



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات
بمعنوان:

دراسة تقييمية للأداء الاقتصادي في مؤسسة نفطال
وحدة غرداية

خلال الفترة الممتدة من 2020-2024

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الصفة	المؤسسة	الصفة
نصيب أميرة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	رئيسا
ذهيبة بن عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
قرونقة وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مساعد مشرف
علماوي أحمد	أستاذ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2025/2024



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات
بعنوان:

دراسة تقييمية للأداء الاقتصادي في مؤسسة نفضال
وحدة غرداية

خلال الفترة الممتدة ما بين 2020-2024
من إعداد الطالبة: ناصح ناصر

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2025/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الصفة	المؤسسة	الصفة
نصيب أميرة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	رئيسا
ذهيبة بن عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
قرونقة وليد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مساعد مشرف
علماوي أحمد	أستاذ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية 2024/2025



إلى أحب الناس إلى قلبي،
إلى والدي العزيزين، اللذين لم يتوقفا يوماً عن دعمي وتشجيعي، وعلماني أن الإرادة تحقق المستحيل.
إلى كل العائلة التي تقاسمت معي كل لحظة في هذا البيت، بضحكاتهم، وصبرهم، وحتى بسؤالهم "هل انتهيت؟" مرات لا تُعد.
إلى إخوتي وأخواتي، شركاء كل نجاح وفرحة.
إلى أصدقائي، الذين كانوا دائماً بجانبني في كل خطوة.
أهديكم هذا العمل بكل حب، فهو ثمرة دعمكم ومحبتكم.



شكر وعرفان

قال الله تعالى " لنن شكرتم لازيدنكم"

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

الحمد والثناء والشكر لله العلي القدير على نعمه الظاهرة والباطنة وتوفيقي لانجاز هذا البحث. واعترافاً بالفضل وتقديراً للجميل لا يسعني إتمام إعداد هذه المذكرة إلا أن أتوجه إلى الأستاذة المشرفة التي كانت حافزاً ومنبعا لجهدي الأستاذة الدكتورة: "بن عبد الرحمان ذهيبة"

لقبولها الإشراف على المذكرة، وعلى توجيهاتها السديدة، ونصائحها الدقيقة، وملاحظاتها القيمة، وسؤالها المستمر عن هذا العمل الذي اعتبره عملها، فلم تدخر جهداً لأجله حتى يتم في أحسن الظروف، وكل ذلك بطلاقة وجه ورحابة صدر، فجزاها الله عني خير الجزاء، وبارك الله لها في وقتها وعملها، مع التمني لها دوام التفوق والنجاح إلى أعلى المراتب في مشوارها العلمي.

كما أتقدم بوافر الامتنان إلى أسرتي الحبيبة، التي لم تبخل علي بدعمها العاطفي والمادي، وكانت دائماً مصدر الإلهام والقوة في مسيرتي الأكاديمية.

ولا يفوتني أن أعرب عن تقديري العميق لجميع الأساتذة الكرام في قسم العلوم الاقتصادية جامعة غرداية الذين ساهموا في تكويني العلمي والمعرفي.

كما أشكر العاملين في مؤسسة نفطال - وحدة غرداية، على تعاونهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة وبالخصوص السيد (حروز يوسف)

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الاقتصادي لمؤسسة نفطال وحدة غرداية خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024، من خلال تحليل مدى كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة وتحقيق النتائج الاقتصادية المرجوة. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الإطار النظري المرتبط بمفهوم الأداء الاقتصادي ومؤشراته، إلى جانب المنهج التحليلي الذي استُخدم في معالجة وتحليل البيانات المالية المستقاة من الوثائق الرسمية للمؤسسة. كما تم استخدام أداة المقابلة لجمع معطيات نوعية من بعض الإطارات والمسؤولين داخل المؤسسة، ما أتاح فهماً أعمق للعوامل المؤثرة في أدائها الاقتصادي. وقد بينت نتائج الدراسة أن الأداء الاقتصادي للمؤسسة اتسم خلال الفترة المدروسة بعدم الاستقرار والتذبذب، وذلك نتيجة لعدة عوامل من أبرزها ضعف الكفاءة التشغيلية، وغياب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، إلى جانب تأثيرات البيئة الاقتصادية الخارجية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية مرنة تُعنى بتحسين الكفاءة التشغيلية، وتفعيل آليات التقييم والرقابة الدورية، مع تعزيز ثقافة الأداء داخل المؤسسة، بما يسهم في تحقيق نتائج اقتصادية أكثر استدامة وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مستقبلاً.

الكلمات المفتاحية: أداء اقتصادي، كفاءة تشغيلية، مؤسسة نفطال، مردودية اقتصادية، قيمة مضافة.

Abstract :

This study aims to evaluate the performance of the organization during the period from 2020 to 2024, by analyzing its efficiency in exploiting the available resources and achieving the desired economic results. This study relied on the descriptive method in the theoretical framework related to the concept of economic performance and its indicators, in addition to the analytical method that was used in processing and analyzing financial data extracted from the official documents of the institution. A field study was also conducted at the level of the Ghardaia unit of Naftal, where the interview tool was used to collect qualitative data from some managers and officials within the organization, allowing a deeper understanding of the factors influencing its economic performance. The results of the study showed that the performance of during the studied period was characterized by instability and fluctuation, as a result of several factors, most notably poor operational efficiency, lack of long-term strategic planning, as well as the effects of the external economic environment. In light of these findings, the study concluded that it is necessary to adopt a flexible strategy to improve operational efficiency, activate the mechanisms of periodic evaluation and control, and enhance the performance culture within the organization, in order to achieve more sustainable economic results and improve the competitiveness of the organization in the future.

Keywords : Economic Performance, Operational efficiency, Naftal, Economic profitability, Added value.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الاهداء
V	الشكر والعرفان
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الاقتصادي في المؤسسة	
2	تمهيد الفصل
5	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الاقتصادي في المؤسسة
5	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاقتصادي
7	المطلب الثاني: أهداف الأداء الاقتصادي ومستوياته
8	المطلب الثالث: أدوات الأداء الاقتصادي
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
11	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
14	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
19	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: قياس الأداء الاقتصادي لمؤسسة نفطال	
22	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة نفطال
22	المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة نفطال
30	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة
32	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
32	المطلب الأول: عرض النتائج
36	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
48	الخاتمة
51	قائمة المراجع
55	الفهرس
58	الملاحق

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	18
(2-2)	تطور القيمة المضافة خلال الفترة من 2020-2024	33
(3-2)	تطور إجمالي فائض الاستغلال خلال الفترة من 2020-2024	38
(4-2)	تطور نتيجة الاستغلال خلال الفترة من 2020-2024	38
(5-2)	تطور المردودية الاقتصادية خلال الفترة من 2020-2024	40
(6-2)	ملخص مقارنة نتائج المردودية الاقتصادية والمقارنة بين كل سنتين متتاليتين	40
(7-2)	تطور القيمة المضافة خلال الفترة من 2020-2024	42
(8-2)	تطور القيمة المضافة خلال فترة الدراسة	43
(9-2)	قيم الفائض الإجمالي للاستغلال خلال الفترة 2020-2024	45

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-2)	هيكل نفطال تاريخيا	27
(2-2)	تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2020-2024	34
(3-2)	تطور اجمالي فائض الاستغلال خلال الفترة 2020-2024	35
(4-2)	تطور نتيجة الاستغلال خلال الفترة 2020-2024	36
(5-2)	تطور المردودية الاقتصادية	37

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	ميزانية نفطال سنة 2021-2020	59
02	ميزانية مؤسسة نفطال 2023-2022	59
03	ميزانية مؤسسة نفطال 2024-2023	60
04	جدول حسابات النتائج 2021-2020	60
05	جدول حسابات النتائج 2023-2022	61
06	جدول حسابات النتائج 2024-2023	61

قائمة المختصرات والرموز

المختصرات		الدلالة
AE	Actif économique	الأصل الاقتصادي
BFRG	Besoin en fonds de roulement global	احتياج في رأس المال العامل الاجمالي
EBE	Excedent brut d'exploitation	فائض اجمالي للاستغلال
IBS	Impots sur société	الضريبة على أرباح الشركات
Re	Rentabilité économique	المردودية الاقتصادية
Rexp	Résultat d'exploitation	نتيجة الاستغلال
VA	Valeur ajoutée	القيمة المضافة

مقدمة

(أ) توطئة:

تُعد المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن محوراً رئيسياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تقوم بدور فعال في انشاء القيمة، وتوفير فرص العمل، وضمان استقرار الأسواق، غير أن نجاح هذه المؤسسات لم يعد يقاس فقط بحجم نشاطها أو انتشارها الجغرافي، بل أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على تحقيق أداء اقتصادي فعال ومستدام يعكس كفاءتها في توظيف الموارد وتحقيق الأهداف. في هذا السياق، يمثل الأداء الاقتصادي أداة تحليلية بالغة الأهمية في تشخيص واقع المؤسسة، وتقييم مسارها، واستشراف مستقبلها. كونه يجسد العلاقة بين المدخلات والمخرجات، ويبرز قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي وتشغيلي في ظل بيئة تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار. والجزائر كغيرها من الدول التي تواجه مؤسساتها تحديات متزايدة تتعلق بالكفاءة والتنافسية. تأتي مؤسسة نפטال، باعتبارها مؤسسة وطنية استراتيجية تنشط في قطاع حيوي يتمثل في توزيع وتسويق المواد الطاقوية، ضمن هذا الإطار الذي يفرض تقييماً دقيقاً لأدائها، ليس فقط لكونها تحتل موقعاً مهماً في النسيج الاقتصادي الوطني، بل أيضاً لما تواجهه من رهانات داخلية وخارجية تستدعي الوقوف على مدى نجاعة نشاطها.

(ب) إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي :
إلى أي مدى يعكس مستوى الأداء الاقتصادي لوحدة نפטال بغرداية كفاءة تسييرها واستغلالها للموارد خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024؟

انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالأداء الاقتصادي وكيف يتم قياسه في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهو مستوى الأداء الاقتصادي في مؤسسة نפטال بالوحدة الجهوية بغرداية؟

(ت) الفرضيات :

قصد دراسة وتحليل هذا الموضوع والاجابة على الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية :

- يعبر الأداء الاقتصادي عن مدى نجاح المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق أقصى ربحية ويقاس بمؤشرات المردودية؛
- تتميز مؤسسة نפטال بالوحدة الجهوية بغرداية بأداء اقتصادي متذبذب.

(ث) مبررات اختيار الموضوع :

يمكننا تقسيم مبررات اختيارنا للموضوع إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية وذلك على النحو التالي :

✓ مبررات ذاتية :

- الرغبة في التعرف على مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية ومستوياته وتحليل واقع الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال الوحدة الجهوية بغرداية

✓ مبررات موضوعية :

- الموضوع يندرج ضمن تخصصنا.
- الأهمية الاقتصادية لمؤسسة نפטال باعتبارها إحدى الأعمدة الرئيسية في اقتصاد الجزائر
- نقص الدراسات المتخصصة حول الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال يدفع نحو اختيار هذا الموضوع لسد الفجوة البحثية.

(ج) أهداف الدراسة:

تسعى من خلال هذه الدراسة إلى الاجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية بالاضافة إلى :

مقدمة

- ✓ تحليل مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة لتحديد مدى كفاءتها في تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية.
- ✓ تحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي تسهم في تحسين أو تدهور الأداء الاقتصادي للمؤسسة
- ✓ اقتراح استراتيجيات وحلول عملية لتحسين الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال وضمان استدامتها في ظل التحديات الحالية التي تواجهها.

(ح) أهمية الدراسة :تتبع أهمية الدراسة من كونها :

- تسهم الدراسة في تعزيز الفهم النظري لمفهوم الأداء الاقتصادي
- تقدم الدراسة تحليلاً واقعياً للأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال الوحدة الجهوية بغرداية
- توفير توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات

(خ) حدود الدراسة :

- الاطار المكاني للمؤسسة : تتمثل المؤسسة محل الدراسة في مؤسسة نפטال الوحدة الجهوية بغرداية
- الاطار الزمني للدراسة :الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024

(د) المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري والمنهج التحليلي في الفصل التطبيقي، كما تمت الاسعانة بأداة المقابلة أثناء الدراسة الميدانية لجمع المعلومات

هيكل البحث :

قسمنا الدراسة إلى فصلين قصد استيفاء الموضوع بما يوفره من منهج يؤدي إلى اختبار فرضياته اعتمدنا على تقسيم الدراسة إلى فصلين سبقتهم مقدمة وتلتهم خاتمة تضمنت النتائج المتوصل إليها ثم التوصيات المستمدة من هذه النتائج حيث ضم :

- **الفصل الأول:** مبحثين تضمن الأول المفاهيم الأساسية للأداء الاقتصادي بالمؤسسات الاقتصادية، أما الثاني فاستعرضنا فيه الدراسات السابقة
- **أما الفصل الثاني:** خصصناه للدراسة التطبيقية التي تم اسقاطها على مؤسسة نפטال الوحدة الجهوية بغرداية وبعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، قمنا بتقييم الأداء الاقتصادي لها من خلال تحليل قوائمها المالية وفي الأخير اختبرنا مدى مطابقة نتائجنا بالفرضيات.

(ذ) صعوبات الدراسة :

- من بين الصعوبات التي تعرضنا لها في انجاز البحث :
- نقص الدراسات أدى بنا إلى استغراق وقت في البحث عن مراجع حول الأداء الاقتصادي

الفصل الأول :
الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء
الاقتصادي في المؤسسة

تمهيد :

سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية وذلك ضمن مبحثين، حيث خصصنا المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للأداء الاقتصادي وأهدافه ومستوياته وأدوات قياسه، بعد ذلك استعرضنا الدراسات السابقة ضمن المبحث الثاني.

المبحث الأول: مدخل عام للأداء الاقتصادي

يُعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم المحورية التي حظيت باهتمام متزايد في مجالات الاقتصاد وعلوم التسيير، نظرًا لدوره الحيوي في تقييم مدى فعالية الأفراد والمؤسسات في بلوغ الأهداف المحددة. وقد توسّع استخدام هذا المفهوم ليشمل مختلف مستويات التنظيم، من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي والمؤسسي، بما يعكس تحقيق النتائج المرجوة واستغلال الموارد المتاحة بصورة مثلى. ومع تعدد أبعاد الأداء وتنوع مجالات تطبيقه، يبرز الأداء الاقتصادي كواحد من أهم أشكال الأداء، إذ يُستخدم لقياس قدرة الفاعلين الاقتصاديين، سواء كانوا مؤسسات أو أنظمة اقتصادية كاملة، على خلق القيمة وتحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية. ولا يقتصر هذا النوع من الأداء على المؤشرات المالية فقط، بل يشمل أيضًا القدرة على التكيف مع التغيرات، الابتكار، وضمان استمرارية النشاط الاقتصادي في بيئات متغيرة.

سنتناول في هذا المبحث مفهوم الأداء الاقتصادي وأهدافه ومستوياته ومؤشرات قياسه وذلك ضمن ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاقتصادي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف للأداء الاقتصادي وأهدافه ومستوياته وأدوات قياسه.

الفرع الأول : مفهوم الأداء

وفيما يلي سنتطرق إلى تعريف الأداء بصفة عامة والأداء الاقتصادي خصوصا :

1. تعريف الأداء:

يعرف الأداء على أنه :

تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".
نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى
الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.¹

يمكن كذلك تعريف الأداء على أنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة ، وهي تكاليف
مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن
طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، ومصدر عوائد.²

كما يعرف أيضا الأداء بأنه لعملية التي يتم من خلالها تقييم مدى جودة إدارة المنظمات والقيمة التي تقدمها
للعلماء وأصحاب المصلحة الآخرين.³

2. تعريف الأداء الاقتصادي

يعرف الأداء الاقتصادي على أنه :

القدرة الواعية للإدارة العليا على حسن استغلال وسائل الانتاج المختلفة لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً
وتشخيص الانحرافات والوضعيات وإيجاد الحلول الصحيحة لها ويتطلب ذلك توثيق البيانات والمعلومات
عن الأداء وظروف العمل وسلوك العمل بصورة صحيحة ودقيقة لتجنب الانحرافات مستقبلاً وتوسع في
النواحي الإيجابية قدر المستطاع وتحقيق الأهداف المجهودة التي أنشئت الوحدة الاقتصادية من أجلها⁴
يرى المختصون بتقييم الأداء الاقتصادي بأنه دراسة أهداف المرسومة والأهداف المحققة فعلاً، ثم إيجاد
انحرافات بينهما وإيجاد حلول لتصحيح تلك الانحرافات. كما يهدف إلى دراسة الجانب الوظيفي اللازم
لمعرفة كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمشروع الاقتصادي.⁵

وعليه يمكننا استخلاص تعريف للأداء الاقتصادي على أنه القدرة الحقيقية للمؤسسة على تحقيق نتائج
إيجابية من خلال الاستخدام الجيد للموارد المتاحة بهدف تحقيق مصالح أطرافها.

الفرع الثاني: أوجه الأداء الاقتصادي

يرتكز الأداء الاقتصادي في جوهره على عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، إذ يُعدّ تحقيق التوازن
بينهما مؤشراً واضحاً على جودة الأداء. وفيما يأتي، سنعرض بشكل مبسّط تعريف الكفاءة والفعالية
باعتبارهما من الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها الأداء الاقتصادي:

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء جامعة الجزائر، عدد 07، 2009_2010، ص 218

² المرجع السابق ذكره

³ Moullin, M. (2007) 'Performance measurement definitions. Linking performance measurement and organisational excellence', *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20:3, pp. 181-183.

⁴ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، جاسم المولى، "تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى"،
مجلة تنمية الراغبين، العدد 99، 2010، ص. 4.

⁵ المعماري، عبد الغفور حسن كنعان، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار الحدباء للطباعة والنشر، كلية الحدباء، جامعة
الموصل، العراق، 2005، ص. 1.

1. الكفاءة Efficiency :

الكفاءة الاقتصادية هو مصطلح يشير إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وذلك بهدف تعظيم الإنتاج من السلع والخدمات تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة في زمن محدد مع مراعاة جودة المخرجات، وهو من مقاييس نجاح المؤسسات. أو هي الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة. أي الكفاءة الاقتصادية تشير إلى تحقيق الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة مع المحافظة على مستوى الجودة المطلوبة¹.

ومنه فإننا نستنتج أن الكفاءة هي مدى القدرة على تحقيق نتائج جيدة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، سواء كانت مادية أو بشرية أو زمنية، بطريقة منظمة تقلل من الفاقد وتُعظم الفائدة.

2. الفعالية Effectiveness :

تُعرف الفعالية (Effectiveness) بأنها مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، مع التركيز على النتائج النهائية بدلاً من الوسائل المستخدمة أي ماتم القيام به، لتحقيق النتيجة المستهدفة. وهي تعني درجة تقارب الهدف الذي تم تحقيقه مع الهدف المحدد مسبقاً لفحص فاعلية الكيان بأكمله. من ناحية أخرى، وفقاً لبيتر ف. دراكر، "الفعالية هي القيام بالأشياء الصحيحة"².

ومنه نستنتج أن الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستوى من الدقة والجودة، مع التركيز على النتائج النهائية والتأثير الإيجابي الذي تتركه الإجراءات المتخذة، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات.

المطلب الثاني : أهداف الأداء الاقتصادي ومستوياته

يُعد الأداء الاقتصادي من أبرز المؤشرات التي تُظهر مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها. فهو لا يقتصر على تحقيق الأرباح فقط، بل يشمل أيضاً قدرتها على التكيف مع التحديات، وتحقيق التوازن بين الموارد والنتائج، مما يجعله عنصراً أساسياً في نجاحها واستمراريتها وتحقيق قيمة مضافة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وذلك من خلال³ :

الفرع الأول: أهداف الأداء الاقتصادي

- تحديد مسؤولية كل مركز في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الضعف والخلل، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وتحديد إنجازاته سلباً وإيجاباً الذي من شأنه أن يخلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى الوحدة الاقتصادية وأدائها.
- مساعدة المستويات الإدارية على معرفة مدى الانحرافات وبيان أسبابها واتخاذ الإجراءات الإصلاحية لها.
- الحرص على استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة يحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.
- السعي إلى التوسع وتطوير الأنشطة مع الحفاظ على التوازن المالي والبيئي والاجتماعي
- تحسين مستوى رضا العملاء من خلال تقديم منتجات أو خدمات تستجيب لحاجاتهم وتوقعاتهم، ما يساهم في تعزيز الولاء وتحقيق استقرار السوق.
- تزويد الإدارة بمؤشرات واضحة تساعد في التوجيه الاستراتيجي واتخاذ قرارات قائمة على معطيات واقعية.
- تحقيق مؤشرات مالية إيجابية كالعائد على الاستثمار أو هامش الربح والقيمة المضافة.

¹ Erik Sundqvista, Fredrik Backlunda , Diana Chronéer What is project efficiency and effectiveness? 27th IPMA World Congress Procedia - Social and Behavioral Sciences p.279

² <https://fr.scribd.com/document/410055892/Efficiency-Vs-Effectiveness-with-example-docx>

³ محمد عصام مهدي الشريفي، عبد الغفور حسن كنعان المعماري، حافظ جاسم عرب المولى، تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية مجلة تنمية الرافدين العدد 99 2010 ص 5

الفرع الثاني : مستويات الأداء الاقتصادي

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل هذه المستويات في¹:

- **الأداء الإستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز :** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك اطرار ذات كفاءة امتلاك مركز ووضع مالي متميز
- **الأداء الجيد جدا :** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد
- **الأداء الجيد :** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف :** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الاطرار المؤهلة مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية

المطلب الثالث: أدوات الأداء الاقتصادي

1. الفائض الإجمالي للاستغلال: (عن العمليات التشغيلية)

هو ذلك الفائض الإجمالي المحقق عن طريق الأنشطة الرئيسية، يعبر عن الأداء الاقتصادي للمؤسسة، أي مدى قدرة دورة استغلال المؤسسة على توليد الثروة، وذلك بشكل مستقل عن سياسات الاستثمار وأنماط التمويل، كما أنه يعبر تعبيراً دقيقاً عن مدى قدرة المؤسسة على توليد خزينة من خلال دورة استغلالها، كونه سيجرّم إلى خزينة عاجلاً أم آجلاً² ويحسب وفق العلاقة التالية³:

**اجمالي فائض الاستغلال=الانتاج-استهلاك المواد الأولية-الاستهلاكات الخارجية
الأخرى-مصاريف المستخدمين-ضرائب ورسوم-مخصصات مؤونات تدني المخزون**

١١ - اة -

2.

تعتبر هي الأخرى مقياساً للأداء الاقتصادي، غير أنها بالإضافة لما يشمله الفائض الإجمالي للاستغلال، تأخذ نتيجة الاستغلال أيضاً في الاعتبار دورة الاستثمار من خلال المصاريف المحسوبة والمتمثلة في

¹ مناصرة، جعفر سعدي رشيد، "أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال"، مجلة أداء المؤسسات الجامعية (ABPR)، المجلد 2، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص. 58.

² بن عبد الرحمان ذهيبية، دراسة تأثير التغيرات في مؤشرات الأداء على اختيار الهيكل المالي للمؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص. 117-118.

³ بن ساسي إلياس، قريشي يوسف، وبن عبد الرحمان ذهيبية، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، ط. 3، دار وائل، عمان، الأردن، 2020، ص. 143.

تتمثل القيمة السوقية المضافة في مجموع التدفقات المستقبلية للقيمة الاقتصادية المضافة المحينة بتكلفة رأس المال ويمكن حسابها بالعلاقة التالية¹:

$$\sum_{t=1}^n \frac{EVA}{(1+K)^t}$$

حيث :

MVA : القيمة السوقية الصافية

K : تكلفة رأس المال وتحسب عادة باستخدام التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال
 N : الفترة المعتمدة والمتمثلة عادة في مدة الاهتلاك

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتعرض في هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الأداء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية وذلك ضمن ثلاثة مطالب خصصنا المطلب الأول للدراسات السابقة باللغة العربية والمطلب الثاني للدراسات باللغة الأجنبية أما المطلب الثالث فنسلط الضوء على مميزات الدراسة الحالية

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سيتم في هذا المطلب رصد مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والوطنية ذات الصلة بموضوعنا أو أحد متغيراته

1. دراسة مراد كواشي، سنة 2017، بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة

الدراسة في الأصل عبارة عن مقال، هدفت إلى الاستثمار في كل مكون من مكونات رأس المال الفكري على حدة لتحسين الأداء الاقتصادي وركزت على الإجابة على الإشكالية المتمثلة في: إلى أي مدى يسهم رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي؟ حيث أجريت الدراسة على مؤسسة المناجم للفوسفات بتبسة توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها التأكيد على ضرورة الاستثمار في كل مكون من مكونات رأس المال الفكري على حدة لتحسين الأداء الاقتصادي

وقد أوصلت هذه الدراسة بضرورة اسراع مؤسسة المناجم للفوسفات لاعداد مخطط سنوي للاستثمار في رأس المال الفكري وايجاد سبل لتنشيط رأس مالها الزبوني من أجل تحسين أدائها الاقتصادي².

2. دراسة يحيى دريس ونحال رانية سنة 2018 بعنوان تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تطوير الأداء البيئي

وهي في الأصل مقال علمي هدف إلى التعرف على مدى تأثير الأداء البيئي على الأداء الاقتصادي وركزت الدراسة على الإجابة على الإشكالية التالية :

هل يساهم الأداء البيئي في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية عامة وشركة اسمنت تبسة خاصة؟

خلصت الدراسة إلى أن تلتزم شركة اسمنت تبسة بالعمل على تقليل نسبة التلوث وتخفيض انبعاثات الاسمنت، وهو ما مكنها من تحسين أدائها الاقتصادي والمحافظة على موقعها الاجتماعي لدى جميع الأطراف المتعاملة معها³.

¹ ذهبية بن عبد الرحمان، مطبوعة تقييم المشاريع، جامعة غرداية 2022/2023، ص 86-87 (بتصرف).

² كواشي مراد، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي: مشروع مدينة الألعاب النوارس، مذكرة لنيل درجة الدبلوم العالي، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

³ دريس يحيى، ونحال رانية، "تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تطوير الأداء البيئي"، مجلة دراسات الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 2، ديسمبر 2018، ص. 250-267.

3. دراسة منصف شرفي، سنة 2019، بعنوان: محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

الدراسة في الأصل عبارة مقال، هدفت إلى اقتراح نموذج لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وركزت على الإجابة على الإشكالية المتمثلة في : إلى أي مدى يمكننا تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟

حيث أجريت الدراسة على مؤسسة الأشغال العمومية بولاية قسنطينة و ذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لابرار وشرح أهم مكونات البحث توصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن الاستغناء عن عملية تقييم الأداء الاقتصادي كونه يعتبر مرآة عاكسة لنشاط المؤسسة الفعلي وعلى كل مؤسسة أن تقوم بعملية تقييم أداؤها الاقتصادي من أجل معرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها خصوصا في الوقت الراهن الذي يمتاز بشدة المنافسة¹

4.دراسة محمد عصام مهدي الشريفي، سنة 2021، بعنوان: تقييم الأداء الاقتصادي لمشروع مدينة الألعاب النوارس

الدراسة في الأصل عبارة عن مذكرة لنيل الدبلوم العالي، هدفت إلى :

✓ التعرف على واقع مدينة الألعاب النوارس

✓ تقييم أداء المشروع باستخدام معايير تقييم الأداء الاقتصادي

✓ بناء خطة توسعية للمشروع باستخدام جدول الجدوى الاقتصادية

وركزت على الإجابة على الإشكالية المتمثلة في : هل أن زيادة اراتات المشروع ودعم التنمية الاقتصادية وتقديم الخدمات المناسبة للمجتمع يؤدي إلى ظهور انحرافات في الأداء الاقتصادي عما هو مخطط من أهداف يسعى المشروع إلى تحقيقها؟

حيث أجريت الدراسة على مدينة الألعاب خلال الفترة الممتدة ما بين 2018 إلى 2019، و ذلك باستخدام المنهج الاستقرائي في الجانب النظري و المنهج التحليلي في الجانب العملي بالاعتماد على البيانات المتاحة للموضوع².

5.دراسة بن عمارة النعيم، سنة 2019، بعنوان دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR ببرج بوعريريج وهي في الأصل مذكرة ماجستير

هدفت الدراسة إلى توضيح دور إدارة سلسلة الإمداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بمؤسسة وبما أن الدراسة اقتصرت على تحليل الأداء في بعض أنشطة سلسلة الإمداد، فقد تم اعتماد ست أبعاد لإدارة سلسلة الإمداد التي لها دور في الأداء، تمثلت في إدارة الشراء، الإنتاج، التخزين، النقل، والتوزيع، الإيداع والشحن، ونظم المعلومات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استرجاع 33 استمارة، وتم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها : أن ادارة سلسلة الإمداد لها دور في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بالمؤسسة وهي ضرورة اهتمام المؤسسة بتطبيق استراتيجيات الإخراج على مستوى أنشطة المناولة والشحن، لتحسين الأداء الاقتصادي في هذا البعد³

¹ شرفي منصف، محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر : دراسة حالة مؤسسة الأشغال العمومية بقسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2، الجزائر، 2019.

² محمد عصام مهدي الشريفي، تقييم الأداء الاقتصادي لمشروع مدينة الألعاب النوارس مذكرة لنيل شهادة الدبلوم العالي، جامعة كربلاء، العراق، 2021.

³ بن عمارة النعيم، دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR ببرج بوعريريج، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة فرحات عباس سطيف 2019.

6.دراسة محمد الأمين خديمو ورقية بن كريمة سنة 2022 بعنوان دور استخدام وسائل الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء الاقتصادي على غرف الصناعة التقليدية دراسة ميدانية على موظفي غرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية ورقلة

الدراسة في الأصل هي عبارة عن مذكرة ماستر هدفت إلى البحث الجدي حول الوسائل المستخدمة في إدارة المؤسسة ومعرفة أثرها على الأداء الاقتصادي ومدى اعتماد قطاع الصناعة التقليدية والحرف على تكنولوجيا الاعلام والاتصال وركزت الدراسة على الاجابة على الاشكالية التالية :
ما هو اثر استخدام وسائل الاتصال الحديثة على الأداء الاقتصادي لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بورقلة؟

توصلت الدراسة إلى ان استخدام وسائل الاتصال الحديثة يدخل في شتى مجالات الحياة وخاصة المؤسسة لما له من اثر في تسهيل الاتصال الداخلي والخارجي والمساهمة في تحقيق الأهداف والأثر المباشر على الأداء الوظيفي للعمال والأداء الاقتصادي للمؤسسة.¹

7.دراسة أحمد نسيب، سنة 2022، بعنوان: اسهامات الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء الاقتصادي

الدراسة في الأصل عبارة عن مقال، هدفت إلى لمعرفة إسهامات الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء الاقتصادي بمؤسسة إتصالات الجزائر وركزت على الإجابة على الإشكالية المتمثلة في هل يساهم الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء الاقتصادي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي؟

حيث أجريت الدراسة في بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي وعلى عينة مكوّنة من مسيرين المؤسسة خلال فترة ماي 2022 ذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتمثل المتغير التابع في أبعاد المسؤولية الاجتماعية أما المتغير المستقل وهو الأداء الاقتصادي وبعد المعالجة الاحصائية ل (48) إستمارة صالحة للتحليل عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تم قبول الفرضية الرئيسية التي نصت على أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ساهم في تحقيق الأداء الاقتصادي باتصالات الجزائر، وهذا يؤكد وجود تأثير قوي للمتغير المستقل أبعاد المسؤولية الاجتماعية على المتغير التابع (الأداء الاقتصادي).²

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1. دراسة *La qualité des , Farid Gasmi و Laura Recuero, Virto وRabah Belaid institutions influence-t-elle la performance économique ? Le cas des télécommunications 2009, dans les pays en voie de développement*

الدراسة في الأصل هي عبارة عن مقال يهدف إلى تحليل العلاقة بين جودة المؤسسات وأداء قطاع الاتصالات في الدول النامية و استكشف كيف يمكن لتحسين جودة المؤسسات أن يساهم في تعزيز الأداء الاقتصادي للاتصالات في هذه الدول. وركزت الدراسة على الاجابة على الاشكال التالي :

كيف تؤثر جودة المؤسسات على الأداء الاقتصادي لقطاع الاتصالات في الدول النامية؟

توصلت الدراسة إلى أن جودة المؤسسات تلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء الاقتصادي بشكل عام، حيث تؤدي المؤسسات الفعالة إلى تعزيز كفاءة قطاع الاتصالات، مما ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي.وبأن الأداء الاقتصادي للمؤسسات في قطاع الاتصالات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المؤسسات

¹ محمد الأمين خديمو، ورقية بن كريمة، دور استخدام وسائل الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء الاقتصادي على غرف الصناعة التقليدية دراسة ميدانية على موظفي غرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية ورقلة مذكرة ماستر جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2022 .

² أحمد نسيب، اسهامات الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء الاقتصادي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، جامعة الشهيد حمة الخضر بالوادي 2019 .

في الدولة. المؤسسات القوية تدعم نمو الشركات، وتزيد من استثماراتها، وتعزز التنافسية، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الاقتصادي بشكل عام¹.

2. دراسة Adnan.S.Efendik و Geoffrey Thomas و Nick Adnett, *Institutions and Economic Performance: A meta-regression analysis* 2011,

الدراسة في الأصل هي عبارة عن مقال يهدف ل توضيح العلاقة بين جودة المؤسسات والنمو الاقتصادي وتحديد ما إذا كانت المؤسسات تؤثر فعلاً على الأداء الاقتصادي وتقديم دليل علمي موثوق لصناع القرار حول أهمية إصلاح المؤسسات لتحسين الأداء الاقتصادي في مختلف البلدان ودراسة العلاقة بين التحسن المؤسسي والأداء الاقتصادي في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية. وركزت الدراسة على الاجابة على الاشكالية التالية :

كيف يمكننا فهم تأثير المؤسسات بشكل دقيق على الأداء الاقتصادي، وما مدى قوة هذه العلاقة؟ وهل تختلف هذه التأثيرات حسب نوع المؤسسة أو مستوى التنمية في البلد؟

ومن أهم النتائج المتحصّل عليها هي وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة المؤسسات والأداء الاقتصادي بحيث أظهرت الدراسة أن الدول التي تمتلك مؤسسات ذات جودة عالية (مثل استقلال القضاء، فعالية الحكومة، حماية حقوق الملكية) تحقق أداءاً اقتصادياً أفضل من غيرها ووجدت الدراسة أن بعض المؤسسات، مثل تلك المرتبطة بالحوكمة والشفافية، لها تأثير أقوى من غيرها على الاقتصاد².

3. دراسة Adnan Efendic و Geoff Pugh *Institutional effects on economic performance in the post-socialist transition: A dynamic panel analysis* 2015

الدراسة في الأصل هي عبارة عن مقال علمي بحيث تهدف الدراسة إلى فهم كيف تؤثر المؤسسات على النمو الاقتصادي في دول أوروبا الشرقية وآسيا الوسطى التي انتقلت من النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق ركزت الدراسة على الاجابة على الاشكال التالي :

كيف يمكننا قياس تأثير الإصلاحات المؤسسية على الأداء الاقتصادي بشكل دقيق في هذه الظروف؟

أظهرت نتائج الدراسة أن جودة المؤسسات تلعب دوراً جوهرياً في تحسين الأداء الاقتصادي في الدول التي تمر بمرحلة انتقالية من النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق حيث أكدت النتائج أن الأداء الاقتصادي يتحسن بشكل مستدام عندما تلتزم الدول بتطوير مؤسساتها بشكل مستمر ومستقر، وليس من خلال إصلاحات مؤقتة أو جزئية³.

4. دراسة Leïla Temri و Géraldine Giordan و Myriam-Emilie Kessari, *Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique* 2015 بعنوان

الدراسة في الأصل هي عبارة عن تحليل دور الأداء الاقتصادي كعامل تمكيني يسمح للشركات في قطاع الصناعات الغذائية بمنطقة لانغدوك-روسيلون بدمج الابتكار مع ممارسات المسؤولية الاجتماعية بفعالية. بحيث ركزت الدراسة على الاجابة على الاشكال التالي :

هل الأداء الاقتصادي شرطاً ضرورياً لتمكين الشركات من تنفيذ ممارسات الابتكار والمسؤولية الاجتماعية بشكل فعال؟، وما هي طبيعة العلاقة بين هذه العناصر؟

أظهرت الدراسة أن الأداء الاقتصادي يمثل عاملاً أساسياً لتمكين الشركات الغذائية من تنفيذ ممارسات الابتكار والمسؤولية الاجتماعية (RSE) بفعالية. بينت النتائج أن الشركات ذات الأداء المالي الجيد تكون

¹ Rabah Belaid و Laura Recuero Virto و Farid Gasmi بعنوان *La qualité des institutions influence-t-elle la performance économique ? Le cas des télécommunications dans les pays en voie de développement* سنة 2009

² Nick Adnett و Geoffrey Thomas و Adnan.S.Efendik *2011 European Journal of Political Economy* المؤسسات والأداء الاقتصادي: تحليل الانحدار الفوقي

³ Adnan Efendic و Geoff Pugh *Institutional effects on economic performance in the post-socialist transition: A dynamic panel analysis*, مجلة 2015 *Acta Oeconomica*

الفصل الأول : في المؤسسة

الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الاقتصادي

أكثر قدرة على تخصيص الموارد لمبادرات الابتكار والالتزام الاجتماعي، مما يعزز كفاءتها التنافسية وصورتها الإيجابية. كما كشفت الدراسة أن العلاقة بين الابتكار و RSE تعتمد بشكل كبير على الاستقرار المالي، حيث يصعب تحقيق هذه الممارسات دون قاعدة اقتصادية قوية¹.

5. دراسة Damien Mourey و Aude Deville Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des cooperatives 2018

الدراسة في الأصل هي عبارة عن مقال الذي يهدف إلى فهم كيفية تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والتوجهات الاجتماعية والسياسية داخل التعاونيات وركزت الدراسة على الاجابة على الاشكال التالي :
كيف يمكن للتعاونيات أن توازن بين تحقيق الأداء الاقتصادي وبين تحقيق مشروعها الاجتماعي والسياسي، في ظل التوترات والتحديات التي قد تنشأ بين هذين البعدين؟
أظهرت الدراسة أن التعاونيات قادرة على تحقيق توازن فعال بين الأداء الاقتصادي والمشروع الاجتماعي والسياسي كما بينت أن التوترات التي قد تخلق يمكن إدارتها من خلال إدارة فعالة وآليات داخلية مناسبة. الدراسة تثبت أن التعاونيات ليست مجرد كيانات اقتصادية تسعى للربح، بل هي مؤسسات تجمع بين الأداء الاقتصادي والبعد الاجتماعي والسياسي بشكل متكامل²

الجدول رقم (1-1) المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

الباحث	عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
مراد كواشي 2017	دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة	اعتمدت كلتا الدراستين على مؤسسات حقيقية كدراسة حالة. وجود مؤشرات الأداء الاقتصادي	تعتمد هذه الدراسة على استبيانات وتحليل إحصائي، أما دراستنا دراسة حالة + تحليل وثائق + مقابلات التركيز على العنصر البشري والمعرفي كمحرك لتحسين الأداء الاقتصادي
منصف شرفي سنة 2019	محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر	كلتا الدراستين تندرجان في السياق الجزائري وتُعنى بخصوصيات المؤسسات الجزائرية. الاهتمام بتقييم الأداء الاقتصادي	بناء نموذج عام لتقييم الأداء في المؤسسات الجزائرية بينما اعتمدت دراستنا على تقييم الأداء الاقتصادي لمؤسسة محددة
أحمد نسيب سنة 2022	إسهامات الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء الاقتصادي	كلتا الدراستين تنطلقان من إشكاليات تخص واقع المؤسسات في الجزائر.	استخدام استبيانات أو مؤشرات غير مالية لقياس الالتزام الاجتماعي أما في دراستنا دراسة حالة + تحليل تقارير مالية ومقابلات ميدانية
بن عمارة النعيم سنة 2019	دور ادارة سلسلة الامداد في تحسين مستوى الأداء الاقتصادي بالمؤسسة	اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات ودراسة الظاهرة. كلتا الدراستين اعتمدتا على دراسة حالة ميدانية في مؤسسة وطنية.	دراسة بن عمارة أنجزت في 2019. بينما دراستنا تغطي فترة أحدث، ما بين 2020-2024 تناولت هذه الدراسة قطاع الصناعة الإلكترونية أما دراستنا تركز على قطاع المحروقات وتوزيع الوقود
يحي دريس ونحال رانية سنة 2018	تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تطوير الأداء البيئي	كلا الدراستين تطرقتان إلى الأداء الاقتصادي للمؤسسة. كلتا الدراستين تنطلقان من واقع المؤسسات الوطنية الجزائرية.	تركز الدراسة على البعد البيئي وتأثيره على الاقتصاد بينما دراستنا تركز على تحليل داخلي للأداء الاقتصادي لكن دون التركيز على الجانب البيئي.

¹ Leila Temri و Géraldine Giordano و Myriam-Emilie Kessari عنوان *Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique Innovations*

² Aude Deville و Damien Mourey Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives 2009

الفصل الأول : في المؤسسة

الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الاقتصادي

تناولت الدراسة تأثير وسائل الاتصال الحديثة (تكنولوجيا المعلومات والاتصال) على الأداء الاقتصادي. أما دراستنا تركز على تقييم الأداء الاقتصادي بشكل شامل دون التركيز على عامل تكنولوجي معين.	كلتا الدراستين تطبقان على مؤسسات جزائرية تخدم قطاعات حيوية (نפטال ووحدات الصناعة التقليدية)	دور استخدام وسائل الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء الاقتصادي	محمد الأمين خديمو ورقية بن كريمة سنة 2022
الدراسة الأجنبية تستخدم تقنيات إحصائية متقدمة Meta-Regression أما دراستنا تستخدم أدوات تقييم الأداء الاقتصادي	كلتا الدراستين تهدفان إلى فهم وتحليل عوامل تؤثر على الأداء الاقتصادي.	Institutions and Economic Performance: A meta-regression analysis	Adnan.S.Efendik Geoffrey Thomas Nick Adnett سنة 2011
تتناول الدراسة تأثيرات المؤسسات على الأداء الاقتصادي في دول ما بعد الاشتراكية، بينما تركز دراستنا على مؤسسة نفطال في الجزائر.	تركز الدراسة على تقييم الأداء الاقتصادي، مما يتقاطع مع موضوع دراستنا الحالية	Institutional Effects on Economic Performance in Post-Socialist Transition	Adnan Geoff وEfendic Pugh سنة 2015
تتناول الدراسة تأثير جودة المؤسسات على الأداء الاقتصادي في قطاع الاتصالات في الدول النامية، بينما تركز دراستنا الحالية على مؤسسة نفطال في الجزائر. وحدة غرداية	كلا الدراستين تنطلق إلى الأداء الاقتصادي	La qualité des institutions influence-t-elle la performance économique ? Le cas des télécommunications dans les pays en voie de développement	Rabah Laura وBelaid Recuero Virto Farid Gasmi سنة 2009
تركز الدراسة على التعاونيات، وهي نوع محدد من المؤسسات ذات هيكليّة خاصة، بينما تركز دراستنا على مؤسسة نفطال في الجزائر	تناقش الدراستين كيفية التوفيق في الأداء الاقتصادي	Concilier performance économique et projet Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique	Aude Deville Damien Mourey و
الدراسة تعتمد على استبيانات ميدانية وتحليل نماذج نظرية متعددة الأبعاد. أما دراستنا تعتمد على تحليل الوثائق المالية والحسابات السنوية للمؤسسة	كلا الدراستين تعتبران الأداء الاقتصادي محوراً أساسياً في تقييم المؤسسة، وتبحثان في أثره على توجهات المؤسسة واستقرارها	Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique	Leïla Temr Géraldine و Giordano Myriam-Emilie Kessari سنة 2015

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية

من أهم المميزات التي تميزت بها الدراسة الحالية هي :

- توفر الدراسة تقييماً دقيقاً ومحدثاً للأداء الاقتصادي لوحدة غرداية التابعة لشركة نفطال؛
- تقدم توصيات عملية لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة استناداً إلى نتائج تحليل البيانات ;
- تعتمد الدراسة على بيانات حديثة (2020-2024)، مما يمنحها طابعاً عصبياً ومواكباً للأوضاع الاقتصادية الراهنة؛
- تملأ فجوة معرفية فيما يخص الدراسات التي تتناول الأداء الاقتصادي لوحدة فرعية داخل شركة نفطال؛
- تسلط الضوء على التحديات المحلية التي تواجه وحدة نفطال في المنطقة؛
- يساعد في استنتاج عوامل القوة والضعف خلال الفترات المدروسة.

خلاصة الفصل

يتناول هذا الفصل الأداء الاقتصادي باعتباره مؤشرًا رئيسيًا يعكس كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية. ركز المبحث الأول على تعريف الأداء الاقتصادي وأهميته، واستعرض أدوات قياسه، مما يبرز دوره المحوري في استدامة المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية. أما المبحث الثاني فقد سلط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، مبرزًا الجهود البحثية المبذولة في تحليل الأداء الاقتصادي، مما يعكس أهميته الأكاديمية والعملية. كما تم إجراء مقارنة بين هذه الدراسات لتوضيح الإضافات العلمية التي تسعى الدراسة الحالية لتحقيقها. تُظهر أهمية الأداء الاقتصادي وتعدد الدراسات بشأنه الحاجة المستمرة لفهمه وتطوير أساليب تقييمه، خاصة في سياق المؤسسات ذات التأثير الاقتصادي الكبير مثل مؤسسة نפטال

الفصل الثاني :
قياس الأداء الاقتصادي لمؤسسة
نفطال

المبحث الأول : تقديم عام حول شركة نفطال

سنتناول في هذا الفصل تقديمًا عامًا حول مؤسسة نفطال باعتبارها إحدى المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال توزيع وتسويق المنتجات البترولية في الجزائر. ويهدف هذا العرض إلى بيان السياق المؤسسي للدراسة من خلال التطرق إلى نشأة المؤسسة، طبيعة نشاطها، تنظيمها الداخلي كما سيتم في هذا الفصل عرض أهم الأدوات المنهجية المعتمدة في إطار هذه الدراسة، والتي تم اختيارها بما يتماشى مع طبيعة الموضوع وأهداف البحث.

المطلب الأول : نشأة مؤسسة نفطال

في هذا المطلب، سنتطرق إلى تقديم لمحة تاريخية حول مؤسسة نفطال، مساهمين الضوء على نشأتها، تطورها، وأهم المحطات التي مرت بها منذ تأسيسها.

الفرع الأول : مفهوم مؤسسة نفطال :

تعد مؤسسة نفطال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سوناطراك، و هي مؤسسة تجاري ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 40.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سوناطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC و NAFTAL : المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية مهمتها توزيع و تسويق المنتجات البترولية.

و كلمة نفطال هي تسمية مكونة من جزأين هما :

– نفط: لفظ عالمي للتعبير عن البترول « NAFT »

– ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر « AL-Algérie »

و بالتالي، فإن كلمة نفطال تعني " نفط الجزائر "

تعتبر مؤسسة نفطال من أعمدة الاقتصاد الوطني باعتبار الدور الإستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، و هذا ما جعلها القلب النابض للاقتصاد الوطني.¹ إن البنية التنظيمية لمؤسسة نفطال تعتمد على نظام المركز الرئيسي "SIEGE" و الذي يتمثل في 12 إدارة مركزية و التي تنقسم كما يلي:

* إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشرقة و هي مكلفة بمراقبة و تنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.

* العمليات و المتمثلة في إدارة الطيران و البحرية الموجودة في دار البيضاء.

إلى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى² :

* وحدات التوزيع و عددها (48) وحدة عبر كامل تراب الوطني.

* وحدات الموانئ و عددها (04) وحدات متمركزة في كل من " سكيكدة، بجاية، وهران و الجزائر العاصمة "

* وحدات الصيانة و عددها (04) وحدات و هي :

(1) وحدة الغرب (وهران).

(2) وحدة الشرق (قسنطينة).

(3) وحدة الوسط (الجزائر).

(4) وحدة الجنوب (حاسي مسعود).

¹ حروز يوسف, مدير مصلحة المحاسبة والمالية لمحة تاريخية لمؤسسة نفطال, 4ماي 2025 بتوقيت العاشرة صباحا

² المرجع السابق ذكره

- * وحدة نفطال للإعلام الآلي (الجزائر العاصمة)
- ♣ الفرع الثاني:تطور نظام المؤسسة و هيكلها التاريخي:
- سنة 1983 : تم إدخال مشاريع (GPL) الكربونات من سونطراك و تحويلها إلى نفطال
- سنة 1984 : تم من خلالها
- انشاء (48) وحدة لنفطال وهذا لتوزيع مختلف المنتوجات (UND)
- 21 District :CLP
- 19District :GPL
- إعادة تحديد مهام وحدات الصيانة UNM
- إعادة تجميع و تنظيم مهام العبور الدولي (TRASIT) إلى أربع 04 وحدات UNP
- سنة 1987 : تم خلالها
- فصل نشاط التصفية، توزيع المواد البترولية على فرعين (02) :
- * نافثاك: مكلفة بتصفية البترول و تكريره
- * نفطال: مهمتها توزيع و تسويق المواد البترولية.
- سنة 1989 : لا مركزية " النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة " .
- سنة 1992 : توحيد بعض وحدات نفطال إتباعا لدراسة شبكة المواد و وحدات متصلة.
- سنة 1996 : تم من خلالها
- لا مركزية نشاط " التكلفة و السعر "
- فصل مديرية الخارجية
- لا مركزية إعلام نشاط " المحركات، المبيعات و الزبائن "
- سنة 1997 :تم من خلالها
- إنشاء مديرية حماية العمال(DPP) ;
- إنشاء مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات ;
- فصل وحدات نفطال المكلفة بالمهام الجمركية (UND) .
- سنة 1998 : تم من خلالها
- إنشاء خلية للحماية الصناعية و إعادة تنظيم المديرية المركزية للمالية (DCF) ;
- فصل المديریات (AVN, GPL, CLPB) .
- سنة 1999 : تم من خلالها
- إنشاء مكاتب متصلة بالمديريات " مكلفة بالإتصال " .
- إنشاء و تنظيم هيكل الأرشيف المركزي.
- تحويل نشاطات (LOG/END) إلى قسمين (GPL – CLPBGPL)
- ارتباط وحدتي (UND) بومرداس و وحدة القاعدة (UND) الجزائر.
- ارتباط وحدتي (UNM) الشرق و وحدة (GPL) .
- ارتباط وحدتي (UNM) الجنوب و وحدة القاعدة (UND) ورقلة.
- سنة 2000 : تم من خلالها
- حل مركز الإعلام الآلي و خلق مركز لمعالجة الإعلام الآلي ;
- تخطيط هيكل عام لقسم (CLP) لمناطق (CLP) ;

— إعادة تنظيم المديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية(DAISC);

— إنشاء قسم الزفت.

سنة 2001 :

— انشاء منصب عمل مكلف بالاتصال ;

— التنظيم المفصل لقسم (CLP) ;

— التغيير في مقر قسم (CLP);

— التنظيم المفصل لقسم (GPL);

— التغيير في مقر قسم (GPL);

— التنظيم المفصل لقسم الزفت ;

— التنظيم المفصل لمناطق (GPL) قرار رقم : 5-607 à 5-623 ;

— التنظيم المفصل لمناطق () قرار رقم : 5-624 à 5-642 ;

— ترتيب مناطق (GPL) في نوعين B و A ;

— ترتيب مناطق (CLP) في نوعين B و A ;

— إنشاء قسم (CLP) في كل من " برج بوعريريج، البويرة، بسكرة، و المدية " ;

— إعادة تنظيم مفصل لمديرية (ADM) ;

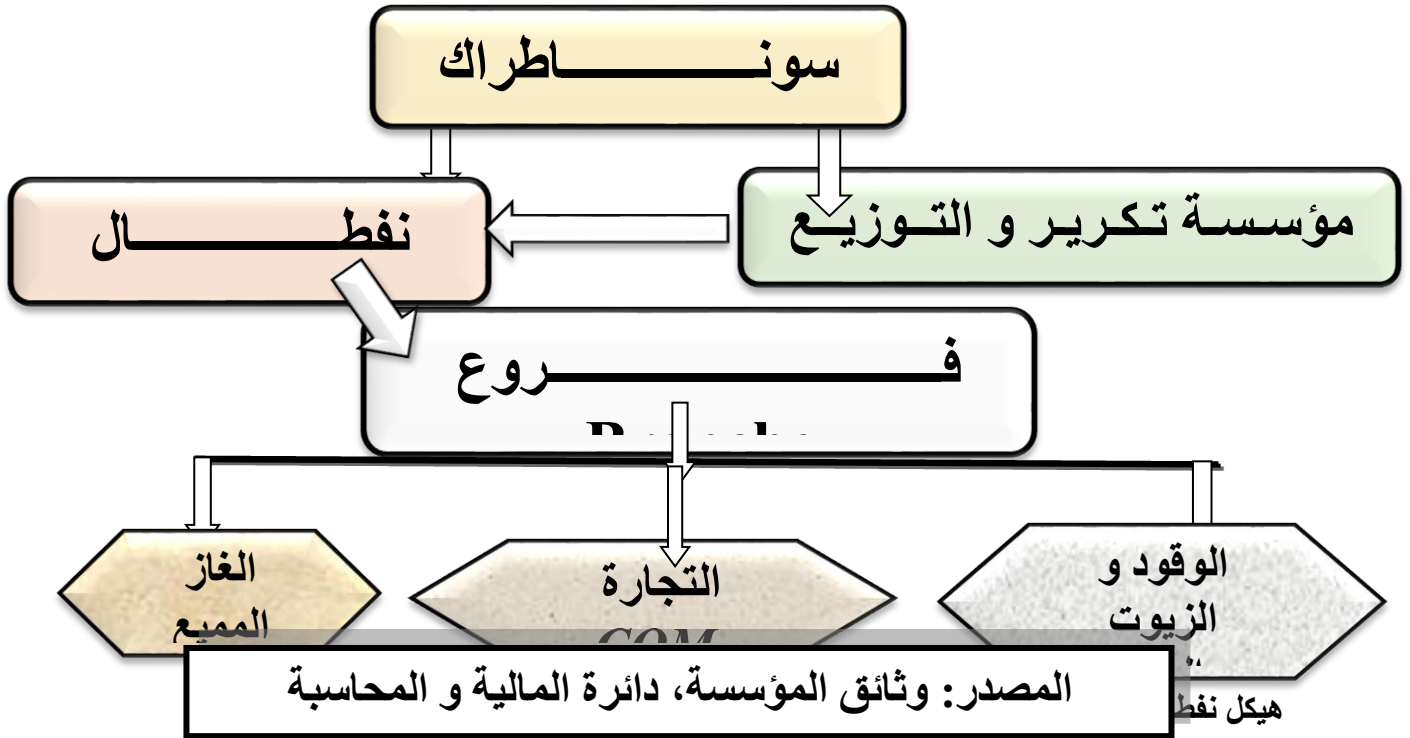
— إنشاء تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزفت.

2002 :

— إعادة تنظيم المديرية الإدارية و المالية و قسم الزفت ;

— إعادة تنظيم مديرية المقر لقسم (GPL).

الشكل رقم (1-1) هيكل نפטال تاريخيا



دور و مهام مؤسسة نפטال : تقوم مؤسسة نפטال بالأدوار التالية :

في هذا المطلب، سنتناول دور ومهام مؤسسة نפטال، مسلطين الضوء على وظائفها الرئيسية والخدمات التي تقدمها في إطار تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية¹.

1- دور مؤسسة نפטال: تقوم مؤسسة نפטال بالأدوار التالية :

- * تنظيم و تطوير النشاط التجاري و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها ؛
 - * تخزين و نقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني ؛
 - * السهر على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة ؛
 - * السهر على تنفيذ و احترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة ؛
 - * القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال و الاستهلاك للمواد البترولية ؛
 - * تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الإقتصادي و الإجتماعي بتوزيع و تسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد و التجهيزات ؛
 - * الحرص على تحسين و مراقبة الكميات و المواد المتعلقة بها ؛
- ولقد وضعت المؤسسة مجموعة من الوسائل و الإمكانيات تحت تصرف عمالها لتسهيل انجاز مهامها و هي كالتالي:

- ✓ 67 مركز و مستودع لتوزيع و تخزين الوقود و الزيوت و العجلات المطاطية ؛
- ✓ 44 مصنع لتعبئة غاز البترول ؛
- ✓ 16 وحدة لصنع الزفت ؛
- ✓ 55 مستودع لتموين المراكز البحرية ؛

¹ حروز يوسف, مدير مصلحة المالية والمحاسبة, دور ومهام مؤسسة نפטال بمؤسسة نפטال بتاريخ 7ماي 2025 التاسعة والنصف (مقابلة شخصية).

- ✓ 59 مستودع متصلة بمصلحة تخزين الغاز و البترول المميع ؛
- ✓ 1576 محطة للخدمات منها: 901 محطة خاصة ؛
- ✓ 3250 سيارة نقل و توزيع و 1750 وسيلة للصيانة ؛
- ✓ 14550 محطة بيع للغاز و البترول المميع ؛
- ✓ 380 كلم طول أنابيب للمواد النصف مصنعة و غاز البترول المميع ؛
- 2- مهام الهيئات لشركة نפטال:**

- * سنتطرق الى ابراز مهام الهيئات لشركة نפטال¹
- * **اللجنة التنفيذية:** مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتطور الشركة، خاصة في الميدان التسيير " الشراكة، الإستثمار، الأمن "
- * **اللجنة المدبرة:** مكلفة بمساعدة المدير العام في تسيير و مراقبة أنشطة الشراكة.
- * **المستشارون و المساعدون:** مكلفون بمساعدة رئيس المدير العام في الوظائف التي فيها اتخاذ القرار الإستراتيجي فيما يخص الأنشطة الدولية و العلاقات مع الصحافة و الإعلام.
- * **المديريات التنفيذية الإستراتيجية (DESPE)**
 - التخطيط و وضع تنظيم خاص بالشركة ؛
 - القيام بدراسات اقتصادية ؛
 - مراقبة استراتيجية ؛
 - تسيير و متابعة تطورات المشاريع ؛
- * **المديرية التنفيذية المالية :**
 - تأمين السير لمحاسبة الشركة عن طريق التأكد من تسوية كل الحسابات و هذا بمراجعة نتائج الدورة و إعداد الميزانية ؛
 - تأمين و متابعة الحالة المالية للشركة (الخزينة، المحاسبة العامة، الضرائب و التأمين) ؛
 - تأمين تحقيق برنامج الإستغلال و الإستثمار ؛
 - محاولة تطبيق السياسات المالية و المحاسبة ؛
- * **المديرية التنفيذية للموارد البشرية (DERH):**
 - وضع سياسات التسيير الموارد البشرية (برامج التكوين، قانون العمل....الخ)
 - تنفيذ احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.
 - وضع أنظمة للتحفيز كترقية العامل و تقديم مكافآت ؛
 - ربط و إحصاء برامج لتكوين الإطارات لمختلف المديريات حسب احتياجات الشركة ؛
 - إجراء اختيار العمال للتشغيل أو تكوين إطارات الشركة أو القيام بالترقية و تكون مضبوطة بقوانين².
- (1) المديريات المركزية :**
- * **المديرية المركزية للبحث و التطوير (DCES):**
 - سنتطرق الى التعرف على المديريات المركزية للبحث و التطوير³ ؛
 - القيام بعمليات البحث و التطوير في المجال التكنولوجي ؛

¹ حروز يوسف, مدير مصلحة المالية والمحاسبة, دور مهام الهيئات بمؤسسة نפטال بتاريخ 7ماي 2025 التاسعة والنصف (مقابلة شخصية).

² المرجع السابق ذكره

³ حروز يوسف, مدير مصلحة المالية والمحاسبة. المديريات المركزية بتاريخ 8ماي 2025 التاسعة والنصف (مقابلة شخصية).

- القيام بدراسات أولية لمر دو دية مشاريع الشركة في ميادين " النقل، الصيانة، التوزيع.... الخ " ؛
- * **المديرية المركزية لمراقبة و مراجعة الحسابات (DCASC)**
تنفيذ مهام المراقبة و مراجعة الحسابات من خلال مجمل هياكل الشركة و المساهمة في تحسين و تطوير أنظمة الإجراءات و النماذج.
- * **المديرية المركزية للأمن الصناعي و المحيط (DCHSEQ):**
وضع قوانين و تعليمات خاصة بالأمن الصناعي خصوصاً في مجال التخزين و توزيع المنتجات البترولية، بالإضافة إلى تحديد النماذج و الإجراءات المتعلقة بحماية المحط.
- * **المديرية المركزية للشؤون الإجتماعية و الثقافية (DACASC)**
المشاركة في وضع سياسات الشركة في المجال الشؤون الإجتماعية و الثقافة ؛
التطوير المستمر لوظائف الصحة، الرياضة، و الثقافة في الشركة بوضع برامج و استراتيجيات ؛
تنمية السياسات الإجتماعية لتحسين الوضعية الإجتماعية للعمال ؛
الحرص بصفة دائمة على الصورة الجيدة للشركة ؛
- (2) **مديرية الدعم :**
- * **مديرية الإعلام و العلاقات العمومية (DCRP)**
القيام بدراسة السوق و تحديد جملة الأعمال المرتبطة بتطوير مبيعات المنتجات المسوقة من طرف المؤسسة.
مديرية الإعلام و العلاقات العمومية: و تقوم بتسيير و مراقبة جميع الممتلكات التي بحوزة المؤسسة من مباني، المنشآت، وسائل النقل و السهر على الحفاظ عليها و صيانتها.
- * **مديرية الإدارة العامة :**
مهمتها تسيير الجيد لليد العاملة و وضع الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة وكذلك توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للأنشطة و تنميتها و حظيرة السيارات.
- (3) **الفروع :وتضم فروع الوقود و الفروع التجارية وفروع غاز البترول المميع**
1-3 فروع الوقود (CRB):
نجد في الفروع ¹:
- ضمان تموين و تسويق عبر كافة التراب الوطني.
- تغطية الإحتياجات الوطنية بتموين و توزيع الوقود في أحسن الظروف.
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن.
- 2-3 الفروع التجارية : تعمل هذه الفروع على :**
- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة التراب الوطني.
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة و التموين في كل أنحاء الوطن
- 3-3 فروع غاز البترول المميع :**
يقوم بتحليل و وضع سياسات و استراتيجيات خاصة بوظائف التموين، التخزين، التوزيع و بيع منتجات غاز البترول المميع.
- المطلب الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة**
في إطار الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة نפטال، تم اعتماد مجموعة من الأدوات التحليلية الكمية التي تُعد أساسية في تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات، خصوصاً تلك التي تنشط في

¹ حروز يوسف, مدير مصلحة المالية والمحاسبة, فروع مؤسسة نפטال بتاريخ 11 ماي 2025 التاسعة والنصف (مقابلة شخصية).

قطاعات استراتيجية كقطاع المحروقات. وقد تم اختيار هذه الأدوات نظراً لملاءمتها لطبيعة نشاط نפטال، ولقدرتها على تقديم مؤشرات دقيقة حول مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية. سنقوم في هذا المطلب بعرض الطريقة المعتمدة في إنجاز الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات الأساسية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال. والمتمثلة في¹ :

أولاً : القيمة المضافة (VA) :

تُعتبر من أبرز المؤشرات التي تُستخدم لقياس الأداء الاقتصادي للمؤسسة خلال فترة مالية معينة، وهي تمثل الفرق بين الإنتاج الإجمالي أو مبيعات السنة و المشتريات من السلع والخدمات المستهلكة المتعلقة بدورة الاستغلال (الاستهلاك الوسيط) كلما كانت النتيجة إيجابية فإن المؤسسة تتحكم في المصاريف الثابتة والمتغيرة المتعلقة بدورة الاستغلال وان مبيعاتها أو منتجاتها تسير وفق استراتيجية المؤسسة التي يحددها المسير مسبقاً وتحسب وفق العلاقة التالية²:

القيمة المضافة=الإنتاج-الاستهلاك الوسيط

فعالية

ثانياً : إجمالي

مؤشر يعكس

التشغيلية للمؤسسة، ويحسب طرفها على تحقيق ناتج إيجابي من نشاطها الأساسي. مؤشرون الصير بين القيمة المضافة للاستغلال وأعباء المستخدمين إضافة إلى مستحقات الضرائب والرسوم كل ما كانت النتيجة إيجابية كل ما كان الهامش الاجمالي للمؤسسة يغطي جميع الأعباء والمصاريف التي تدخل بشكل مباشر في دورة الاستغلال أي :

- التحكم في المبيعات ؛
- اكتساح السوق بشكل سلس ؛
- استراتيجية المؤسسة في الاتجاه الصحيح التي يراها المسير ؛
- ويحسب وفق العلاقة التالية :

إجمالي فائض الاستغلال= القيمة المضافة للاستغلال - أعباء المستخدمين -

مستحقات الضرائب والرسوم ومدفوعات مماثلة

نتيجة الاستغلال بالنسبة لمؤسسة نפטال هي مؤشر مالي يُعبّر عن النتيجة المالية للمؤسسة خلال دورة الاستغلال والتي يمكن للمسیر اتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة سواء المحيط التجاري والاقتصادي وأهم التحديات المستقبلية على المدى البعيد والمتوسط منها عن النشاط التشغيلي الأساسي للمؤسسة في حالة نפטال، كمؤسسة تعمل في قطاع توزيع وتسويق المنتجات البترولية، فإن نتيجة الاستغلال تعكس بشكل مباشر كفاءة إدارة عمليات التزويد، التخزين، التوزيع، التسويق، والسيطرة على التكاليف التشغيلية خلال دورة الاستغلال³.

رابعاً : المردودية الاقتصادية: (RE)

¹ حروز يوسف، مدير مصلحة المالية والمحاسبة، الطريقة والأدوات المستخدمة بتاريخ 11ماي 2025 التاسعة والنصف صباحاً (مقابلة شخصية).

² استناداً إلى جدول حسابات النتائج لمؤسسة نפטال في سنة 2020 أنظر الملحق رقم 1.

³ حروز يوسف، مدير مصلحة المالية والمحاسبة، نتيجة الاستغلال بالنسبة لمؤسسة نפטال بتاريخ 12ماي 2025 التاسعة والنصف صباحاً (مقابلة شخصية).

- تُقيس فعالية المؤسسة في استخدام رأس المال المستثمر لتحقيق الأرباح. يُحتسب هذا المؤشر كنسبة، ويُعد معيارًا حاسمًا لتقييم الأداء العام، بحيث كلما ارتفعت النسبة، دلّ ذلك على فعالية أكبر في استغلال الإمكانيات المالية للمؤسسة. تعتبر المردودية الاقتصادية أداة حيوية لفهم مدى استدامة وربحية العمليات الاستثمارية، تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين الأداء الاقتصادي. والذي يحسب وفق العلاقة التالية¹ :

المردودية الاقتصادية = النتيجة التشغيلية قبل الضريبة (1-IBS) / الأصل

النتيجة

بعد استعراض الجانب النظري وتحديد أدوات القياس المعتمدة لتقييم الأداء الاقتصادي، نتطرق في هذا المبحث إلى الجانب التطبيقي الذي يشكل جوهر الدراسة الميدانية. والذي يهدف من خلاله إلى الوقوف على واقع الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال اعتمادا على تحليل مؤشرات محددة سابقا، بالاعتماد على البيانات المستخرجة من الوثائق الرسمية والتقارير المالية الخاصة بالمؤسسة. وقد قسمنا هذا المبحث على مطلبين :

- يتناول المطلب الأول عرض النتائج المحصل عليها من تطبيق أدوات التحليل الاقتصادي، بما في ذلك تطور القيمة المضافة، الفائض الإجمالي للاستغلال، نتيجة الاستغلال و المردودية الاقتصادية.
- أما المطلب الثاني فيخصص لمناقشة هذه النتائج وتفسيرها، من خلال ربطها بالسياق العام الذي تعمل فيه المؤسسة، وتحليل العوامل التي قد تكون وراء التغيرات المسجلة في مؤشرات الأداء

المطلب الأول عرض النتائج

يهدف هذا المطلب إلى تحليل الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال – وحدة غرداية خلال الفترة المعنية بالدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية الأساسية، وهي: إجمالي فائض الاستغلال، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، المردودية الاقتصادية².

وسعيًا لتسهيل فهم النتائج وتفسيرها، سيتم عرضها باستخدام منحنيات بيانية تبرز الاتجاهات العامة ومواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة، بما يسمح ببناء تصور دقيق وموضوعي عن الوضع الاقتصادي للوحدة المدروسة خلال الفترة الزمنية 2020 إلى 2024

أولاً: تطور القيمة المضافة لمؤسسة نפטال – وحدة غرداية

الجدول رقم(2-2) : عرض تفسير لتطور القيمة المضافة

التفسير

الحالة

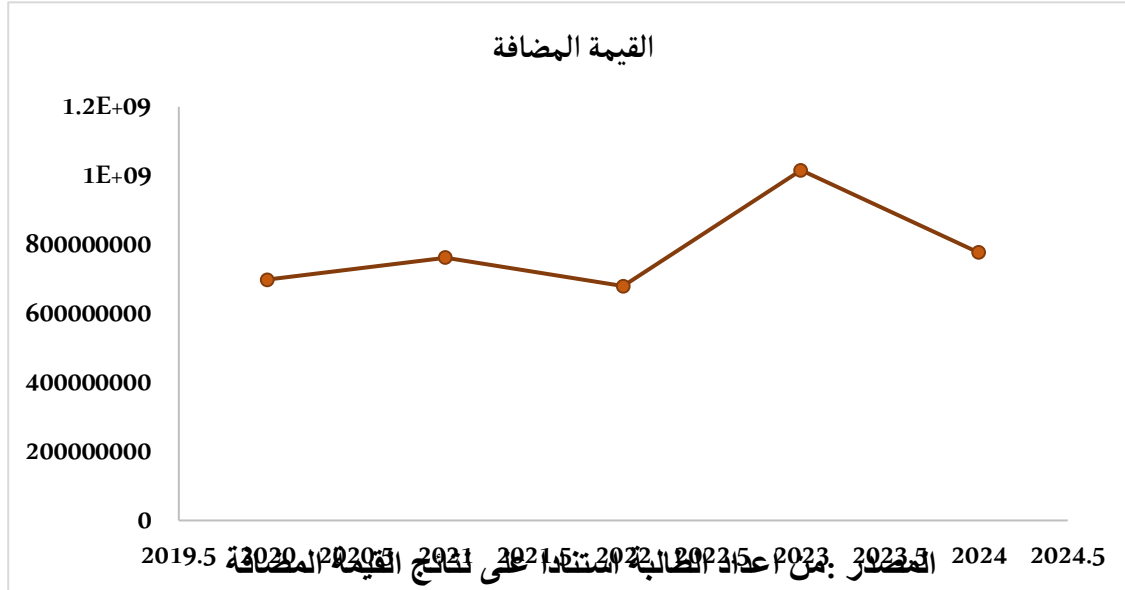
السنة من إلى

¹ انظر الملحق رقم2

² حروز يوسف، مدير مصلحة المالية والمحاسبة، تحليل الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال بالاعتماد على المؤشرات المستخدمة بتاريخ 12 ماي 2025 الحادية عشر صباحا صباحا (مقابلة شخصية).

يعكس تحسناً في الكفاءة التشغيلية أو توسعاً طفيفاً في النشاط.	النمو الإيجابي	(2020-2021)
قد يكون نتيجة لتحديات سوقية، مثل انخفاض الطلب أو ارتفاع التكاليف.	التراجع	2021-2022
تشير إلى تعافٍ ملحوظ، ربما بسبب تغييرات استراتيجية أو استغلال فرص سوقية.	الزيادة الكبيرة	2022-2023
يظهر الحاجة إلى استجابة فعالة للتحديات، مثل ارتفاع التكاليف أو تقلب السوق.	التراجع	2023-2024

الشكل رقم (2-2): تطور القيمة المضافة خلال الفترة 2024-2020

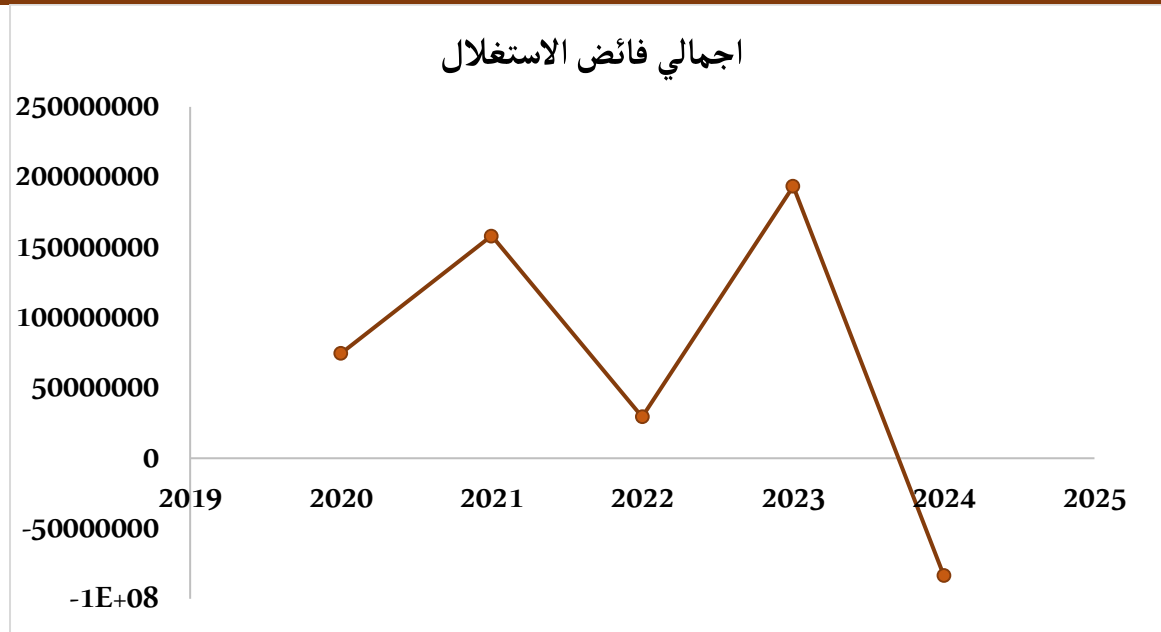


يوضح المنحنى البياني الشكل رقم (2-2) تطور القيمة المضافة لمؤسسة نפטال خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى سنة 2024. يتبين من الرسم أن المؤسسة شهدت تذبذباً في القيمة المضافة عبر السنوات، حيث سُجلت زيادة طفيفة بين سنتي 2020 و 2021، تلتها انخفاض في سنة 2022. غير أن سنة 2023 مثلت نقطة تحول بارزة، إذ حققت المؤسسة ارتفاعاً ملحوظاً في القيمة المضافة، ما قد يعكس تحسناً في الأداء الإنتاجي أو استفادة من ظروف سوقية مواتية. إلا أن هذا الارتفاع لم يستمر، حيث عادت القيمة المضافة إلى الانخفاض في سنة 2024، وهو ما قد يشير إلى تحديات تشغيلية أو مالية واجهتها المؤسسة. تعكس هذه التغيرات أهمية دراسة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداء المؤسسة لضمان استقرار وتطور القيمة المضافة بشكل مستدام¹.

ثانياً: تطور الفائض الاجمالي للاستغلال لمؤسسة نפטال – وحدة غرداية خلال الفترة 2024-2020

الشكل رقم (3-2): تطور اجمالي فائض الاستغلال خلال الفترة 2024-2020

¹ المرجع السابق ذكره



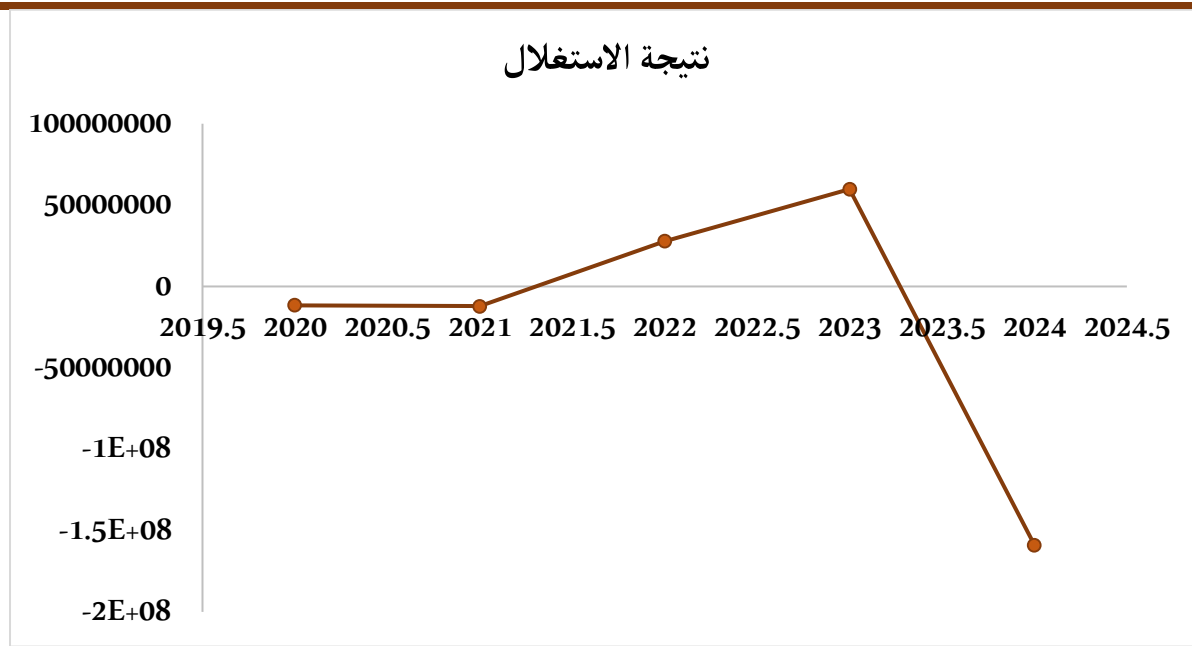
المصدر : من اعداد الطالبة استنادا على وثائق المؤسسة

يعكس منحنى الفائض الاجمالي للاستغلال في مؤسسة نפטال خلال الفترة من 2020 إلى 2024 تقلبات واضحة في مستوى الأداء التشغيلي. فقد سجل الفائض ارتفاعاً بين سنتي 2020 و2021، مما يدل على تحسن في كفاءة الاستغلال، تلاه انخفاض حاد في 2022، ما يشير إلى ضغوط محتملة على التكاليف أو انخفاض في الإيرادات. وعادت المؤسسة لتحقيق فائض أعلى في 2023، وهو ما قد يعكس استرجاع التوازن التشغيلي، لكن سنة 2024 شهدت تراجعاً حاداً بلغ حد العجز، مما يثير تساؤلات حول الاستدامة التشغيلية والقدرة على التحكم في المصاريف ومصادر الدخل¹.

ثالثاً: تطور نتيجة الاستغلال لمؤسسة نפטال – وحدة غرداية خلال الفترة 2020-2024

الشكل رقم (2-4) تطور نتيجة الاستغلال خلال الفترة 2020-2024

¹ المرجع السابق ذكره



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على وثائق المؤسسة

يوضح الشكل رقم: (2-4) مسار "نتيجة الاستغلال" لوحدة نפטال غرداية على مدى عدة سنوات، بدءاً 2020 وحتى عام 2024. يمكن تقسيم هذا المسار إلى مراحل متميزة تعكس الأداء التشغيلي للوحدة :

✓ **مرحلة الخسائر الأولية (أواخر 2020 - 2021):**

تميزت هذه الفترة بتسجيل الوحدة لخسائر تشغيلية مستقرة نسبياً، حيث كانت نتيجة الاستغلال سالبة (حوالي -10,000,000)، مما يشير إلى عدم تغطية الإيرادات للتكاليف التشغيلية.

✓ **مرحلة النمو والربحية: (2021 - 2023)**

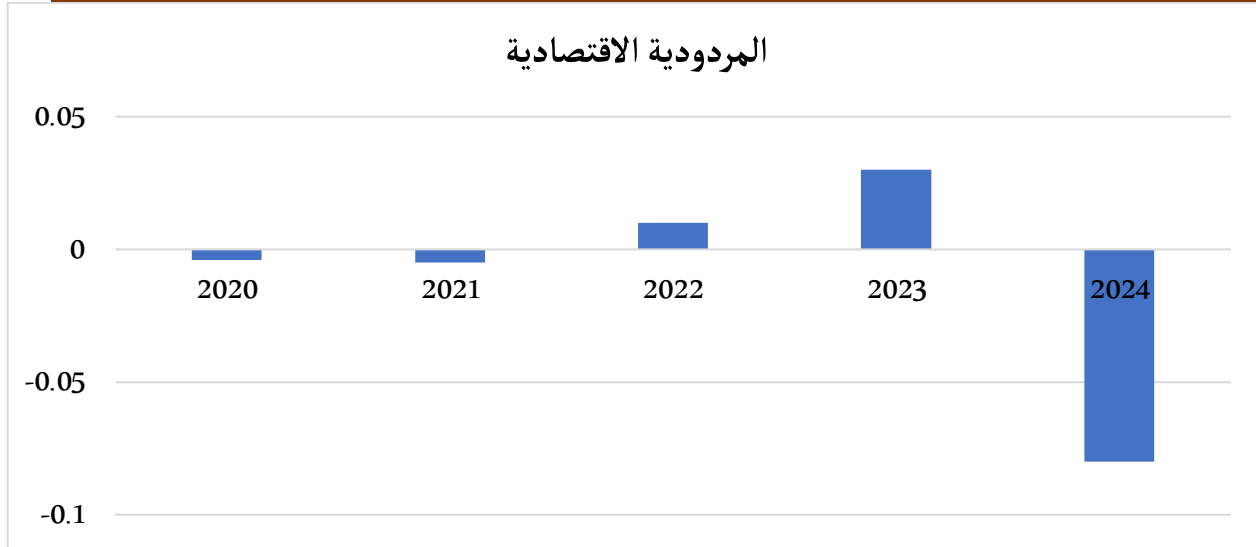
هدت هذه المرحلة تحولاً إيجابياً قوياً، حيث انتقلت الوحدة من الخسارة إلى تحقيق أرباح تشغيلية متزايدة في 2022 ووصلت إلى ذروتها بأكثر من 60,000,000 في 2023، مما يدل على تحسن كبير في الأداء.

✓ **مرحلة التدهور المفاجئ والعميق: (2023 - 2024)**

مثل هذه المرحلة تراجعاً حاداً وغير مسبوق، حيث انهارت نتيجة الاستغلال من أرباح كبيرة في 2023 إلى خسائر فادحة في 2024، مما يشير إلى تحديات تشغيلية أو مالية ضخمة.

رابعاً: تطور المردودية الاقتصادية لمؤسسة نפטال – وحدة غرداية خلال الفترة (2020-2024)

الشكل رقم (2-5) : تطور المردودية الاقتصادية خلال فترة الدراسة خلال الفترة 2020-2024



المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق المؤسسة

يتضح من خلال الشكل رقم (2-5) تطور المردودية الاقتصادية لوحدة نפטال غرداية خلال الفترة من أواخر عام 2019 وحتى عام 2024. يمكن ملاحظة ثلاث مراحل رئيسية في هذا التطور نوردتها كالتالي:
أولاً، مرحلة الأداء السلبي أو المنخفض (2020 - 2021) حيث ظلت المردودية سالبة، مما يشير إلى أن الوحدة لم تكن تحقق عوائد كافية من استثماراتها.
ثانياً، مرحلة التحسن والنمو الإيجابي (2021 - 2023) التي شهدت ارتفاعاً تدريجياً في المردودية بحيث بلغت 0.03 (أو 3%) في عام 2023، مما يدل على زيادة كفاءة استخدام الأصول وتحقيق عوائد اقتصادية جيدة.

ثالثاً، مرحلة التدهور الحاد (2023 - 2024) حيث انخفضت المردودية بشكل حاد من قيمتها الإيجابية إلى قيمة سالبة كبيرة تبلغ حوالي (-8%) في سنة 2024. هذا التدهور المفاجئ يشير إلى تدهور حاد في القدرة على تحقيق عوائد من الأصول المستثمرة، وقد يعكس خسائر تشغيلية كبيرة أو تراجعاً في كفاءة إدارة رأس المال المستثمر.

المطلب الثاني : مناقشة النتائج

يهدف هذا المطلب إلى تحليل النتائج المالية المعروضة في المطلب الأول لوحدة نפטال غرداية، والمتمثلة في نتيجة الاستغلال، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة، والفائض الاجمالي للاستغلال، ومناقشة الدلالات الاقتصادية والمالية لهذه النتائج خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024.

1- تحليل ومناقشة نتيجة الاستغلال:

الجدول رقم (2-3) نتيجة الاستغلال خلال فترة الدراسة

السنوات	نتيجة الاستغلال
2020	-11488923.28
2021	-12097513.64
2022	27722263.07
2023	59798584.82
2024	-158847384.07

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على حسابات النتائج التي تخص المؤسسة

الجدول رقم (2-4) العوامل المؤثرة على نتيجة الاستغلال

السنوات	أعباء الموظفين	المخصصات للإهلاكات والتموينات وخسائر القيمة
---------	----------------	---

<i>dotations est amortissements provisions et pertes</i>	<i>(charges des personnel)</i>	
108204992.87	573087104.06	2020
213689938.33	589950169.73	2021
119587054.52	631974763.76	2022
158699622.07	763084701.65	2023
123621190.17	843436695.66	2024

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق ملحقة

المرحلة الأولى: فترة الخسائر الأولية: (2020 - 2021)

نلاحظ أن نتيجة الاستغلال سالبة خلال السنتين 2020 و 2021

يعكس هذا الأداء السلبي خلال الفترة المذكورة عدم قدرة الوحدة الجهوية لنפטال بغرداية على توليد إيرادات كافية لتغطية التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة. يمكن أن تُعزى هذه الخسائر إلى عوامل متعددة، منها الظروف الاقتصادية الكلية التي سادت هذه الفترة (مثل تأثيرات جائحة كوفيد-19 العالمية) على الطلب على المواد البترولية، أو تحديات هيكلية داخلية تتعلق بالكفاءة التشغيلية، أو ارتفاع في تكاليف المدخلات الأساسية إضافة إلى الارتفاع الملحوظ في مخصصات الاهتلاكات وأيضاً في تكاليف المستخدمين التي أثرت سلباً على نتيجة الاستغلال. يشير هذا إلى وجود تحديات في إدارة العمليات و في استجابة الوحدة لمتغيرات السوق، مما أثر سلباً على هامش الربح التشغيلي¹.

أيضاً ضمن استراتيجية المؤسسة فإنه تم تجديد استثمارات المؤسسة وذلك من خلال زيادة مخصصات الاهتلاك للاستثمارات وذلك بزيادة 97 % في 2021 مقارنة بسنة 2020 ومن بين العوامل التي أثرت على نتيجة الاستغلال هي زيادة تكاليف المستخدمين بـ 2 %

هذه العناصر من شأنها أن تؤثر على نتيجة الاستغلال خلال الدورة السنوية مما يعطي لمسير المؤسسة كل الصلاحيات التي تؤدي إلى إعادة النظر في السنوات القادمة لأجل تحسين نتيجة الاستغلال²

فترة النمو والربحية: (2021 - 2022)

الفترة ما بين 2021 و 2022: تحول نتيجة الاستغلال من خسارة قدرها (-12,097,513.64) في سنة 2021 إلى ربح (27,722,263.07) يعكس تغيراً إيجابياً وجوهرياً في الأداء الاقتصادي للمؤسسة. هذا التحسن هو نتيجة لعدة عوامل، منها:

✓ زيادة إيرادات المؤسسة

✓ نقص في مصاريف النقل والخدمات المرتبطة بدورة الاستغلال

الفترة ما بين 2022 و 2023 بلغت نتيجة الاستغلال سنة 2022 بـ 27722263.07 أما سنة 2023 59798584.82 المؤسسة شهدت زيادة كبيرة في نتيجة الاستغلال والتي تعني أن المؤسسة استطاعت زيادة إيراداتها و تقليل تكاليفها ويمثل هذا التحسن قفزة نوعية في الأداء التشغيلي للوحدة. يفسر هذا النمو بالعديد من العوامل، منها انتعاش السوق الداخلي و المحلي للبلاد مما عزز إيرادات الوحدة. يعكس هذا النجاح

¹ حروز يوسف، مدير مصلحة المالية والمحاسبة، أسباب القيم السالبة لنتيجة الاستغلال بتاريخ 13 ماي 2025 العاشرة صباحاً (مقابلة شخصية).

² حروز يوسف، مدير مصلحة المالية والمحاسبة، بمؤسسة نפטال وحدة غرداية مناقشة فترة النمو لنتيجة الاستغلال 13 ماي 2025 التاسعة والنصف صباحاً (مقابلة شخصية).

الفصل الثاني : مؤسسة نפטال

دراسة حالة

استراتيجيات تحسين الكفاءة التشغيلية، و زيادة في حجم المبيعات والطلب المحلي (خاصة وأن غرداية تُعد مركزاً اقتصادياً)، و تحسين في إدارة التكاليف. ويشير تحقيق هذه الأرباح التشغيلية الكبيرة إلى قدرة الوحدة على توليد قيمة اقتصادية مضافة من أنشطتها الأساسية واستغلال فرص السوق التي ناهزتها بفعالية. زيادة مصاريف النقل ب 119 ٪ الذي كان لها تأثير مباشر على نتيجة الاستغلال وعليه فان هذا التغير يمثل تراجعاً مفاجئاً وعميقاً في الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

2- تحليل ومناقشة المردودية الاقتصادية:

جدول رقم(5-2) تطور نتيجة الاستغلال ونسبة التغير في الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال خلال فترة الدراسة

السنة	نتيجة الاستغلال (دينار جزائري)	التغير عن السنة السابقة	نسبة التغير(%)
2020	-11,488,923.28	—	—
2021	-12,097,513.64	-608,590.36	-5.3%
2022	27,722,263.07	+39,819,776.71	+329.2%
2023	59,798,584.82	+32,076,321.75	+115.7%
2024	-158,847,384.07	-218,645,968.89	-365.7%

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا على قيم نتيجة الاستغلال
المردودية الاقتصادية(Re)= النتيجة التشغيلية(Rexp) (1-IBS)/الأصل الاقتصادي(AE)
الأصل الاقتصادي=BFRG=

جدول رقم(6-2) : تطور المردودية الاقتصادية

السنوات	المردودية الاقتصادية
2020	-0.004(-0.04%)
2021	-0.005(0.05%)
2022	0.01(1%)
2023	0.03(3%)
2024	-0.08(8%)

المصدر : من اعداد الطالبة استنادا على وثائق المؤسسة

كشفت نتائج تطور المردودية الاقتصادية في مؤسسة نפטال – وحدة غرداية الجهوية خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024 عن مسار غير مستقر، اتسم بالتقلبات وضعف الأداء العام. بحيث : ما بين سنتي 2020 و 2021، لوحظ تراجع طفيف في المردودية من 0.4% إلى -0.5%، ما يعكس استمرار المؤسسة في تسجيل نتائج سالبة، ويشير إلى غياب مؤشرات تحسن أو تغير إيجابي في تسيير الموارد خلال هذه الفترة. إضافة إلى ضعف الإيرادات السنوية المتعلقة أساساً بأحداث كورونا التي كان لها تأثير سلبي في مبيعات المؤسسة وظهور منافسين جدد ك Petro Baraka و Petro ser¹.

أما الفترة بين 2021 و 2022، فقد عرفت تحولاً نوعياً، حيث انتقلت المردودية من قيمة سالبة إلى إيجابية مسجلة نسبة 1% رغم أن هذه النسبة تظل دون المستوى المقبول اقتصادياً، إلا أنها تعكس بداية خروج المؤسسة من مرحلة الخسائر، وذلك نتيجة لتحسينات في الهيكل التسييري أو في ضبط التكاليف و

¹ حروزيوسف. مدير مصلحة المالية والمحاسبة، بمؤسسة نפטال وحدة غرداية مناقشة نتائج المردودية الاقتصادية بنפטال بتاريخ 14 ماي 2025 التاسعة والنصف صباحاً (مقابلة شخصية).

الفصل الثاني : مؤسسة نפטال

دراسة حالة

المصاريف المرتبطة بدورة الاستغلال وزيادة نقاط البيع للمؤسسة والتعاقد مع شركات النقل التي يتم التعاقد معها على أساس المناقصة الوطنية لاجل التقليل من مصاريف النقل المرتبطة بالبيع وأيضا التعاقد مع سوناطراك لتمويل مشاريع كبرى في الصحراء الجزائرية خاصة أدرار و تمنراست واليزي وحاسي مسعود

وتواصل التحسن في الفترة الممتدة من 2022 إلى 2023، إذ ارتفعت المردودية إلى 3%، ما يدل على تطور إيجابي في الأداء، وإن كان بطيئاً. قد يُعزى هذا التحسن إلى استقرار نسبي في المحيط التنظيمي ونمو محدود في النشاط التجاري اضافة إلى أنه وجود ثقة متبادلة مابين الزبائن المتواجدين عبر التراب الوطني ومؤسسة نפטال وذلك لجودة وضمان المنتجات البترولية الغير قابلة للشبهوات.

غير أن هذا المسار الإيجابي لم يستمر، حيث سجلت المؤسسة في سنة 2024 تدهوراً حاداً، إذ تراجعت المردودية إلى 0.08%-مقارنة بـ 3% في 2023، وهو ما يُعد مؤشراً خطيراً على حدوث أزمة في التسيير المالي أو خلل في بنية النشاط الاقتصادي للمؤسسة، وربما يعكس عجزاً في التعامل مع التغيرات في التكاليف أو في الطلب السوقي. ذلك نتيجة ان المنتجات البترولية التي تأتي من المصدر (سوناطراك) أي مصانع تكرير النفط والغاز لدى سوناطراك __ les centre de raffinage هذه المراكز قد تم غلقها من طرف سوناطراك لأجل الصيانة وإعادة التشغيل والبناء لأنها تجاوزت عمرها المهني الافتراضي مما أثر سلباً على واردات المؤسسة من هذه المنتجات التي بدورها أثرت على مبيعات المؤسسة لسنة 2024.

الجدول رقم (7-2) ملخص مقارنة نتائج المردودية الاقتصادية والمقارنة بين كل سنتين متتاليتين

المقارنة	المردودية	الاتجاه العام	التفسير
2020 ↔ 2021	↓ طفيف	سلبي	استمرار الركود
2021 ↔ 2022	↑ واضح	إيجابي	بداية تعافٍ اقتصادي
2022 ↔ 2023	↑ مستمر	إيجابي محدود	تحسن في الأداء
2023 ↔ 2024	↓ حاد	سلبي جداً	خسائر وتراجع كبير

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على نتائج المردودية الاقتصادية

تؤكد هذه المقارنة أن المؤسسة لم تنجح في الحفاظ على استقرار أدائها الاقتصادي، وأن التحسن المسجل في بعض السنوات لم يكن كافياً لتكوين قاعدة صلبة للاستدامة المالية، مما يبرز الحاجة إلى اعتماد رؤية استراتيجية أكثر فعالية، تركز على مراقبة المؤشرات الحيوية وتحليل أسباب التراجع بشكل دوري. في حالة مؤسسة نפטال وحدة غرداية الجهوية، أظهرت النتائج أن المردودية الاقتصادية بقيت خلال الفترة المدروسة دون المستوى المقبول اقتصادياً، والذي يُقدَّر بنسبة 10% أو أكثر.

استمرار انخفاض المردودية أو بقائها في مستويات ضعيفة يشير إلى وجود صعوبات حقيقية في استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة فعالة، سواء من حيث التحكم في التكاليف، أو من حيث تحقيق قيمة مضافة كافية من النشاطات التشغيلية. كما أن تسجيل نسب سالبة في بعض السنوات يعكس تعرض المؤسسة للخسائر، ما قد يؤثر سلباً على أدائها الاقتصادي وقدرتها التنافسية في السوق.

هذا الوضع يُحيل إلى ضرورة مراجعة السياسات التسييرية والمالية، والعمل على تحسين الأداء التشغيلي، من خلال ضبط التكاليف، رفع الإنتاجية، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد. كما ينبغي تعزيز آليات الرقابة الداخلية والتحليل المالي الدوري لتفادي استمرار هذا الضعف في الأداء الاقتصادي¹.

¹ حروزيوسف، مدير مصلحة المالية والمحاسبة، بمؤسسة نפטال وحدة غرداية مستوى المردودية الاقتصادية بنפטال بتاريخ 14 ماي 2025 التاسعة والنصف صباحا (مقابلة شخصية)

3. تحليل ومناقشة القيمة المضافة:

جدول رقم (2-8) : تطور القيمة المضافة خلال فترة الدراسة

السنوات	قيمة القيمة المضافة
2020	698786555.94
2021	762602479.81
2022	679973647.52
2023	1016155798.74
2024	777805737.12

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على وثائق المؤسسة

خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024، شهدت المؤسسة تقلبات في القيمة المضافة، حيث تراوحت بين 698,786,555.94 د.ج في عام 2022 كأدنى قيمة، و 1,016,155,798.74 د.ج في عام 2023 كأعلى قيمة. في 2020، بلغت القيمة المضافة 698,786,555.94 د.ج، مما يعكس نقطة انطلاق المؤسسة في خلق القيمة خلال تلك الفترة.

في 2021، ارتفعت القيمة المضافة إلى 762,602,479.81 د.ج، مسجلة زيادة بنسبة 9.13%، مما يشير إلى تحسين طفيف في الأداء التشغيلي. وإيرادات المؤسسة وإنشاء مشاريع من طرف الدولة التي تستلزم الحصول على منتجات مؤسسة نפטال من المواد البترولية كمشاريع الحصاد الموسمي المتواجد في أدرار والمنيعة والذي يتطلب استهلاك كبير لمادة المازوت والزيوت المختلفة اضافة إلى العجلات المطاطية كل هذه المنتجات تعد إيرادات مهمة للمؤسسة وهناك أيضا خط الغاز النيجيري الجزائري والمتعاقد في الأصل مع شركة سوناطراك الذي يتطلب تسخير معدات كبيرة تستهلك المواد البترولية والمنتجات البترولية¹ التي تدخل في إيرادات المؤسسة.

في 2022، انخفضت القيمة المضافة إلى 679,973,647.52 د.ج بنسبة 10.83%-، مما يشير إلى تحديات أثرت على الكفاءة التشغيلية و انخفاض الإيرادات. زيادة إلى مرتبات الأجور (زيادة راتب الموظفين بنسبة 12%) وذلك لمطالب النقابة الوطنية لنפטال من أجل المحافظة على السلم الاجتماعي للمستخدمين مما يؤدي ذلك إلى نقص في القيمة المضافة.

في 2023، ارتفعت القيمة المضافة بشكل ملحوظ إلى 1,016,155,798.74 د.ج، بنسبة 49.44%، مما يعكس عودة قوية للنمو مدفوعة بتحسين العمليات و ظروف السوق. وأيضا لعدة عوامل سياسية حيث تم غلق الشريك المنافس PETRO SER لوجود ثغرات مالية واختلاسات وتهرب ضريبي من هذه المؤسسة مما عزز إيرادات مؤسسة نפטال وتغطية الفراغ الموجود خاصة الجهة الغربية للبلاد مما أدى ذلك إلى سيطرتها على الحصة السوقية الأكبر.

في 2024، تراجعت القيمة المضافة إلى 777,805,737.12 د.ج بنسبة 23.46%-، مما يشير إلى تأثير سلبي على الأداء التشغيلي. نتيجة عدم تحقيق قيمة عالية للإيرادات تغطي مصاريف النقل ومختلف الخدمات والأعباء المرتبطة بإيرادات المؤسسة أو مبيعاتها² كما تم استثمار نسبة كبيرة من اموال المؤسسة في مشاريع مستقبلية خاصة مراكز التخزين التي انطلقت في بناءها المؤسسة ابتداء من 2024 إلى 2027 مثل مشروع تخزين الوقود في منطقة ما بين زلفانة والقرارة بسعة 100 ألف متر مكعب أدى إلى نقص نتيجة المؤسسة المالية بالإضافة الى نقص السيولة المعدة أساسا لشراء المواد الأولية من سوناطراك .

¹ حروزيوسف، مدير مصلحة المالية والمحاسبة، بمؤسسة نפטال وحدة غرداية تحليل ومناقشة القيمة المضافة لمؤسسة نפטال بتاريخ 15 ماي 2025 العاشرة والنصف صباحا (مقابلة شخصية).

معدل النمو السنوي للقيمة المضافة

تم حساب معدلات النمو السنوية باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{معدل النمو} = \frac{\text{القيمة في السنة الحالية} - \text{القيمة المضافة في السنة السابقة}}{\text{القيمة المضافة في السنة السابقة}} \times 100$$

النتائج:

✓ 2021 مقارنة بـ 2020: زيادة المعدل بقيمة 9.13%

✓ 2022 مقارنة بـ 2021: انخفاض المعدل بقيمة 10.83%

✓ 2023 مقارنة بـ 2022: زيادة المعدل بقيمة 49.44%

✓ 2024 مقارنة بـ 2023: انخفاض المعدل بقيمة 23.46%

تعكس معدلات النمو السنوية للقيمة المضافة لمؤسسة نפטال تقلبات ملحوظة بين عامي 2020 و 2024. شهدت المؤسسة نموًا معتدلاً في عام 2021، متبوعاً بتراجع في عام 2022 نتيجة تحديات تشغيلية و سوقية. ورغم التعافي الكبير في عام 2023، واجهت المؤسسة انخفاضاً حاداً في عام 2024.

توضح هذه التغيرات أهمية استجابة المؤسسة للعوامل المؤثرة، سواء كانت داخلية أو خارجية، مع التركيز على تعزيز الكفاءة التشغيلية وتبني استراتيجيات طويلة المدى لضمان الاستقرار والنمو المستدام.

4. تحليل ومناقشة الفائض الاجمالي للاستغلال:

جدول رقم (2-9) قيم الفائض الاجمالي للاستغلال خلال الفترة 2020-2024

السنوات	قيمة الفائض الاجمالي للاستغلال
2020	74623943.82
2021	158232117.87
2022	29609119.45
2023	193498320.41
2024	-83338802.01

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على حسابات النتائج

الفترة الأولى: (2021 - 2020) كانت القيمة الاجمالية لالفائض الاجمالي للاستغلال في عام 2021 74623943.82 ثم ارتفعت في السنة الموالية 2021 بحيث بلغت 158232117.87 تقدر نسبة الزيادة ب 112 % وهي الفترة التي تضاعفت فيها إيرادات المؤسسة بشكل ملحوظ حيث كانت هناك في 2020 مشكل الوباء العالمي (جائحة كوفيد 19) الذي أثر على الاقتصاد الوطني وليس فقط مؤسسة نפטال اي كان هناك ركود شبه تام للحركة الاقتصادية في البلاد اضافة إلى انخفاض مستحقات الضرائب والرسوم بنسبة 61 %¹ بين عامي 2021 و 2022، شهد الفائض الاجمالي للاستغلال انخفاضاً حاداً، حيث تراجع من 158,232,117.87 دج في 2021 إلى 29,609,119.45 دج في 2022، ما يمثل انخفاضاً قدره - 128,622,998.42 دج، بنسبة تراجع بلغت 81.3% - هذا التراجع الكبير يمكن أن يُعزى إلى ارتفاع في التكاليف التشغيلية أو انخفاض ملحوظ في الإيرادات خلال عام 2022، مما أدى إلى تآكل الفائض المحقق في السنة السابقة.

فترة الانتعاش الاقتصادي: (2022 - 2023) عاود الارتفاع بقوة في 2023، حيث بلغ 193498320.41 دينار جزائري، مسجلاً أعلى مستوى له في الفترة. وذلك لزيادة نقاط البيع ودخول زبائن جدد حيث بلغ عدد

¹ حروز، يوسف مدير مصلحة المالية والمحاسبة، بمؤسسة نפטال وحدة غرداية مناقشة وتفسير اجمالي فائض الاستغلال لمؤسسة نפטال بتاريخ 18 ماي 2025 العاشرة صباحا (مقابلة شخصية)

الزبائن المنتسبين للشركة في هذه الفترة أكثر من 126 زبون معتمد في شكل دائم (PVA) (POINT VENTE AGREE)

فترة التدهور: (2023 - 2024) تدهور بشكل كارثي ليصبح سالباً بحوالي 83338802.01 دينار جزائري في 2024. وذلك لعدة متغيرات متعلقة أساساً بنقص السيولة والتمويل إضافة إلى زيادة سعر اللتر الواحد من مادة الأزوت والبنزين الذي أثر على إيرادات الشركة أيضاً زيادة مصاريف النقل ومصاريف المستخدمين حيث كانت هناك زيادة في رواتب العمال أيضاً بنسبة 10 بالمئة. يُعد الفائض الاجمالي للاستغلال مؤشراً حيوياً على الكفاءة التشغيلية الأساسية وقدرة الوحدة على تمويل استثماراتها من خلال مواردها الذاتية قبل احتساب الاهتلاكات والنتائج المالية وغير العادية. المستويات الإيجابية العالية في 2021 و 2023 تدل على قدرة الوحدة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لتغطية أعبائها التشغيلية وتمويل احتياجاتها.

الانخفاض الحاد في 2022 ومن ثم التحول إلى قيمة سالبة في 2024 يشيران إلى أن الوحدة أصبحت لا تستطيع حتى تغطية تكاليفها التشغيلية الأساسية من إيراداتها. هذا ناجماً عن تراجع كبير في الإيرادات، وارتفاع غير مبرر في التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية و المشتريات التشغيلية. إن كونه سالباً يعني أن الوحدة تستنزف الموارد لتغطية نفقاتها التشغيلية، مما يضع ضغطاً كبيراً على سيولتها .

5. المناقشة الشاملة والترابط بين جميع المؤشرات:

نلاحظ توافق كبير بين مسارات المؤشرات الأربعة (نتيجة الاستغلال، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة، والفائض الاجمالي للاستغلال) عبر الفترات الزمنية المحددة من 2020 إلى 2024. جميعها تظهر نمطاً متشابهاً فترة من الأداء السلبي/المنخفض في البداية (خاصة في 2020-2021)، تليها فترة من الانتعاش والتحسين الملحوظ وصولاً إلى الذروة في عام 2023، ثم انحدار حاد ومقلق في الفترة الأخيرة (2024). هذا التوافق يعزز صحة النتائج ويشير إلى أن العوامل المؤثرة على الأداء الاقتصادي لوحدة نפטال غرداية هي عوامل شاملة تؤثر على كفاءتها التشغيلية، وقدرتها على خلق الثروة، وعلى مردودية أصولها، وقدرتها على توليد الموارد الداخلية.

الأداء خلال فترة النمو: (2021-2023)

هذه الفترة الإيجابية في جميع المؤشرات تدل على أن الوحدة قد نجحت في الاستفادة من ظروف سوقية مواتية (كالتعافي الاقتصادي بعد الجائحة وارتفاع أسعار المواد البترولية الموجهة خصيصاً للاستهلاك المحلي) أو تطبيق تحسينات داخلية كبيرة. إن ارتفاع القيمة المضافة يعكس زيادة في الثروة التي تكونها الوحدة، والفائض الاجمالي للاستغلال الإيجابي يؤكد قدرتها على تغطية تكاليفها التشغيلية وتوليد موارد للتمويل الذاتي، مما أدى في النهاية إلى تحسن كبير في نتيجة الاستغلال والمردودية الاقتصادية. هذه الفترة تمثل نموذجاً للكفاءة التشغيلية والقدرة على التكيف. مع ذلك، من منظور الكفاءة الاقتصادية المطلوبة، يظل أعلى مستوى للمردودية الاقتصادية عند 3% أقل بكثير من المعيار المقبول وهو 10%، مما يشير إلى أن الوحدة لم تحقق بعد العائد الأمثل على أصولها، حتى في فترات ذروة الأداء.

التدهور الكارثي في 2023-2024

يعتبر التراجع الحاد والمتزامن في جميع المؤشرات الأربعة هو الخطر الأكبر الذي تواجهه الوحدة.

القيمة المضافة المنخفضة: تعني أن الزيادات المترتبة على الاجور لم تكن مدروسة من قبل مؤسسة نפטال حيث تم تغطية هذه الزيادة بالاستدانة من البنك الخارجي الجزائري¹ (BEA) الذي أثر سلباً على القيمة المضافة

الفائض الاجمالي للاستغلال السلبي: يعني أن العمليات التشغيلية لا تغطي حتى تكاليفها الأساسية (كالرواتب والمشتريات)، مما يضع ضغطاً هائلاً على السيولة ويؤثر على القدرة على الوفاء بالالتزامات .
نتيجة الاستغلال السلبية والمردودية الاقتصادية المتدنية جداً: تعكس ضعفاً جذرياً في الربحية التشغيلية وكفاءة استخدام الأصول .

الوصول إلى مردودية اقتصادية سالبة بنحو -0.8 % (-0.08) يمثل انحرافاً حاداً ومقلقاً للغاية عن أي معيار مقبول للربحية الاقتصادية، ويشير إلى أن الوحدة لا تولد أي عائد من أصولها بل تستنزف منها، مما يهدد استقرارها المالي وبقائها. ذلك نتيجة هذه الأسباب :

- عدم الالتزام بتسديد الضرائب والرسوم في الآجال المحددة ووقوعها في الزامية تسديد غرامة التأخير
- عدم تسديد مستحقات البنوك مما يؤدي إلى فوائد متراكمة للمؤسسة
- عدم تسديد سوناطراك للمواد الأولية البترولية في آجالها مما يؤخر في اعادة التمويل بالنسبة لنפטال².

¹ حروز يوسف، مدير مصلحة المالية والمحاسبة، بمؤسسة نפטال وحدة غرداية فترة التدهور الكارثي بالنسبة لمؤسسة نפטال بتاريخ 12 ماي 2025 التاسعة والنصف صباحا (مقابلة شخصية).

² حروز يوسف، مدير مصلحة المالية، والمحاسبة بمؤسسة نפטال وحدة غرداية أسباب تدني المردودية الاقتصادية لمؤسسة نפטال بتاريخ 21 ماي 2025 التاسعة والنصف صباحا (مقابلة شخصية).

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل دراسة وتحليل مؤشرات الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال وحدة غرداية، من خلال التركيز على مؤشرات أساسية مثل القيمة المضافة، الفائض الاجمالي للاستغلال، نتيجة الاستغلال والمردودية الاقتصادية، وقد أظهرت النتائج تذبذباً ملحوظاً في الأداء الاقتصادي خلال فترة الدراسة، بفعل تأثير مجموعة من العوامل الداخلية كضعف التسيير، والخارجية كتقلبات السوق والبيئة الاقتصادية. كما كشفت المقارنة بين مختلف الفترات عن تفاوت في فعالية الأداء، ما يؤكد وجود أداء اقتصادي غير مستقر. وتبرز هذه النتائج أهمية تعزيز آليات التسيير والرقابة، وإعادة النظر في الهيكلة الاقتصادية للمؤسسة، بما يضمن تحقيق أداء أفضل واستدامة مالية.

خات

ت

خاتمة

حاولنا في هذا البحث تقييم الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال الوحدة الجهوية بغرداية، حيث تمثلت الاشكالية المطروحة في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يعكس مستوى الأداء الاقتصادي لوحدة نפטال بغرداية كفاءة تسييرها واستغلالها للموارد خلال الفترة الممتدة من 2020 إلى 2024؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة فرضيات واستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، وخلصنا إلى جملة من النتائج التالية:

– يُعبر الأداء الاقتصادي عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية وغير المالية بكفاءة وفعالية، من خلال استغلال مواردها المتاحة لتحقيق أقصى ربحية وتعزيز الإنتاجية مع ضمان النمو المستدام. يتم قياس هذا الأداء باستخدام نسب ومؤشرات متعددة، مثل نسب المردودية ونسب النمو السنوي، إضافة إلى مؤشرات متعددة كالقيمة المضافة، الفائض الاجمالي للاستغلال، نتيجة الاستغلال، وعليه نقبل **الفرضية الأولى**.

– أظهرت الدراسة تفاوتاً ملحوظاً في مؤشرات الأداء الاقتصادي مثل القيمة المضافة ونتيجة الاستغلال على مدار السنوات المدروسة.

– سجلت القيمة المضافة قيمة إيجابية وسلبية، مما يعكس تقلبات في كفاءة الأداء.

– حققت نتيجة الاستغلال نمواً في بعض السنوات وتراجعت بشكل حاد في أخرى، خاصة في سنة 2024.

– شهد الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال الوحدة الجهوية بغرداية خلال فترة الدراسة، تقلبات واضحة. فبينما سجلت الوحدة نتائج سلبية في بداية الفترة، تمكنت بفضل التسيير الجيد من تحقيق فائض مالي في مراحل أخرى، مما انعكس إيجاباً على استقرارها الداخلي والخارجي. إلا أن هذه المكاسب لم تدم طويلاً، حيث عادت المؤسسة إلى تسجيل خسائر كبيرة، وبالرغم من هذه التحديات، يبقى الأداء الاقتصادي للمؤسسة مترنحاً على أمل العودة إلى فترة انتعاش في السنوات القادمة، خاصة مع انفتاح الدولة على مشاريع تنموية جديدة بالتعاون مع شركاء دوليين. وعليه **نقبل الفرضية الثانية** التي تنص على أن مؤسسة نפטال بالوحدة الجهوية بغرداية تتميز بأداء اقتصادي متذبذب.

أهم النتائج المتوصل إليها :

- ✓ تبين أن كفاءة الإدارة والسيطرة على التكاليف التشغيلية عوامل رئيسية تؤثر على الأداء. ضعف إدارة الموارد أو ارتفاع التكاليف أدى إلى تراجع الأداء في بعض السنوات.
- ✓ أكدت الدراسة أن فعالية أدوات قياس الأداء المستخدمة، تُعد حاسمة لتحديد نقاط القوة والضعف، إلا أن الحاجة إلى تطوير الأدوات الحالية لتحليل أدق باتت واضحة.
- ✓ أظهرت المقارنات مع مؤسسات أخرى أن نפטال تواجه تحديات في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة الإنتاجية، مما يؤثر على قدرتها التنافسية.
- ✓ لم تحقق مؤسسة نפטال المعدل المطلوب للمردودية الاقتصادية لعدة أسباب أبرزها تسقيف الدولة لأسعار المواد التي تسوقها مثل البنزين والمازوت والغاز وفي المقابل ارتفاع التكاليف وبالتالي انخفاض هامش الربح إضافة الى ذلك أيضا تكليف مؤسسة نפטال بتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني وتحملها لمصاريف نقل ضخمة خاصة في المناطق الصحراوية وأقصى الجنوب.
- ✓ يمكن اعتبار نشاط نפטال انتاجي جزئيا لأنه بالإضافة الى توزيع وتسويق الوقود تقوم نפטال أيضا بتعبئة الغاز المسال وتركيب الزفت ونقل المنتجات البترولية كما أنها تعمل في مجال تجميع الزيوت المستعملة وإعادة تدويرها.

خاتمة

- ✓ لا يمكن ربط أجور ورواتب الموظفين بالمردودية الاقتصادية للمؤسسة وربحياتها أو خسارتها لأن مؤسسة نפטال قد تحقق نتائج سلبية رغم أنها وذلك نتيجة الخضوع لسياسة تسقيف الأسعار (سعر مقنن من طرف الدولة).
- ✓ تلتزم شركة نפטال بالأداء الضريبي في آجالها القانونية ولكنها تقع في بعض الأحيان في فخ غرامات التأخير عند تسديد بعض الضرائب مثل الضريبة على التلوث و الضريبة على العقارات حيث يتم حساب الضريبة لدى مديرية البيئة ومصالح البلدية وترسل للشركة أحيانا بعد انقضاء آجال التسديد وأحيانا لاتصل للشركة مما تضطر لتسديد هذه الغرامات ثم تبرر لاحقا لإدارة الضرائب لإسترجاع غرامات التأخير المسددة.
- ✓ وبناءً على هذا حاولنا تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات كما يلي:
- ✓ ادخال برمجيات تقنية وأجهزة التواصل الاجتماعي التي تعطي دفع تجاري للمؤسسة من أجل الحصول على نتيجة مالية مرضية؛
- ✓ اقامة تكوينات للموظفين بغرض تحسين أداء العاملين؛
- ✓ إدخال أدوات تحليلية حديثة تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتقديم تقييم أكثر دقة للأداء الاقتصادي؛
- ✓ تعزيز جودة المنتجات والخدمات المقدمة لتحسين رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية؛
- ✓ تقديم برامج تحفيزية للعاملين لضمان رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم؛
- ✓ الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الإنتاجية وتقديم حلول مبتكرة.
- ✓ بضرورة تبني استراتيجية مرنة تُعنى بتحسين الكفاءة التشغيلية، وتفعيل آليات التقييم والرقابة الدورية، مع تعزيز ثقافة الأداء داخل المؤسسة، بما يساهم في تحقيق نتائج اقتصادية أكثر استدامة وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مستقبلاً.

آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح مواضيع مستقبلية نوردتها كالاتي:

- دراسة مقارنة للأداء الاقتصادي بين وحدة غرداية ووحدات أخرى لمؤسسة نפטال في مناطق مختلفة لتحديد الفروق في الأداء وأسبابها ;
- دراسة استراتيجيات التسويق المستخدمة في نפטال وكيف يمكن تحسينها لزيادة الحصة السوقية وتحقيق عوائد اقتصادية أفضل;
- تحليل أداء الوحدة من منظور القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) ..

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب والمطبوعات

- 1) المعماري عبد الغافور، حسن كنعان، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، دار الحداثة للطباعة والنشر، كلية الحداثة، جامعة الموصل، العراق، 2005.
- 2) الياس بن ساسي، يوسف قريشي، وذهبية بن عبد الرحمان، التسيير المالي: دروس وتطبيقات (ط3)، دار وائل، عمان، الأردن، 2020.
- 3) ذهبية بن عبد الرحمان، "مطبوعة التقييم المالي للمؤسسات"، جامعة غرداية، 2019/2018.
- 4) ذهبية بن عبد الرحمان، "مطبوعة تقييم المشاريع"، جامعة غرداية، 2023/2022.

ثانياً: المجلات العلمية

1. عبد الغافور حسن كنعان المعماري وجاسم المولى، "تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، 2010.
2. محمد عصام مهدي الشريفي وآخرون، "تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 99، 2010.
3. جعفر سعدي رشيد مناصرة، "أهمية الشراكة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاقتصادي في مجمع صيدال"، مجلة أداء المؤسسات الجامعية (ABPR)، العدد 15، المجلد 2، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.
4. يحي دريس ونحال رانية، "تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تطوير الأداء البيئي"، مجلة دراسات الاقتصاد وإدارة الأعمال، العدد 2، ديسمبر 2018.
5. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء جامعة الجزائر، عدد 07، 2009_2010، ص 218

ثالثاً: المذكرات

1. ذهبية بن عبد الرحمان، "دراسة تأثير التغيرات في مؤشرات الأداء على اختيار الهيكل المالي للمؤسسات المدرجة في سوق الأوراق المالية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
2. محمد عصام مهدي الشريفي، "تقييم الأداء الاقتصادي لمشروع مدينة الألعاب النوارس"، مذكرة دبلوم عالٍ، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
3. مراد كواشي، "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي لمشروع مدينة الألعاب النوارس"، مذكرة دبلوم عالٍ، جامعة كربلاء، العراق، 2021.
4. منصف شرفي، "محاولة لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر (دراسة حالة مؤسسة الأشغال العمومية بقسنطينة)"، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2019.
5. أحمد نسيب، "اسهامات الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء الاقتصادي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي)"، جامعة الشهيد حمة الخضر، الوادي، الجزائر، 2019.
6. بن عمارة النعيم، "دور إدارة سلسلة التوريد في تحسين الأداء الاقتصادي بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR ببرج بوعريريج)"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019.
7. محمد الأمين خديمو ورقية بن كريمة، "دور استخدام وسائل الاتصال الحديثة وأثرها على الأداء الاقتصادي لغرف الصناعة التقليدية"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.

رابعاً: المصادر والمراجع الأجنبية

- 1) Erik Sundqvist وFredrik Backlund وDiana Chronéer، "What is project efficiency and effectiveness?"، 27th IPMA World Congress 'Procedia - Social and Behavioral Sciences

- 2) Scribd, "Efficiency Vs Effectiveness with example.docx" [https://fr.scribd.com/document/410055892/Efficiency- Vs-Effectiveness-with-example-docx](https://fr.scribd.com/document/410055892/Efficiency-Vs-Effectiveness-with-example-docx).
- 3) Moullin, M. (2007), "Performance measurement definitions. Linking performance measurement and organisational excellence", *International Journal of Health Care Quality Assurance* ,20(3
- 4) Adnan S. Efendik Geoffrey Thomas Nick Adnett, " , *European Journal of Political Economy* ,2011.
6. Adnan Efendic & Geoff Pugh, "Institutional effects on economic performance in the post-socialist transition: A dynamic panel analysis", *Acta Oeconomica* ,2015.
7. Rabah Belaid & Laura Recuero Virto & Farid Gasmi, "La qualité des institutions influence-t-elle la performance économique ? Le cas des télécommunications dans les pays en voie de développement" ,2009.
8. Aude Deville & Damien Mourey, "Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives" ,2009.
9. Leïla Temri Géraldine Giordano Myriam-Emilie Kessari, "Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique" , *Innovations* ,2015.

الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	الاهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الاقتصادي في المؤسسة	
5	تمهيد الفصل
6	المبحث الأول: مدخل عام للأداء الاقتصادي
6	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاقتصادي
6	الفرع الأول: مفهوم الأداء
7	الفرع الثاني: أوجه الأداء الاقتصادي
8	المطلب الثاني: أهداف الأداء الاقتصادي ومستوياته
8	الفرع الأول: أهداف الأداء الاقتصادي
9	الفرع الثاني: مستويات الأداء الاقتصادي
9	المطلب الثالث: أدوات الأداء الاقتصادي
9	1. الفائض الاجمالي للاستغلال: (عن العمليات التشغيلية)
10	2. نتيجة الاستغلال(التشغيلية)
10	3. المردودية الاقتصادية
10	4. القيمة المضافة
11	5. القيمة الاقتصادية المضافة EVA
11	6. القيمة السوقية المضافة MVA
12	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
12	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
20	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: قياس الأداء الاقتصادي لمؤسسة نפטال	
23	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة نפטال
23	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نפטال
23	الفرع الأول: مفهوم مؤسسة نפטال
31	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة
31	أولا: القيمة المضافة
31	ثانيا: إجمالي فائض الاستغلال
32	ثالثا: نتيجة الاستغلال
32	رابعا: المردودية الاقتصادية
33	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
33	المطلب الأول: عرض النتائج

الفهرس

37	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
49	خاتمة
52	قائمة المراجع
56	الفهرس
59	قائمة الملاحق

الملاحق

Unité 1 647 DISTRICT MGHARDAIA

000 STAFF DISTRICT GHARDAIA

B I L A N S T R U C T U R E

Au 31 décembre 2024

Page 1

Période 13/2024

A C T I F						P A S S I F			
Rubrique	Note	Mont Brut	Amort/Prov	Mont Net	M. Net N-1	Rubriques	Note	Mont Net	M. Net N-1
*** ACTIFS NON COURANTS						*** CAPITAUX PROPRES ***			
Ecart d'acquisition (goodwill)						Capital émis (au compte de l'évaluation)	7.2		
Immobilisations incorporelles						Primes et réserves			
Immobilisations corporelles		2 023 438 929.90	1 439 758 861.77	583 680 068.13	613 449 664.29	Ecart de réévaluation			
Immobilisations en cours		3 843 000.00		3 843 000.00	3 843 000.00	Résultat net	P _{net}	-155 608 112.04	74 091 333.91
Immobilisations Financières		97 215 542.22		97 215 542.22	88 876 875.37	Autres capitaux propres			
Impôts différés						TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-155 608 112.04	74 091 333.91
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 124 497 472.12	1 439 758 861.77	684 738 610.33	1 126 169 539.66				
*** ACTIFS COURANTS ***						*** PASSIFS NON COURANTS			
Stocks et en cours		524 793 131.70	2 588 965.73	522 204 165.97	431 526 414.57	Dettes rattachées à des participations			
Créance et emplois assimilés						Impôts (offinés et provisionnés)			
Clients		428 516 077.81	23 081 970.26	405 434 107.55	378 016 465.15	Autres dettes non courantes	D ^f	21 269 728.20	D ^f 10 200 772.74
Autres débiteurs		33 544 699.33	768 445.46	32 776 253.87	33 837 100.33	Provisions et produits comptabilisés			2 159 000.00
Impôts et assimilés		68 559 079.54		68 559 079.54	74 576 109.53	TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		21 269 728.20	21 359 772.74
Autres actifs courants						*** PASSIFS COURANTS ***			
Disponibilités et assimilés						Fournisseurs et compte rattachés		166 056 758.59	183 218 560.61
Placements et autres actifs financiers						Impôts	7		
Autres dettes						Autres dettes	7	5 084 079 230.72	1 755 894 417.82
Tresorerie	600	3 402 085 288.19		3 402 085 288.19	410 410 450.84	Tresorerie Passif			
TOTAL ACTIF COURANT		4 457 498 376.57	26 439 381.45	4 431 058 995.12	1 328 346 544.42	TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 250 135 969.31	1 939 084 978.43
TOTAL GENERAL ACTIF		6 581 995 848.69	1 466 198 243.22	5 115 797 605.47	2 034 536 084.08	TOTAL GENERAL PASSIF		5 115 797 605.47	2 034 536 084.08

Tuit:Cometa V 2.4b (45)

Eger le : 27/04/2025 09:58:54

ملحق رقم 04: جدول حسابات النتائج 2021-2020

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS										Page 1
Unité : 847 DISTRICT COM GHARDAIA										
999 UNITE CONSOLIDANTE										
										Période 13/2021
Compte	L I B E L L E	Note	Exercice N			Exercice N - 1				
			Externe	Interne	Total	Externe	Interne	Total		
70	Ventes et produits annexes		1 598 225 564,26	10 083 715,94	1 608 309 280,20	1 349 756 254,56	7 093 510,20	1 356 649 764,76		
72	Variation stocks produits finis et en cours		-37 412 809,16	990 392,08	-36 432 417,08	-31 503 164,19	757 985,17	-30 745 179,02		
73	Production immobilisée									
74	Subvention d'exploitation									
	1- PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 560 812 755,10	11 064 108,02	1 571 876 863,12	1 318 253 090,37	7 851 495,37	1 326 104 585,74		
60	Achats consommés		487 253 669,85	4 761 646,24	492 014 716,09	410 899 145,49	3 215 550,64	414 052 696,13		
61/62	Services extérieurs et autres consommations		156 042 625,25	161 127 941,97	317 160 667,22	109 300 602,03	103 964 721,64	213 265 323,67		
	2- CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		643 295 695,10	165 888 688,21	809 184 383,31	520 199 747,52	107 118 283,28	627 318 029,80		
	3- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (1-2)		917 517 060,00	-154 824 580,19	762 692 479,81	798 053 342,85	-99 266 786,91	698 786 555,94		
63	Charges de personnel		511 211 900,63	78 738 269,10	589 950 169,73	500 801 272,97	72 285 831,09	573 087 104,06		
64	Impôts, taxes et versements assimilés		9 638 692,00	4 871 500,21	14 510 192,21	47 228 975,05	3 846 533,01	51 075 508,06		
	4- EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		396 666 467,37	-238 434 349,50	158 232 117,87	250 023 094,83	-175 399 151,01	74 623 943,82		
75	Autres produits opérationnels		40 876 921,02	4 082 708,22	44 959 629,24	14 699 486,57	6 216 864,79	20 916 351,36		
55	Autres charges opérationnels		2 057 485,32	470 325,30	2 527 810,62	255 068,06	46 691,12	301 759,18		
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes		206 897 550,24	6 792 388,09	213 689 938,33	101 533 068,24	6 671 924,63	108 204 992,87		
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		928 423,31	64,89	928 488,20	66 414,72	1 411 118,87	1 477 533,59		
	5- RESULTAT OPERATIONNEL		229 516 776,14	-241 614 289,78	-12 097 513,64	163 000 859,82	-174 489 783,10	-11 448 923,18		
66	Produits financiers		7 769,26	5 333 148,07	5 340 917,33	28 638,32	4 245 901,92	4 274 540,24		
76	Charges financières			2 990 066,65	2 990 066,65		3 183 689,68	3 183 689,68		
	6- RESULTAT FINANCIER		7 769,26	2 343 081,42	2 350 850,68	28 638,32	1 062 212,24	1 090 850,56		
	7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		229 524 545,40	-239 271 208,36	-9 746 662,96	163 029 498,14	-173 427 570,86	-10 398 072,72		
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires									
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires									
	8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		229 524 545,40	-239 271 208,36	-9 746 662,96	163 029 498,14	-173 427 570,86	-10 398 072,72		

N°RI: Compta V 2.46.645

Editer le :

13/05/2025 08:16:12

ملحق رقم 05: جدول حسابات النتائج 2023-2022

Unité : 847 DISTRICT COM GHARDAIA
999 UNITE CONSOLIDANTE

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
(Par Nature) Au 31 décembre 2023

Page 1

Compte	LIBELLE	Note	Exercice N			Période 13/2023		
			Externe	Interne	Total	Externe	Interne	Total
70	Ventes et produits annexes		2 162 873 588.93	4 781 578.65	2 167 655 167.58	1 676 543 377.68	4 461 674.74	1 681 007 052.42
72	Variation stocks produits fins et en cours		-40 203 338.13	1 400 946.36	-38 802 391.77	-45 516 636.66	827 494.14	-44 689 142.52
73	Production immobilisée							
74	Subvention d'exploitation							
1	1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 122 670 250.80	6 182 525.01	2 128 852 775.81	1 631 028 741.02	5 289 168.88	1 636 317 909.90
60	Achats consommés		831 336 734.37	4 963 522.89	836 300 257.26	689 186 836.95	4 688 326.55	693 795 165.50
61/62	Services extérieurs et autres consommations		151 432 388.91	124 964 338.90	276 396 727.81	135 306 599.88	127 242 487.00	262 549 076.88
2	2- CONSUMMATIONS DE L'EXERCICE		982 769 115.28	129 927 861.79	1 112 696 977.07	824 493 448.83	131 890 813.55	956 384 262.38
3	3- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (1-2)		1 139 901 135.52	-123 745 336.78	1 016 155 798.74	806 535 292.19	-126 561 644.67	679 973 647.52
63	Charges de personnel		674 322 259.27	88 762 442.38	763 084 701.65	545 606 889.61	86 367 874.15	631 974 763.76
64	Impôts, taxes et versements assimilés		53 215 503.54	6 357 273.14	59 572 776.68	11 124 584.51	7 265 179.88	18 389 764.31
4	4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		412 363 372.71	-218 865 052.30	193 498 320.41	249 803 818.07	-220 194 698.62	29 609 119.45
75	Autres produits opérationnels		3 462 368.02	6 204 959.74	9 667 327.76	21 281 510.84	13 542 997.10	34 824 507.94
65	Autres charges opérationnelles		1 433 982.14	729 144.29	2 163 126.43	2 122 256.44	6 678 144.92	8 800 401.36
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes		151 960 607.72	6 739 014.35	158 699 622.07	112 135 663.22	7 451 391.30	119 587 054.52
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		17 488 571.63	7 113.52	17 495 685.15	91 609 657.98	66 433.58	91 676 091.56
5	5- RESULTAT OPERATIONNEL		279 919 722.50	-220 121 137.68	59 798 584.82	248 437 067.23	-220 714 804.16	27 722 263.07
76	Produits financiers		32 008.05	19 450 358.54	19 482 366.59	5 138.88	11 241 242.64	11 246 381.52
66	Charges financières			5 189 617.50	5 189 617.50		5 546 128.09	5 546 128.09
6	6- RESULTAT FINANCIER		32 008.05	14 260 741.04	14 292 749.09	5 138.88	5 695 114.55	5 700 253.43
7	7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		279 951 730.55	-205 860 396.64	74 091 333.91	248 442 206.11	-215 019 689.61	33 422 516.50
695/698	Impôts expiés sur résultats ordinaires							
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires							
8	8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		279 951 730.55	-205 860 396.64	74 091 333.91	248 442 206.11	-215 019 689.61	33 422 516.50

Ref:Compta V 2.46.645

Editer le : 27/04/2025 05:50:47

ملحق رقم 06: جدول حسابات النتائج 2024-2023

Unité : 847 DISTRICT COM GHARDAIA
999 UNITE CONSOLIDANTE

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS
(Par Nature) Au 31 décembre 2024

Page 1

Compte	LIBELLE	Note	Exercice N			Période 13/2024		
			Externe	Interne	Total	Externe	Interne	Total
70	Ventes et produits annexes		2 309 221 221.14	6 944 848.21	2 316 066 069.35	2 162 873 588.93	4 781 578.65	2 167 655 167.58
72	Variation stocks produits fins et en cours		-41 017 343.66	1 790 168.63	-39 227 175.23	-40 203 338.13	1 400 946.36	-38 802 391.77
73	Production immobilisée							
74	Subvention d'exploitation							
1	1-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 268 203 877.28	8 635 016.84	2 276 838 894.12	2 122 670 250.80	6 182 525.01	2 128 852 775.81
60	Achats consommés		887 165 918.78	6 292 736.90	893 458 655.68	831 336 734.37	4 963 522.89	836 300 257.26
61/62	Services extérieurs et autres consommations		465 158 878.23	140 415 623.09	605 574 501.32	151 432 388.91	124 964 338.90	276 396 727.81
2	2- CONSUMMATIONS DE L'EXERCICE		1 352 324 797.01	146 708 359.99	1 499 033 157.00	982 769 115.28	129 927 861.79	1 112 696 977.07
3	3- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (1-2)		915 879 080.27	-138 073 343.15	777 805 737.12	1 139 901 135.52	-123 745 336.78	1 016 155 798.74
63	Charges de personnel		734 045 732.52	109 390 963.14	843 436 695.66	674 322 259.27	88 762 442.38	763 084 701.65
64	Impôts, taxes et versements assimilés		13 401 478.00	4 306 365.47	17 707 843.47	53 215 503.54	6 357 273.14	59 572 776.68
4	4- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		168 431 869.75	-251 770 671.76	-83 338 802.01	412 363 372.71	-218 865 052.30	193 498 320.41
75	Autres produits opérationnels		9 994 072.09	7 833 158.41	17 827 230.50	3 462 368.02	6 204 959.74	9 667 327.76
65	Autres charges opérationnelles		9 411 462.03	671 593.15	10 083 055.18	1 433 982.14	729 144.29	2 163 126.43
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes		116 269 642.40	7 351 547.77	123 621 190.17	151 960 607.72	6 739 014.35	158 699 622.07
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		39 872 498.66	495 934.13	40 368 432.79	17 488 571.63	7 113.52	17 495 685.15
5	5- RESULTAT OPERATIONNEL		92 617 336.07	-251 464 720.14	-158 847 384.07	279 919 722.50	-220 121 137.68	59 798 584.82
76	Produits financiers		73 696.47	5 017 928.10	5 091 624.57	32 008.05	19 450 358.54	19 482 366.59
66	Charges financières			1 852 352.54	1 852 352.54		5 189 617.50	5 189 617.50
6	6- RESULTAT FINANCIER		73 696.47	3 165 575.56	3 239 272.03	32 008.05	14 260 741.04	14 292 749.09
7	7- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (5+6)		92 691 032.54	-248 299 144.58	-155 608 112.04	279 951 730.55	-205 860 396.64	74 091 333.91
695/698	Impôts expiés sur résultats ordinaires							
692/693	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires							
8	8- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		92 691 032.54	-248 299 144.58	-155 608 112.04	279 951 730.55	-205 860 396.64	74 091 333.91

Ref:Compta V 2.46.645

Editer le : 27/04/2025 09:46:33

أسئلة المقابلة :

ماهي أسباب ارتفاع اجمالي فائض الاستغلال لسنة 2021 و 2023؟

ماهي العوامل المؤثرة المباشرة وغير المباشرة في تدني فائض الاستغلال لسنة 2024؟

قائمة الملاحق

هل زيادات الأجور كانت مدروسة من قبل مجلس الإدارة أو متأثرة بالحد الأدنى للأجور من طرف الدولة؟

لماذا كانت المردودية الاقتصادية لبعض السنوات سالبة ؟

في أي سنة كانت القيمة المضافة ونتيجة الاستغلال موجبة ولماذا؟