprise pour le porter de 10 millions à 100 millions de dinars par l'Incorporation des réserves et R.I.A.

La dénomination de l'entreprise «EGTHYT » est remplacée par le terme « SOGERHWIT » Société Générale d'Etudes et de Réalisation Hydraulique de la Wilaya de Tlemcen, suite à la tenue de l'AGEX du 25 Mai 2003, notamment par le biais de sa résolution N°02.

Une autre AGEX tenue en date du 06 Décembre 2004 fait porter le capital de la SOGERHWIT de cent millions de dinars (100 000 000,00 DA) à cent trente millions de dinars (130 000 000,00 DA), à la suite de l'incorporation des primes d'apport, des réserves facultatives et des résultats en instance d'affectation. En vertu du décret 07-210 du 04 Juillet 2007, le capital social de l'entreprise est une fois de plus ramené de 130 000 000 DA à 393 000 000 DA, et ce, suite à la réévaluation d'une partie du patrimoine approuvée par résolution N°03 de l'AGEX DU 30/12/2007.



En Juillet 2010, le transfert de propriété de la SOGERHWIT est passé de la SGP EL Ouest, à la SGP ERGTHY.

L'AGEX du 24/09/2012 fait porter le capital social de SOGERHWIT de 393 000 000 DA à 620 000 000 DA, soit une augmentation de 227 000 000 DA, suite à l'incorporation de 97 000 000 DA transféré de la rubrique « bénéfice au taux réduit » et 130 000 000 DA, provenant de réserves facultatives.

Le siège de l'entreprise est situé dans l'ex Zone Semi Industrielle ABOU TACHFINE sur un terrain d'une superficie de 15 609,00 M2. Ceci justifié par un acte administratif.

L'entreprise dispose également en Zone Industrielle de Tlemcen d'un terrain de 5 000 M2 utilisé pour l'entreposage de matières première. Cette surface est justifiée par un acte notarié.

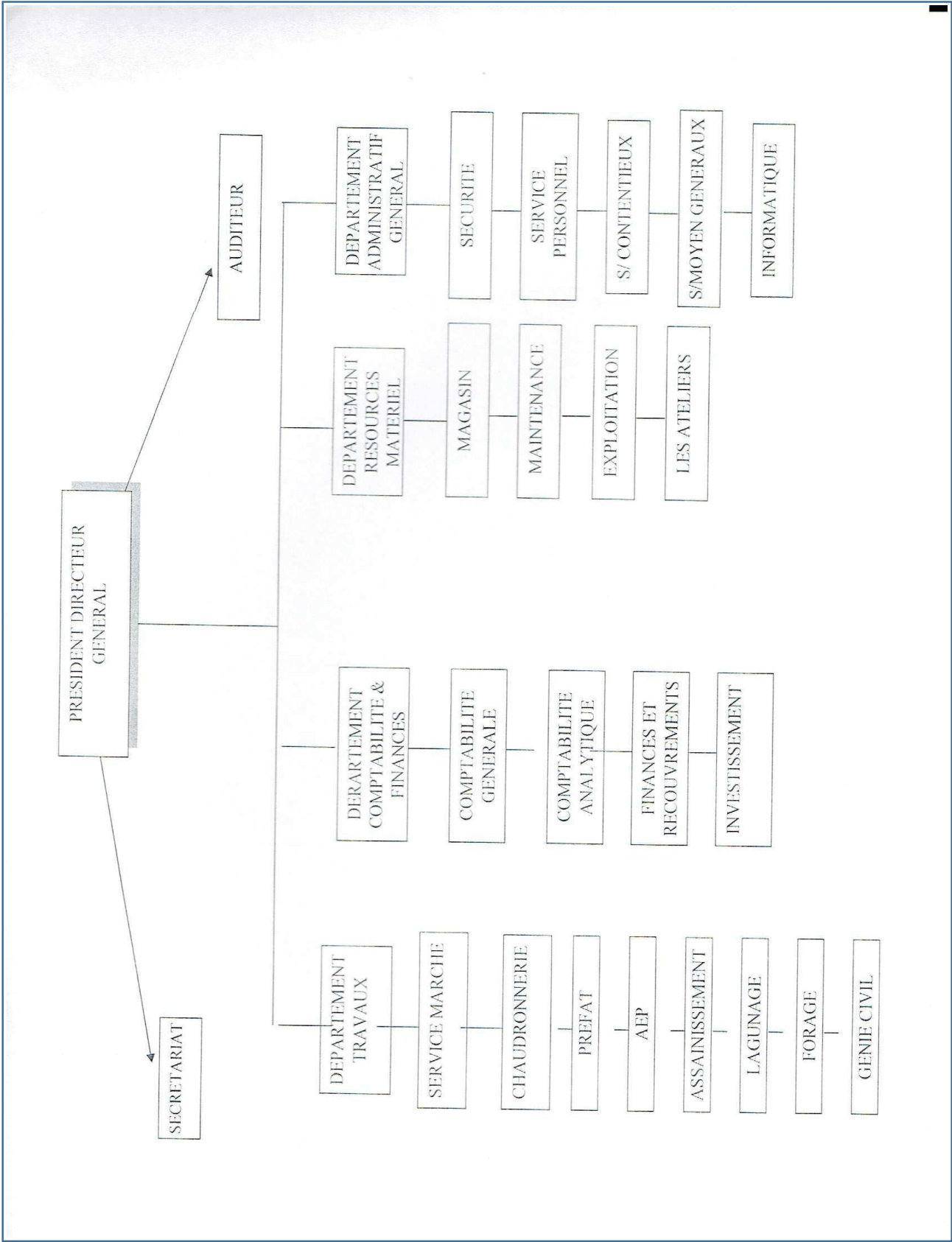
Au niveau de l'antenne NAAMA une base de vie a été réalisée, accompagné d'un logement de fonction, Le terrain de NAAMA est également justifié par livret de foncier.

La distribution de l'assiette est établie comme suit :

- 1) Terrain siège ABOU TACHFINE : 15 609 M2
- 2) Terrain ABOU TACHFINE : 1 289 M2
- 3) Terrain NAAMA : 4 522,50 M2
- 4) Terrain à CHETOUANE (Zone Industrielle) : 5 000 M2

## 2) Fiche Signalétique de l'entreprise

Identification	EPE SOGERHWIT SPA
Capital Social	620 000 000 DA
Forme juridique	EPE SPA
Portefeuille	S.G.P. E.R.G.T.H.Y.
Wilaya	TLEMCEN
Commune	TLEMCEN
Adresse	FG- ABOU TACHFINE TLEMCEN
Boîte postal	869 ABOU TACHFINE TLEMCEN
Qualification	Catégorie NEUF
Effectif au 31/12/2016	909
Production 2016	2 077 866 046,30
Filiale de la SOGERHWIT	EGRUT TIARET
Téléphone	043 38 92 46 / 043 38 92 56
Fax	043 38 01 50
Email	<a href="mailto:soferhwit@yahoo.fr">soferhwit@yahoo.fr</a>
Site internet	<a href="http://www.sogerhwit.net">www.sogerhwit.net</a>





### Evolution des effectifs anné 2016



Filières	Evolution par groupe socioprofessionnel			Evolution
	Effectif moyen mensuel 2014	Effectif moyen 2015	Effectif moyen 2016	
Cadres dérangeants	4	3	1	
Cadres	66	71	83	
Maîtrise	142	169	191	
Exécution	559	613	634	
Total	771	856	909	

Groupe	Mouvement du Personnel				Evolution
	Mouvements		Effectif au 31/12/2016		
	ENTREES	SORTIES	Effectifs	Réalisation %	
Cadres Dérigeants	2	2	3		
Cadres	12	7	76		
Maîtrise	22	2	189		
Exécution	19	5	629		
Total	55	2	897		

### La répartition des Effectifs par filière professionnelles aux 31/12/2016

Croupes	Cadres	Maîtrise	Exécution	Total
Personnel de Sécurité	0	10	161	171
Personnel Administration	29	31	35	95
Personnel Soutien Technicien logistiques	8	70	35	113
Personnel Producteur	55	85	373	515
Total	92	196	606	894

Chef Service Personnel

Chef Département Administratif

# الفهرس

الصفحة	العنوان
أ	الاهداء
ج	التشكرات
د	ملخص
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ل	المقدمة
1	الفصل الأول : أساسيات حول تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام المؤشرات المالية.
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية
3	1- مفهوم الأداء.
6	2- أنواع الأداء.
7	1-2 حسب معيار المصدر
8	2-2 حسب معيار الشمولية
8	2-3 حسب المعيار الوظيفي
10	2-4 حسب معيار الطبيعة.
11	3-العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية
11	1-3العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا
11	2-3عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة
12	المطلب الثاني: قياس و تقييم الأداء في المؤسسة
13	1- مفهوم تقييم الأداء، أهميته، وأهدافه
13	1-1 مفهوم تقييم الأداء
15	1-2- أهمية تقييم الأداء
16	1-3-أهداف تقييم الأداء
17	2- أسس الأداء، مستوياته، مراحلها ومتطلبات نجاحه
17	1-2 الأسس العامة لتقييم الأداء
17	1-1-2تحديد أهداف المؤسسة

18	2-1-2 وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف
18	3-1-2 تحديد مراكز المسؤولية
19	4-1-2 تحديد مؤشرات الأداء
19	5-1-2 توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ
19	2-2-2 مستويات تقييم الأداء
20	1-2-2 تقييم الأداء الكلي للمؤسسة
20	2-2-2 تقييم الأداء على المستوى الجزئي
21	3-2-2 تقييم الأداء على المستوى الفردي
21	2-3-2 مراحل وخطوات تقييم الأداء
21	1-3-2 جمع المعلومات والبيانات اللازمة
22	1-3-2 قياس الأداء الفعلي
22	2-3-2 مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب
23	3-3-2 تحديد الانحرافات وإجراء العمليات التصحيحية
23	4-2 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجهها
23	1-4-2 متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء
24	2-4-2 الصعوبات والمشاكل التي تواجهها عملية تقييم الأداء
25	3- ماهية مؤشرات تقييم الأداء
25	3-1 مفهوم مؤشرات الأداء
25	3-2 تصنيف مؤشرات الأداء
25	3-1-2 مؤشرات الأداء المالية
26	3-2-2 مؤشرات الأداء غير مالية
27	3-3 الصفات النوعية لمؤشرات الأداء
28	المطلب الثالث: الأداء المالي
28	1- الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
28	1-1 السيولة.
29	2-1 التوازن المالي
30	3-1 المراد ودية
30	2- تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي
31	3- مصادر معلومات تقييم الأداء

31	1-3 المصادر الخارجية
31	2-3 المصادر الداخلية
34	المبحث الثاني :المعايير و المؤشرات المعتمدة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة
35	المطلب الأول : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي و النشاط
35	1- التوازن المالي
35	2-مستويات التوازن المالي
35	2- 1 رأس المال العامل
36	2- 2 احتياج رأس المال العامل
36	2- 3 الخزينة
37	3 - نسب النشاط
37	1-3 معدل دوران مجموع الأصول
38	2-3 معدل دوران الأصول الثابتة
38	3-3 معدل دوران الأصول المتداولة
39	4-3 معدل دوران المخزون
39	5-3 معدل دوران الذمم المدينة
40	المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و الربحية و المردودية
40	1- نسب السيولة
41	1-1 نسبة السيولة العامة
41	2-1 نسبة السيولة السريعة
41	1-3 نسبة السيولة الجاهزة
41	1-3-1 أهمية السيولة
42	2- نسب الربحية.
43	1-2 دوران رأس الممتلك
43	2-2 معدل عائد الاستثمار إلى حقوق الملكية
43	3-2 هامش الربح الاجمالي
43	4-2 هامش صافي المبيعات
44	5-2 هامش صافي العمليات بعد الضريبة
44	3-نسب المردودية
44	1-3 المردودية الاقتصادية

45	2-3 المردودية المالية
45	3-3 المردودية الاموال الخاصة
45	المطلب الثالث : الأداء المالي عن طريق نسب النمو و الرفع
45	1-1 نسب النمو
46	1-1 نمو المبيعات
46	1-2 نمو الدخل الصافي
46	2/ نسب الرفع
46	1-2 نسبة المديونية
47	2-2 نسبة الديون على حقوق الملكية
47	2-3 مضاعف حق الملكية
48	خلاصة الفصل
49	الفصل الثاني : الدراسات السابقة
50	تمهيد
51	دراسة مؤشرات الأداء المجسدة للأولويات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
52	دراسة استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
53	دراسة تحليل الأداء المالي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية
54	تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
55	دراسة دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي
56	دراسة الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات
57	دراسة <b>Finance d'entreprises</b>
58	دراسة قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسة
58	دراسة محددات الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي و سوق الكويت للأوراق المالية
59	دراسة <b>Prending Returns With Financial Ratios</b>
59	<b>business Excellence model &amp; the scorecard</b>
60	دراسة <b>The strategic impact &amp; Application of the bisness Excellence Model</b>
61	خلاصة الفصل
62	الفصل الثالث : دراسة حالة شركة <b>SOGERHWIT</b>



63	تمهيد
64	المبحث الأول: لمحة عامة حول شركة العامة للدراسات و الانجازات الري SOGERHWIT
64	المطلب الأول: بطاقة التعريف عن المؤسسة
65	المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة و مجال نشاطها
65	1-لمحة عن المؤسسة.
65	2- نوع نشاطها
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69	المبحث الثاني: عرض الوثائق المستعملة في التقييم
69	المطلب الأول: عرض الميزانيات المالية لمؤسسة SOGERHWIT
70	ميزانية المالية المختصرة لسنة 2014
71	ميزانية المالية المختصرة لسنة 2015
72	ميزانية المالية المختصرة لسنة 2016
74	المطلب الثاني: عرض الجداول حساب النتائج.
76	المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية المؤسسة باستخدام المؤشرات المالية.
76	المطلب الأول : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي و النشاط
76	1/ التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي .
76	1-1 رأس المال العامل الدائم.
77	2-1 احتياج رأس المال العامل الدائم.
78	3-1 الخزينة
79	2 التحليل بواسطة مؤشرات النشاط
79	1-2 معدل دوران مجموع الأصول
80	2-2 معدل دوران الأصول الثابتة.
81	3-2 معدل دوران الأصول المتداولة
82	المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و الربحية و المر دودية .
82	1- التحليل بواسطة مؤشر السيولة.
82	1-1نسب السيولة العامة.
83	1-2نسبة السيولة السريعة.
85	1-3 نسبة السيولة الجاهزة.
86	2- التحليل بواسطة مؤشرات الربحية.

86	1-2 حساب هامش الربح
87	2-2 حساب هامش صافي العمليات
88	3-2 حساب دوران رأس المال الممتلك.
89	4-2 حساب معدل عائد الاستثمار إلى حقوق الملكية.
90	5-2 حساب نسبة ربحية الأموال الخاصة
91	3- التحليل بواسطة مؤشر المر دودية
91	1-3 حساب معدل المر دودية الاقتصادية.
92	2-3 حساب المر دودية المالية
94	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الرفع و النمو.
94	1- التحليل بواسطة مؤشر الرفع المالي .
94	1-1 أثر الرفع المالي
95	2- التحليل بواسطة نسب النمو
95	2-1 حساب نمو المبيعات.
96	2-2 حساب نمو الدخل الصافي
97	3- التحليل بواسطة رقم الأعمال.
97	1-3 نسبة استهلاكات السنة المالية.
98	2-3 نسبة مرد ودية العمال
99	3-3 معدل القيمة المضافة
101	خلاصة الفصل
102	الخاتمة
105	المراجع
111	الملاحق