



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة

بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة

المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنايب للفترة (2018-2021)

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطالب:

- د. عبادة عبد الرؤوف

- بن حيدة عبد القادر

رئيسا	د. بيشي إسماعيل	01
مشرفا ومقررا	د. عبادة عبد الرؤوف	02
ممتحنا	د. أولاد براهيم ليلي	03

السنة الجامعية: 2023/2022





الإهداء

إلى والدي الكريمن اللذين أسعى دائما لإسعادهما في هذه الحياة ومازلت

أنعم بدعمهما لي دائما

والدعاء لي بالتوفيق والنجاح حفظهما الله لي وأدامهم وأطال بعمرهما.

إلى كل إخوتي كل باسمه وتمنيتي لهم بالنجاح والسداد في مسيرتهم الدراسية والعملية،

وإلى كل أقاربي وكل من ساعدني على إتمام هذا العمل سواء من بعيد أو قريب،

والى الزميلين والصديقين اللذان رافقني طيلة مسيرتي الجامعية

حكيم و السعيد أتمنى لهم النجاح والتوفيق



شكر والعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وذل لنا الصعوبات التي اعترضتنا لإنجازه ويسر لنا سبل إتمامه

أتقدم بالشكر الجزيل والثناء والتقدير الخالص إلى الدكتور عبادة عبد الرؤوف الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل ورافقني بتوجيهاته وآرائه القيمة طيلة مراحل انجاز هذا العمل والنصائح والدعم المتواصل دون كلل أو ملل، جزاه الله كل خير.

أوجه خالص الشكر والامتنان والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع جزاهم الله كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد المساعدة إلى زملائي وأصدقائي

وإلى كل من تفضل علي بنصيحة أو دعم سواء ماديا أو معنويا،

وإلى عمال المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE على استقبالهم

وترحيبهم لي بكل احترام جزاهم الله كل خير.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد المؤشرات المالية، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE.

ولهذا الغرض تطرقت الدراسة في جانبها النظري إلى العريف ببطاقة الأداء المتوازن والأسس والمبادئ التي تقوم عليها والتعرف على أبعادها الأربعة (البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الخارجية، وبعد النمو والتعلم)، ولكونها أداة لتقييم الأداء باعتمادها على المؤشرات المالية والنسب المالية وصولاً إلى أنها القلب النابض للإدارة الإستراتيجية ولما تسعى إليه من تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسات، معتمدين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي تم اعتماد منهج دراسة حالة وذلك بتحليل القوائم المالية باستخدام الأدوات المحاسبية (ميزانية-جدول حسابات النتائج-جدول تدفقات الخزينة...) والمؤشرات المالية لما توفر من بيانات، واستناداً إلى النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة حققت نتائج إيجابية خلال الفترة (2018-2021) وأنها مستقرة مالياً قادرة على تسديد ديونها وهذا يعود على المؤسسة إيجاباً.

الكلمات المفتاحية:

بطاقة الأداء المتوازن، مؤشرات مالية، بعد العملاء، بعد العمليات الخارجية

Abstract:

Aims aimed to identify the role of the balanced scorecard in determining financial I IIIIVV indicators, through a case study of the Algerian company for the manufacture of pipes ALFA PIPE.

For this purpose, the study addressed in its theoretical part the definition of the balanced scorecard, the foundations and principles on which it is based, and identified its four dimensions (the financial dimension, the customer dimension, the external operations dimension, and the growth and learning dimension). And because it is a tool for evaluating performance by relying on financial indicators and financial ratios, leading to the fact that it is the beating heart of strategic management and what it seeks to achieve the long-term goals of institutions, adopting the descriptive and analytical approach in the theoretical side, while in the practical side, a case study approach was adopted by analyzing the financial statements Using accounting tools (budget - results accounts table - treasury flows table ...) And the financial indicators for the available data, and based on the results reached, we find that the institution achieved positive results during the period (2018-2021) and that it is financially stable and able to pay its debts, and this is positive for the institution.

key words: Balanced scorecard, financial indicators, after customers, after external operations

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء والنسب المالية	
5	تمهيد
32-6	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن و تقييم الأداء، النسب المالية
6	المطلب الأول :مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن
18	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي
22	المطلب الثالث: لمحة عن النسب المالية
44-33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
37	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
40	المطلب الثالث: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
45	الخلاصة
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لنموذج بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب	
47	تمهيد
50-48	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية <i>ALFA PIPE</i>
48	المطلب الأول : النشأة التاريخية للمؤسسة
48	المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
50	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي
70-51	المبحث الثاني: تقييم متغيرات الدراسة وتحليل النتائج

51	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
52	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
62	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
70	الخلاصة
72	الخاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
52	أصول المؤسسة للسنوات (2021-2020-2019-2018)	01
53	خصوم المؤسسة لسنتي (2019-2018)	02
54	خصوم المؤسسة لسنتي (2021-2020)	03
55	جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنتي (2019-2018)	04
56	جدول حسابات النتائج للمؤسسة لسنتي (2021-2020)	05
59	تدفقات الخزينة (TFT) لسنتي (2019-2018)	06
60	تدفقات الخزينة (TFT) لسنتي (2021-2020)	07
63	تطور رأس المال (FR)	08
63	تطور الاحتياج في رأس المال (BFR)	09
64	تطور الخزينة (Tn)	10
65	التغير في نسبة التداول للسنوات الأربعة (2021-2020-2019-2018)	11
65	التغير في نسبة السيولة السريعة للسنوات (2021-2020-2019-2018)	12
66	حساب نسبة التمويل الدائم للسنوات (2021-2020-2019-2018)	13
67	حساب نسبة التمويل الخاص للسنوات	14

	(2021-2020-2019-2018)	
67	حساب نسبة التمويل الخارجي للسنوات (2021-2020-2019-2018)	15
68	القدرة على التمويل الذاتي (CAF)	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	محركات القيمة لدى الزبون	01
12	مقاييس خاصة ببعده العملاء.	02
13	سلسلة الأنشطة للأعمال الداخلية	03
15	المحاور المكونة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	04
51	الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية	05

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
81	ميزانية اصول المؤسسة لسنة 2019-2018	01
82	ميزانية اصول المؤسسة لسنة 2020-2019	02
83	ميزانية اصول المؤسسة لسنة 2021-2020	03
84	جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2019-2018	04
85	جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2020-2019	05
86	جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2021-2020	06
87	جدول خصوم المؤسسة لسنة 2019-2018	07
88	جدول خصوم المؤسسة لسنة 2020-2019	08
89	جدول خصوم المؤسسة لسنة 2021-2020	09
90	خزينة المؤسسة لسنة 2019-2018	10
91	خزينة المؤسسة لسنة 2020-2019	11
92	خزينة المؤسسة لسنة 2021-2020	12

مقدمة

توطئة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لاكتساب وضمان مواقع هامة في السوق وهذا بتحسين أدائها ووضعيتها التنافسية حيث تعمل المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف ومن أهمها ضمان الاستمرار في نشاطها، وذلك بأن تكون على دراية دقيقة بالمتغيرات الخارجية وكذلك التنبؤ الدقيق بالمتغيرات المستقبلية.

في إطار التحديات التي بدأت تواجه المؤسسات المعاصرة بصورة متعددة ومختلفة من أجل التحسين المستمر في أدائها، برزت بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتمد على أساس تكامل المؤشرات المالية التي تعكس عمليات المؤسسة وبالتالي أصبحت دراسات بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة والخاصة من الدراسات الهامة في مجال الإدارة المعاصرة كونها أصبحت مدخلا من مداخل الدراسات الإدارية، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم أدوات تقييم الإستراتيجية لما تمثله كنظام متكامل يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة أي يتضمن مقاييس الأداء المالية والغير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: العد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الخارجية، بعد التعلم والنمو، وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم متعددة الأبعاد تقوم على استخدام متوازن للمؤشرات المالية وغير المالية وتعمل على تطبيق التوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل كما تأخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية، وبالتالي تعد نظاما يسعى إلى رفع فعاليات المؤسسة، وكذلك تعتبر النسب المالية أداة من أدوات التحليل المالي تتمتع بالقدرة على تسليط الضوء على جوانب مهمة من الناحية المالية قد لا تظهرها البيانات المالية العادية أو القوائم المالية بوضوح ولا حتى الأساليب الإحصائية، على أن يتم تركيبها وتفسيرها بالشكل الصحيح وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية للمؤشرات المالية مع ما يقابلها من أهداف معيارية. مشكلة الدراسة:

سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو الآتي:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE؟
ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع قمنا بتجزئة الإشكالية إلى أسئلة فرعية:
الأسئلة الفرعية:

ما المقصود بعملية تقييم الأداء وما هي مؤشراتته؟

فيما تتمثل بطاقة الأداء المتوازن؟

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي عملية مقارنة بين الأهداف المخطط لها والأهداف المتوصل إليها.

تتمثل بطاقة الأداء المتوازن كونها نظام لتقييم الأداء بواسطة أربعة أبعاد(المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم).

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمؤسسة ALFA PIPE من خلال الحكم على نتائج مؤشرات التوازن المالي.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف منها ما يلي:

التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE.

التعرف على أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب والعوامل المتحكمة فيه.

تطبيق المؤشرات والنسب المالية لتقييم الأداء المتوازن في المؤسسة.

التعرف على أهم مؤشرات تقييم وقياس الأداء.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في المستوى العلمي على أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسة باستخدام المؤشرات

المالية، أما على المستوى العملي تكمن الدراسة في محاولة تحسين أداء المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA

PIPE، من خلال تحديد بطاقة الأداء المتوازن للمؤشرات المالية.

منهج الدراسة:

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة في الدراسة وكذا اختبار الفرضيات اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج

الوصفي التحليلي في عرض وتفسير كافة متغيرات الدراسة من خلال جمع معلومات حول إشكالية الدراسة.

بينما في الجانب التطبيقي اعتمدنا منهج دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE من

خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة.

حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية: اقتصرنا لهدا الموضوع على معلومات وبيانات مالية مقدمة من طرف المؤسسة للفترة الممتدة

2018-2021 أي على مدى أربع سنوات.

-الحدود المكانية: تم حصر الدراسة التطبيقية على مؤسسة اقتصادية هي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFA PIPE بولاية غرداية التابعة للقطاع الخاص.

-الحدود الموضوعية: اقتصرنا لموضوع بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات المالية على مجموعة معينة من الأبعاد

والنسب والمؤشرات المالية تتمثل في:

بعد المالي / بعد العملاء / بعد العمليات الداخلية/مؤشرات التوازن المالي/نسب السيولة السريعة/مؤشرات التوازن المالي /

نسبة التمويل الدائم.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لبطاقة الأداء المتوازن وتقييم

الأداء والنسب المالية

تمهيد

يحتل موضوع بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي باهتمام العديد من المفكرين والمسيرين لتحديد مدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي استدعى تحليلاً لمختلف نشاطاتها باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذلك المؤشرات والنسب المالية.

بما أن بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي يعتبران من أهم العمليات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها المنشودة، وتحسين مركزها المالي وأدائها لأنه محور أساسي في المؤسسة، وعليه في هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار النظري لكلا من بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي والنسب المالية ضمن ثلاثة مباحث:

المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والأبعاد والأهمية.

المبحث الثاني خصص لمفهوم الأداء المالي والنسب المالي (مؤشرات التوازن المالي).

المبحث الثالث خصص للدراسات السابقة للمتغيرين بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات المالية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

في ظل تزايد حدة المنافسة بين مختلف المنظمات في قطاعات الأعمال المختلفة، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة بتبني أساليب وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من ضمان البقاء واكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، ولا يتم هذا إلا من خلال تقييم أدائها ولعل من بين أهم هذه الأدوات الحديثة والتي ظهرت مؤخرا بطاقة الأداء المتوازن، حيث شهدت هذه الأداة اهتماما واسعا من قبل الباحثين ورجال الأعمال، وهذا كون تطبيقها في بعض الشركات حقق نجاحا ملفتا.

المطلب الأول: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

تتم كل المؤسسات بالأداء وذلك كون هذا الأخير يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة كما يعتبر من أهم العوامل مساهمة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد وردت تعريفات عديدة لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

عرف Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنها "إحدى أدوات نظام المحاسبة الإدارية الحديثة،

تتم بقياس الأداء في المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"¹

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة، ليتم في مدى ضوء الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة.

بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.²

وفي ضوء التعاريف السابقة، يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن نظام لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة وفق أربعة منظورات (المالي، العمليات الداخلية، العملاء، التعلم والنمو) يتم من خلالها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف، مؤشرات، قيم مستهدفة، ومبادرات.

من خلال التعاريف المقدمة لبطاقة الأداء المتوازن يمكن أن نستنتج الصفات التالية:

*الصفة التعددية(نموذج متعدد الأبعاد)³

¹-Robert Kaplan & David Norton, **Le tableau de bord prospectif**, Éditions d'Organisation, Paris, 2003, p. 22

²-محمد هاني بجيري، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، ط1، دار معتر للنشر والتوزيع، 2014، ص 257.

³-إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة الأداء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص73.

*الصفة التوازنية

*الصفة المحدودية للمعلومات

*علاقات السبب والنتيجة¹

الفرع الثاني: نشأة بطاقة الأداء المتوازن

في بداية الثمانينيات شهدت المقاييس المالية انتقادا واسعا، وتفسير هذا الانتقاد أن حصول المديرين على المعلومات المالية فقط يوجه طاقتهم إلى تحسين النتائج المالية قصيرة الأجل، حتى لو كان هذا على حساب الأهداف الطويلة والمتوسطة الأجل للمؤسسة.

في بداية 1983 كتب Kaplan عن كيف تقيس المؤسسة وذكر أن هناك أبعاد مهمة وأساسية لم يتم أخذها بعين الاعتبار في عملية قياس الأداء، وتمثل في المقاييس غير المالية.

وفي عام 1986 قدم كل من Glenn Felix and James Riggs مصفوفة للأداء تتكون من مجموعة من المقاييس التي تعكس توازن الأداء، وتعتبر هذه المقاييس من الأولويات المطلوبة في قياس الأداء.

وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson and Kaplan بعنوان "Relevant"².

وقد ظهر هذا المدخل كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وتقييم الأداء .

وبضرورة تطوير منهجية الموازنة من خلال الإدارة على أساس التكلفة، والانتقاد الآخر هو استجابة مدخل قياس الأداء المتوازن لاستخدام عناصر أخرى لقياس الأنشطة بجانب المقاييس المالية، لأن نظم المحاسبة تقدم معلومات تاريخية لا تمكن الإدارة من اتخاذ قرار سليم.

وكان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1990 ، على يد الباحثان Robert Kaplan أستاذ المحاسبة في جامعة هارفرد، و David Norton مستشار بولاية بوسطن، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على إثني عشر مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها وحل الدراسة لاحظ أن المؤشرات المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتمادها على المقاييس المالية يؤثر سلبا على قدرها على خلق القيمة وقام الباحثان بمناقشة مجموعة من البدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء وهي بطاقة الأداء المتوازن³.

¹-المرجع السابق، ص74.

²-عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص520.

³- معتمد فضل عبد الرحيم، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصدوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16 ، 2015، ص65.

الفرع الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

* توضيح و ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة

* توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة

* التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية¹

* تقييم الإستراتيجية

الفرع الرابع: فوائد بطاقة الأداء المتوازن

تسمح BSC بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، وتعمل على تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي:

- تعد نظاما للتسيير يترجم النوايا الإستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن بين:

أ- المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع وتطوير المؤهلات).²

ب- مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي.

ج- المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء.

- تقوم BSC على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية وإستراتيجية.

- تشجع BSC على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومه وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير BSC فيسمح بتطبيق الإستراتيجية.

- تؤكد BSC على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية.

- تعتمد BSC إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الإستراتيجية.³

¹ -وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص146

² - جبر ابراهيم الداعور، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية المجلد 21، العدد 2، 2013، ص 112.

³ - عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 520.

- يتضمن النموذج عدة توازنات، منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية.
- يترجم النموذج رؤية المنظمة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتماسكة من مقاييس الأداء.
- يساعد النموذج على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز الموظفين على أساس هذا الأداء.

- تمد الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المنظمة.

- تمكن المنظمة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).¹

الفرع الخامس: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي أداة تمكن المنظمات من تقييم أدائها على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمات لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم مواقفها التنافسية، ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمات وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تقسيمها إلى أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو.

أولاً: البُعد المالي Financial Perspective

يعتمد البعد المالي على جوانب مالية بحتة مثل العائد على الإستثمار، وتكلفة المنتجات، والربحية والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، ومن المهم إختيار الأرقام المالية المهمة والمعبرة عن أداء العمل، فمثلاً لو تم التركيز على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافياً لأن صافي الربح قد يكون كبيراً ولكن العائد على الإستثمار قليل، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات الأزمات.

وتختلف المقاييس المالية المعتمدة باختلاف المراحل التي تمر بها المنظمة و هذه المراحل هي مرحلة النمو، مرحلة الاستقرار ومرحلة النضج.²

ففي مرحلة النمو، حيث تكون المنظمة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإئفاق على تطوير المنتجات، وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وامكانياتهم، أما في مرحلة الاستقرار، تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها،

¹- جبر ابراهيم الداعور، مرجع سبق ذكره، ص 113-114.

²- الحناوي، محمد صالح، الإدارة المالية، ط1، الجامعة المصرفية، القاهرة، 1995م، ص 237.

واجتذاب المزيد من الإستثمارات وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل : العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصصة والقيمة الاقتصادية المضافة، أما في مرحلة النضج، فإن المنظمة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي للمنظمة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.¹

ويعد البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلاله إلى تعظيم أرباحها لمقابلة توقعات المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين من خلال زيادة القيمة لإستثماراتهم، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيتين أساسيتين هما :

إستراتيجية نمو الإيرادات : يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال طريقتين:

* بناء علاقة خدمية مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعمقة بالأسواق، والعملاء الجدد.

* زيادة الخدمات للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم وإيجاد المزيج الملائم من المنتجات والخدمات المقدمة لهم.

إستراتيجية نمو الإنتاجية : يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلا طريقتين:

* تحسين هيكل التكلفة :عن طريق تخفيض المصاريف المباشرة و غير المباشرة.

* كفاءة إستخدام الاصول :و ذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل و الثابت بهدف الوصول الى مستوى تشغيلي مناسب.

مما سبق يتضح ان البعد المالي يمثل حجر الارتكاز الأساسي بالنسبة لأي مؤسسة ربحية في تقييم أدائها و وضع الإستراتيجيات التي تضمن استمرارها ونموها ودعم مواقفها التنافسية في بيئة الأعمال.²

ثانيا: بعد العملاء Customer Perspective

يهتم بعد العملاء بالجوانب المتعلقة بجودة خدمة العملاء ورضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة، والإستجابة لإحتياجات أو شكاوى العملاء، وتحسين الخدمة أو أساليب التسويق والبيع، وزيادة المعرفة بالمنتجات، و هذا البعد يساعد على تغطية قصور كبير في كثير من الشركات و المنظمات التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فنادرا ما تجد شركة تطلب إبداء الرأي في الخدمة بعد تلقيها، في حين إن الشركات في الدول المتقدمة ترسل استطلاعات مستمرة للتعرف على رغبات و احتياجات العملاء.

1 - عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 523.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2009، ص 347.

كما يعكس محور العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضاه، وقد يكون من بين هذه الخدمات: التطوير المستمر في المنتجات وادخال منتجات جديدة أو تخفيض الأسعار وغيرها من الخدمات والإختيارات، حيث يوفر مقياس رضا الزبون مؤشرات على كفاءة المنظمة ومدى نجاحها في تحقيقه، فرضاه يؤدي إلى تكرار الشراء من المنظمة ويمكن القول إن الإحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد يرتبطان بتحقيق إحتياجاتهم، ويوفر مقياس الإحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء والذي يقاس جدد يرتبطان بتحقيق إحتياجاتهم ويوفر مقياس الإحتفاظ بالعميل صورة عن مدى ولاء العملاء والذي يقاس بنسبة النمو في المبيعات مع العملاء الحاليين.

وتهتم معظم المؤسسات (الربحية منها بشكل خاص) في الوقت الراهن بوضع متطلبات وحاجات العملاء على رأس أولوياتها، لما لذلك من إنعكاس كبير على نجاح تلك المؤسسات في المنافسة والبقاء والإستمرار الذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها او خدماتها بسرعة وبسهولة وبأسعار تنافسية، حيث إن الشركات التي لا تتابع إحتياجات وطلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاواهم مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا إلى منافس آخر يحقق رغباتهم.

وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الإعتبار تلك الخصائص من خلال إحتوائها على بعد العملاء الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين مثل رضا العملاء والإحتفاظ بالعملاء وكسب عملاء جدد.¹

وقد أوضح Kaplan and Notron أن هناك مجموعة الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة

نظر العملاء في المؤسسات المختلفة وهي:

*الخصائص و الصفات التي تميز السلعة او الخدمة المقدمة.

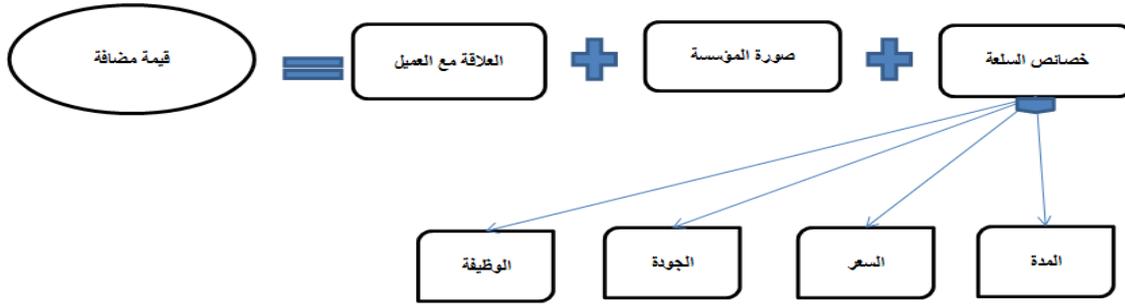
*طبيعة العلاقة بين المنظمة والعميل.

*الإنطباع لدى العميل من تقديم السلعة أو الخدمة والسمعة والشهرة التي تتمتع بها المنظمة في السوق.

ويمكن توضيح محركات القيمة لدى الزبون في الشكل التالي:

¹-عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 534.

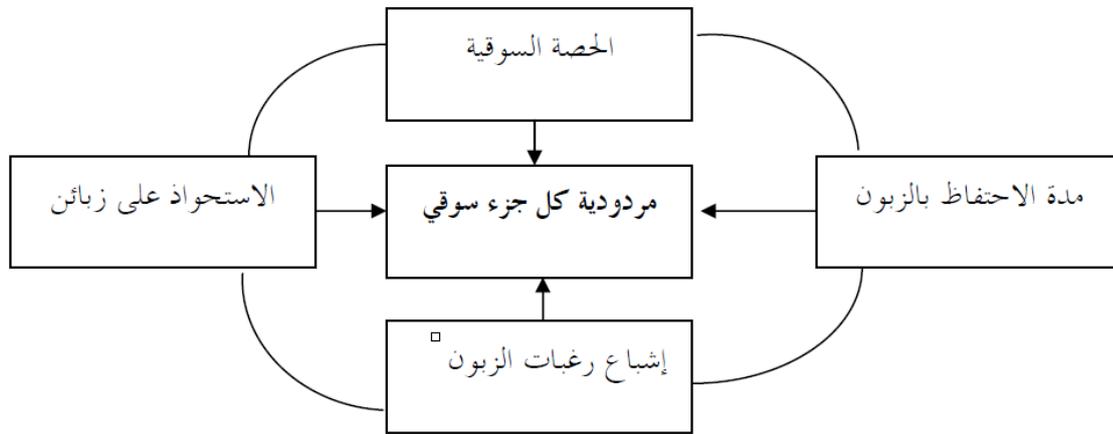
الشكل رقم 01: محركات القيمة لدى الزبون



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 349.

وهناك العديد من المقاييس الخاصة ببعد العملاء، والتي توضح للمنظمة كيف يراها العملاء؟ وما هي ردة فعل العميل تجاه المنظمة و يوضح الشكل التالي رقم 02 بعض المقاييس المعتمدة في هذا المجال:

الشكل رقم 02: يوضح مقاييس خاصة ببعد العملاء



الحصة السوقية تحدد الحصة السوقية ب (عدد الزبائن، رقم الأعمال، حجم الشراء) لكل جزء سوقي الاستحواذ على زبائن جدد يقاس بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال خاص بالزبائن الجدد مدة الاحتفاظ بالزبائن تقاس بالمدة التي عاشها الزبون وهو يشتري من عند المنظمة إشباع رغبات الزبائن تقاس بمستوى رضى الزبون عن سلع وخدمات المنظمة مردودية كل جزء سوقي تقاس بالأرباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة

المصدر: مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 324.

توضح للمنظمة كيف يراها العملاء؟ وما هي ردة فعل العميل تجاه المنظمة.

مما سبق يتضح أن دراسة العميل والوفاء باحتياجاته يستهدف الوصول إلى عدة أهداف كتخفيض تكاليف الإنتاج بشكل كبير، وتحقيق مرونة الإنتاج والوصول إلى تنفيذ نظام وتخفيض تكاليف الأعطال والإنتاج المعيب، وزيادة مستويات

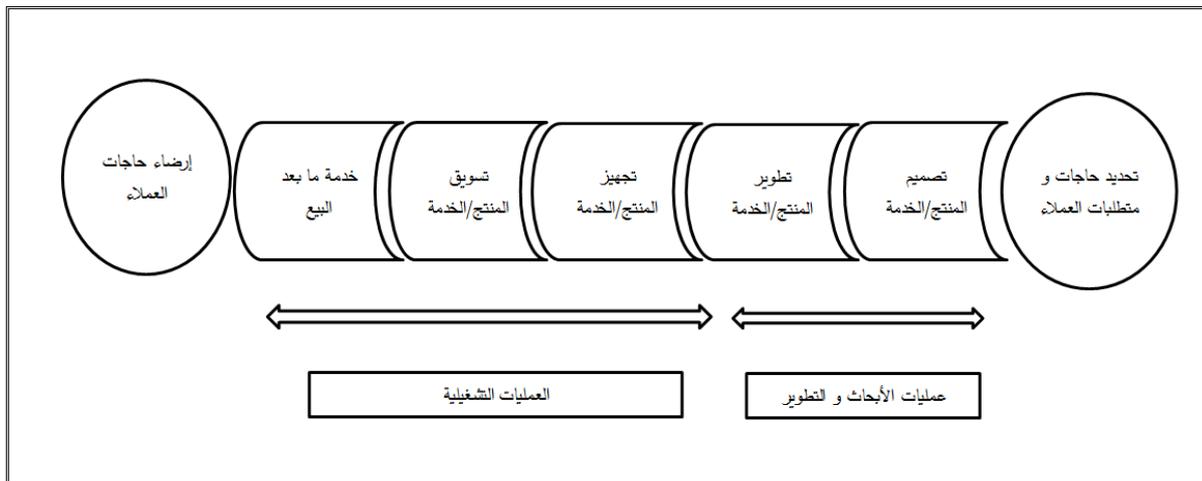
الجودة، JIT الإنتاج الوقتي من خلال منع الأعطال وتقليص الإنتاج المعيب، بالإضافة الى تخفيض زمن التسليم بالشكل الذي يؤدي الى عدم حدوث زيادة في المخزون بشكل كبير¹.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective

يقصد ببعد العمليات الداخلية ل وحدة الأعمال جميع الأنشطة و الفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف حملة الأسهم المالكين، وإن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المنشأة، و من ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية و تحقيق التناسق بينها لإيجاد قيمة للعملاء و المساهمين، و يمكن أن يتوسع هذا العنصر الى تحديد سلسلة قيم كاملة للعمليات الداخلية التي تتضمن إحتياجات العملاء الحاليين والمرتبين ووضع حلول لهذه الإحتياجات.

و يمكن تقسيم الأنشطة الرئيسية للعمليات الداخلية في المنظمات التي تضع العملاء على أرس اولوياتها الى الأنشطة الموضحة في الشكل التالي:²

الشكل رقم 03: سلسلة الأنشطة للأعمال الداخلية



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد غي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف

التجارية (منظور متعدد الأبعاد)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 134

إن بعد العمليات الداخلية للمنظمة يكشف عن اختلافين أساسيين بين المنهج التقليدي للأداء و بطاقة الأداء المتوازن

¹ جبر ابراهيم الداعور، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، 2013، ص 112.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 536.

1- تركز محاولات المنهج التقليدي على تحسين وتطوير مراحل وأنشطة جارية، في حين يركز منهج بطاقة الأداء المتوازن على مراحل وأنشطة عمل جديدة لمواجهة متطلبات الزبائن والغايات والأهداف المالية.

2- يركز منهج بطاقة الأداء المتوازن على أنشطة ومراحل الإبداع و التطوير وتفاعلها ضمن محور العمليات والأنشطة الداخلية لوحدة الأعمال التي تتطلب من المنظمات إحداث منتجات جديدة ستقابل حاجات ومتطلبات زبائن حاليين ومستقبليين في حين يركز المنهج التقليدي للأداء على أنشطة ومراحل التجهيز الحالية للمنتجات والخدمات للزبائن الحاليين.

ومن هذا المنطلق فإن مقاييس الأداء الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تنشأ من عمليات المنظمة التي لها التأثير الأكبر على رضا الزبائن والعملاء مثل العوامل التي تؤثر على زمن تقديم السلعة او الخدمة، جودة السلعة او الخدمة، الإنتاجية ومهارات المستخدمين.¹

رابعاً: بعد التعلم والنمو

يتعلق بعد التعلم و النمو بقدرة المنظمات على إنتاج منتجات جديدة أو ابتكار تقنيات متطورة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم عدد من المنتجات الجديدة، وعدد الاقتراحات المقدمة والمنفذة من العاملين، والدوافع والحوافز لدى العاملين للابتكار والتطوير لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن الاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج المنظمات التي لا تتطور من المنافسة والسوق، واستخدام هذا البعد يساعد المنظمات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار والتجديد مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ويجب على إدارات المنظمات في العصر الحالي الاستثمار مع أفراد ذوي مستويات مهارة وعلم عال ونظم وتقنيات إنتاج المعلومات المساندة مع تغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية و لك لإغلاق الفجوة الكبيرة ما بين موارد التعلم التنظيمي وما سيكون مطلوباً منها لإنجاز وتحقيق الأهداف للأداء الناجح في المستقبل.

بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة السابقة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة اقسام متكاملة فيما بينها و يختلف كل قسم من محور لأخر وهذه الأقسام هي:

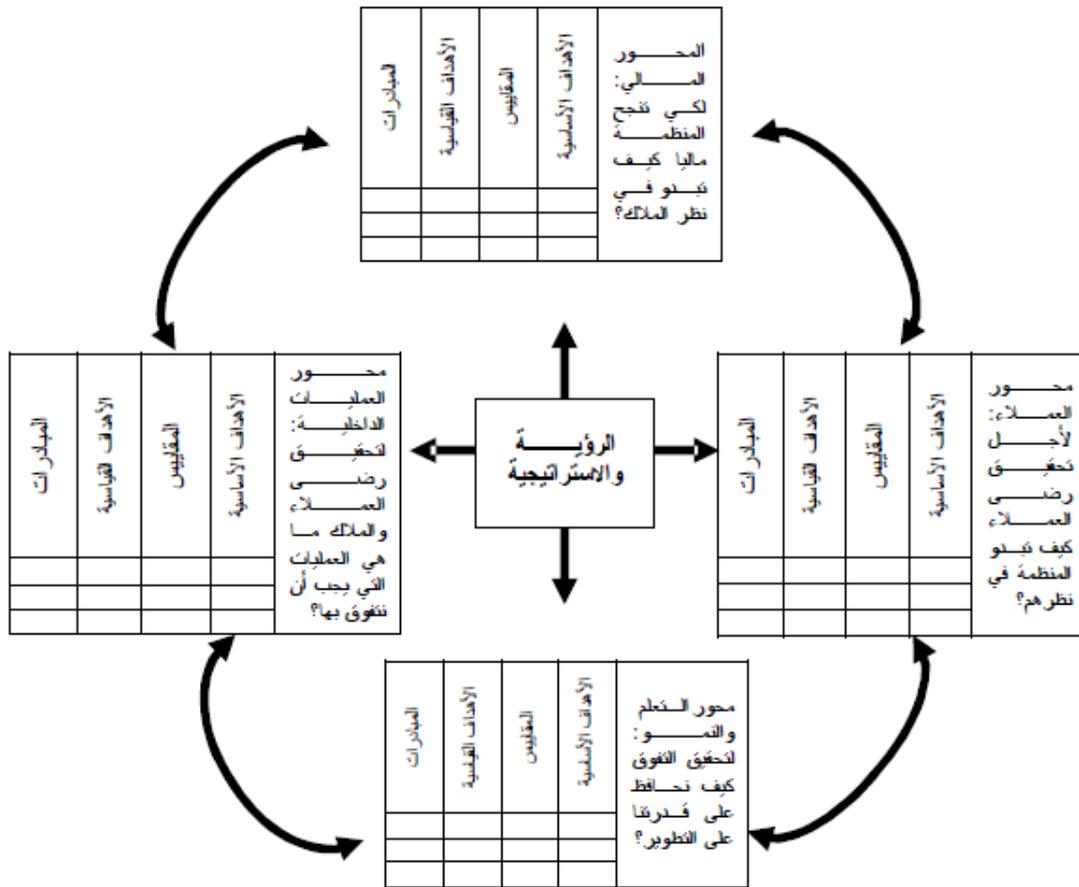
***الأهداف:** وهي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها.²

¹ - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 134

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2009 ص 137.

- *القياسات أو المؤشرات: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً.
- *المعيار أو المستهدفات: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الإنحراف سلباً أو إيجاباً عن الهدف المراد تحقيقه.
- *المبادرات: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف أي الإجراءات اللازمة والمساعدة على تحقيق الأهداف.

الشكل رقم 04: المحاور المكونة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة ورقلة 2010/2009، ص 91.

الفرع السادس: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد الممتثلة في البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو مع ضرورة التأكيد على التفاعلات فيما بينها، والتي من خلالها يظهر الأداء المتوازن.

أولاً: مساهمة البُعد المالي في تحسين الأداء

يعد ال بُعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء، حيث تمثل نتائج هذا البُعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة تباع إستراتيجيتها، كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح لتأكد من ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة وحتى تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها إتباع الإستراتيجيات التالية:¹

1/ إستراتيجية نمو المبيعات: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها وذلك من

خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة، إلى جانب السعي إلى جذب عملاء جدد ومحاولة الدخول في الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية.

2/ إستراتيجية نمو الإنتاجية: تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم إستراتيجيات تحسين الأداء المالي ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال:

*الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية .

*تخفيض تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن.

وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البُعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة وعلى الرغم من تزايد الاهتمام أكثر لمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وينظر إليها كمحصلة للنتائج التي تحققها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة في الأبعاد والمنظورات الأخرى (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن.²

ثانياً: مساهمة بُعد العملاء في تحسين الأداء

إن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة آرائهم في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل الحفاظ على العملاء الحاليين واكتساب عملاء جدد لا بد على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم وأن تكون مطلعة على التغيرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم ورغباتهم، إلى جانب ضرورة

¹-رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 137.

2 - الداوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 93.

إطلاعهم على جميع التغييرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات جودة عالية وأسعار معقولة، فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.¹

ثالثاً: مساهمة بُعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء

يُقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس مستوى الإبداع وطريقة تقديم الخدمة وكذلك مستويات الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه. إن أنشطة العمليات الداخلية للمؤسسات تمر بثلاثة دورات وكل دورة تعطي قيمة للعملاء، وتبدأ لدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعنيه من خلق السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات المستهلكين، ثم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات والإنتاج)، والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية أو خدمات. ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تشتمله من وضع الضمان للمستهلك والتكيب والصيانة إلى غير ذلك. وهذا من منطلق تحليل سببي يبين سلسلة النتائج والأداء المرغوب بما يضمن توفير وتحويل وتوظيف الوسائل والموارد في إطار الإستراتيجية المتبناة.²

رابعاً: مساهمة بُعد التعلم والنمو في تحسين الأداء

يعتبر بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات المقدمة والبحث عن ابتكارات الجديدة، إذ يركز على الاهتمام لقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة مواءمتها وزيادة إنتاجيتهم حيث أن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح بإعتبار المورد البشري أداة للبناء و لتالي فإن تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المؤسسة، ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال الآتي:³

*زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات.

*التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات الاختراع .

¹- زيد سين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الاستراتيجي، مجلة دنانير، المجلد 5 العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية العراق، 2014، ص 321

²- عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة الوقوق حاسي مسعود 2011-2014، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03 ديسمبر 2015، ص 140.

³-Bose Sanjoy, Keith Thomas, **Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital,**

Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007, P 659.

*كفاءة وفاعلية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم.

كما يهدف هذا المنظور من خلال التحليل السببي عتباره المحور القاعدي والجوهري الذي تتحدد على أساسه باقي الأداءات إلى التركيز والاهتمام بكفاءات ومهارات الأفراد وعن سبل تطويرها وتكييفها، وفي كيفية المحافظة عليها، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب وكذا الهياكل والبنى القاعدية تماشياً مع الآفاق المستقبلية للمؤسسة، وهذا ما يتماشى أكثر مع المقارنات الإدارية الحديثة كمقارنة الموارد، والكفاءات الجوهريّة، والمقارنة المبنية على المعرفة، ورأس المال الفكري الذي تزايد الاهتمام به أكثر على حساب الأصول المادية وأن التفوق والتميز في الأداء يرجع بدرجة كبيرة إليها، وهو ما عمل كل من Norton & Kaplan في بطاقة التقييم المتوازنة على تبيانه.¹

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي

يحتل الأداء المالي مكانة مهمة داخل الشركات، حيث يلعب الأداء المالي دوراً مهماً في قياس أداء الشركات وكفاءتها في استخدام مواردها، وذلك من خلال المؤشرات التي تدل على صحة المركز المالي لها.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي

"تقييم الأداء المالي للمؤسسة هو تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية"² هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء المعايير المحددة سلفاً، ويمكن من خلاله الكشف عن جوانب نقاط القوة والضعف في الأنشطة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها، كما يمكن من خلاله الوقوف على مستوى أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف المرجوة ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود إنحرافات عن الخطط وبهذا فإن نتائج تقييم الأداء تشكل قاعدة معلوماتية لرسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرية غير الواقعية.³

"تقييم الأداء المالي هو الوسيلة التي يمكن من خلالها متابعة مدى تحقيق هذه الأهداف المالية، حيث يعرف بأنه إصدار حكم ذو قيمة حول إدارة موارد المؤسسة المادية والبشرية والمالية المتحدة، وقياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً، وذلك بهدف الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة المالي، وتقديم قاعدة بيانات معلومات حول الأداء المالي للمؤسسة للأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة"⁴

¹-رايس وفاء، مرجع سبق ذكره ، ص 139.

²-دادن عبد الغني ، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الرابع 2006 ، ص 42

³-كراجة عبد الحليم وآخرون، الأداء المالي والتحليل المالي (أسس - مفاهيم - تطبيقات) ط2 ، دار الصفاء، عمان، الأردن 2006 ، ص12

⁴-السرطاوي عبد الفتاح، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 4، العدد 2، 2019، ص 150.

وتعرّف عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة بأنها: "تقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة، وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محدّدة مسبقاً¹".

"عملية الفحص الدقيق للأداء المالي المحقق من طرف المؤسسة الاقتصادية خلال سنة مالية واحدة أو عدة سنوات ومعرفة ما إذا تم تحقيق ما كان مرجحاً ومخططاً له في البداية، وهو عملية قياس وتشخيص وتقويم للوضع المالي أو الأداء المالي للمؤسسة، أي عملية اكتشاف الانحرافات المتسببة في النتائج السلبية، ومحاولة معالجة هذه النتائج بطرق معينة وتجنب الانحرافات مستقبلاً، وأيضاً اكتشاف نقاط القوة وتدعيمها وإكتشاف نقاط الضعف وتجنبها، كل هذا يبين لنا بأن عملية تقييم الأداء المالي هي عملية توجه الأداء المالي للمؤسسة إلى التحسين المستمر و إلى الأفضل دائماً.²"

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي

تتبع أهمية تقييم الأداء المالي للشركات من زوايا مختلفة إذ يمكن أن يستفاد منها مستخدمو البيانات المالية ممن لهم علاقة بالشركة ولديهم فيها مصالح مالية لتشخيص الجوانب الإيجابية والسلبية والإفادة من النتائج التي يوفرها الأداء المالي في إتخاذ القرارات المالية الرشيدة وتبرز أهمية تقييم الأداء المالي في الجوانب الآتية:

*يساعد تقييم الأداء المالي في إنتاج معلومات وتقديمها للمستفيدين أو للإدارة في مجالات التخطيط والرقابة، وإتخاذ القرارات ولاسيما المتعلقة بتسعير المنتج التأميني.

*يساعد تقييم الأداء المالي إلى تحديد المركز الإستراتيجي للشركة من بين إطار البيئة التي تعمل ضمنها ومن ثم تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها.

*يعد تقييم الأداء المالي مقياساً لنجاح الشركة وتطويرها وديمومتها، إذ تسعى الشركات إلى مواصلة النشاط بغية تحقيق الاهداف.³

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء المالي

تنطوي فكرة تقييم الأداء على مقارنة النتائج الفعلية بأهداف معينة سبق الإتفاق عليها ومحاولة التعرف على نواحي القوة أو الضعف من خلال تفسير الفروقات الملحوظة بين الناتج الفعلي والهدف المخطط، إذ تكشف الفروقات عن نواحي القوة في المنشأة لتشجيعها وتدعيمها أو نواحي الضعف ومن ثم العمل على تحسينها، يعد بمثابة إظهار

¹-توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 1997، ص 57

²-جمعة، فرحات السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2000، ص 38.

³-Sharma, Meera, **management of financial institutions** Prentice – Hill, New Delhi, India, 2008.P11

واستخلاص جوانب قوة الشيء وضعفه أي تحديد الإيجابيات والسلبيات وذلك بمقارنة ما تهدف إليه الشركة مع ما حققته من نتائج فعلية.

تطبيق الأسس التالية:

*تحديد الأهداف التي تسعى إليها عملية التقييم.

*تحديد الخطط والوسائل اللازمة لبلوغ تلك الأهداف.

*تحديد معايير الأداء التي تعكس نتائج نشاط الوحدة الاقتصادية بشكل عام وعلى وجه التفصيل.

*تفعيل دور محاسبة المسؤولية وتحقيق مبدأ الموازنة بين السلطة والمسؤولية.

وتقييم الأداء هي عملية شاملة ومستمرة لا تقتصر على نشاط دون آخر أو مرحلة دون أخرى ومن بين أهداف عملية تقييم الأداء المالي مايلي:

*الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية لول ظائف المكلفة بأدائها والمدرجة في خططها الإنتاجية، وتحديد نسبة تحقيق المنجز من الأهداف المحددة مسبقا، بما يضمن الفاعلية في تحقيق الأهداف وبيان درجة الكفاءة في إستغلال الموارد المتاحة.

*تحديد أسباب الانحرافات بشكل مفصل وبيان نسبة الانحرافات التي تعود إلى ضعف في الأداء أو الرقابة أو التخطيط وتوجيه نظر الإدارة إلى المواطن التي تظهر فيها الانحرافات المهمة وذلك لمساعدة الإدارة على إتخاذ القرارات المناسبة لغرض معالجتها ومنع حدوثها.¹

*العمل على تحسين الأداء من خلال الوصول إلى الوسائل الكفيلة لغرض معالجة الانحرافات وتجنب تكرارها، مع ضرورة الحرص على تطويرها وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

*إستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات لتحقيق الهدف من عملية تقييم الأداء، بما يضمن تحسين وتقويم الأداء والوصول الى المعايير المثلى التي تعكس أداء أفضل لجميع الأنشطة في الوحدات الاقتصادية.

*تحديد مسؤولية كل فرع في الشركة وتشخيص نقاط الخلل والضعف في النشاط الذي تعمل ضمنه وذلك من خلال قياس إنتاجية كل فرع من الفروع الإنتاجية أو الخدمية التي تقوم بها وتحديد نقاط القوة والضعف ، الأمر الذي يخلق نوع من المنافسة في فروع الشركة ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية للشركة ككل.²

رابعاً: ركائز تقييم الأداء المالي

¹-دادن عبد الغني ، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث ،الجزائر ،العدد الرابع، 2006 ، ص 42

²- دادن عبد الغني ، المرجع السابق، ص43.

هناك ركائز عدة أساسية يستند عليها نظام تقييم الأداء المالي في المصارف أو المؤسسات الإقتصادية منها:

1/ التحديد الدقيق لأهداف البنوك التجارية وفي مختلف المجالات: إذ يتطلب عملية تقييم الأداء المالي تحديدا واضحا ودقيقا للأهداف التي يسعى البنك التجاري لتحقيقها، ويتضمن ذلك تحديد جميع الأهداف التفصيلية والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد والأهداف البعيدة الأمد، وأهداف رئيسية وأخرى فرعية، كذلك يجب أن تكون تلك الأهداف واضحة ومفهومة لجميع الأفراد العاملين في البنك.

2/ وضع الخطط التفصيلية في كل مجالات مع مراعاة التنسيق بينهما: بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل ودقيق، لا بد من وضع الخطط التفصيلية لكي تكون مؤشرا لتحقيق الأهداف بالشكل والصيغة والمدد المطلوبة، على أن تتضمن تلك الخطط تحديدا للموارد المتاحة وأسلوب استخدامها علميا وبالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة، مع مراعاة أن تكون الخطط واقعية ومتناسقة مع الأهداف المحددة، بالإضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عندما تستدعي الضرورة لذلك.¹

3/ التحديد الواضح لمراكز المسؤولية الإدارية: وتتضمن القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية تحديدا لمراكز المسؤولية، ويقصد بالمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء نشاط محدد ولها سلطة في إتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها، فمثلا هو معروف إن البنك التجاري يمارس العديد من الفعاليات والأنشطة، وتبعاً لذلك يوجد هناك عدد من مراكز المسؤولية لها فعالية أو نشاط في البنك، لذلك من الضروري تحديد مسؤولية كل وحدة من تلك الوحدات الإدارية والفنية وبصورة واضحة من أجل تسهيل عملية الرقابة والمتابعة وكذلك تشخيص الانحرافات والمساهمة في وضع حلول الناجحة للتغلب عليها أو لتقليل من أثارها السلبية.²

4/ الإختيار السليم لمؤشرات التقييم الأداء المالي: إذ تقتضي إجراءات نظام تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية تحديد وضع مؤشرات لهذا الغرض، ويعد إختيار وتحديد مؤشرات تقييم الأداء المالي من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء المالي وفي الوقت نفسه أكثرها صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها واختلاف الآراء فيها.

5/ إنشاء نظام متكامل للمعلومات وتطويره: بما يكفل ويساهم في إتخاذ القرارات الصائبة وتصحيح مسارات الأداء في الوقت اللازم وضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.³

¹ - حفصي رشيد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 28 .

² - جمعة، فرحات السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ - علي السلمي، الإدارة المالية، دار غريب للطباعة، مصر، 1988، ص 300 .

المطلب الثالث: لمحة عن النسب المالية

يعد التحليل بأسلوب النسب المالية من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال، لأنه يوفر عدداً كبيراً من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء الشركة.

أولاً: مفهوم النسب المالية

هي "إيجاد علاقة حسابية نقدية بين متغيرين أحدهما بسيط والآخر مقام يمثل كل منهما، فقرة أو مجموعة من حسابات الختامية (الميزانية العمومية وقائمة الدخل)".¹

كما تعرف بأنها: "العلاقة القائمة بين عنصر أو عدة عناصر أو عنصر آخر (عناصر أخرى) وتكون هذه العلاقة بشكل نسبة مئوية أو بشكل كسر بسيط أو كسر عشري".

وبعبارة أخرى يمكن تعريف النسب المالية على أنها "علاقة تربط بين الأرقام، يتم حسابها بشكل عام بقسمة البسط على المقام ويتم التعبير عن النتيجة بنسبة مئوية (نسبة تشغيل الاكتفاء الذاتي مثلاً) قيمة نقدية (محفظة القروض لكل موظف مثلاً)، أو من خلال المقارنة بين الأعداد الصحيحة $1/3$ (الدين/نسبة الاسهم مثلاً).²

ثانياً: خصائص النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أكثر الأدوات استخداماً من قبل البنوك للتقييم الأداء المالي بحكم ما توفره من معلومات مالية تمثل جوهر عمل البنك، وهذا راجع للخصائص والسمات التي تتميز بها النسب عن بقية أدوات التحليل المالي، حيث:

*تعمل على مساندة تحقيق التخطيط المالي في البنك في ضوء ما توفره هذه المؤشرات من معرفة تامة بالمركز المالي للمؤسسة في الماضي والحالة التي وصل إليها في الحاضر للوقوف على الاتجاهات العامة لمصادر الأموال واستخداماتها لغرض وضع خطة للمستقبل على أساس علمي سليم.

*تساهم في تحقيق الرقابة المالية للبنك بأشكالها المختلفة سواء كانت داخلية أو خارجية وبذلك تعمل على منع حدوث تجاوزات عند القيام بأعمال البنك، مما يساعد على وضع الأداء في المسار الصحيح والمخطط.

*توضح النسب المالية مدى التزام البنك بالحدود الائتمانية المقررة وفقاً للسياسة النقدية والائتمانية المستهدفة.

*تسمح النسب المالية بقياس مدى نجاح البنك في تعبئة المدخرات لتمويل التنمية الاقتصادية.

¹-مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ص 305 .

²-Ruth Dueck Mbeba, **Basik Financial Management and Ration Analysis for MFIS Toolkit**, Mennonite Economics development Associates, Microsove led Soluion of finoncial services, Mod ,March 2008,Section 3,p 26.

تمكن النسب المالية متابعة لأهداف الموضوع للبنك عن طريق مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي مع التقديرات الموضوعية.
*تمكن النسب المالية للبنك من التحقق من سلامة مركزه المالي، وبيان مدى تناسق الأموال المتاحة وتوزيعها على أوجه الاستثمار المختلفة بما يحقق لها عائد مجزي.

*إمكانية حسابها ببساطة ويسر، كما أن نتائجها تعرض بصورة كمية قابلة للفهم والتفسير والمقارنة¹.

ثالثاً: أهداف النسب المالية

يؤدي التحميل بالنسب المالية إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها :

*إتاحة الفرص لإجراء المقارنات بين المؤسسات المتجانسة.

*مساعدة المحلل المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة.

*توجيه الأداء نحو الأنشطة التي تعاني من مظاهر الضعف.

*تخطيط أداء الوحدة الاقتصادية في المستقبل.

*مساعدة أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية على القيام بأعمالها بفعالي².

رابعاً: معايير الحكم عمى النسب المالية

يجب تفسير النسب المالية والتعليق عليها على أساس معايير معينة، نذكر منها:

1/ **المعيار التاريخي**: تعطي المعايير التاريخية مؤشراً لحالة المؤسسة على مر الزمن، فمقارنة هذه

النسب المالية للسنة الحالية مع مثيلتها في السنوات السابقة لنفس المؤسسة، قد تكشف عن مواطن

ضعف ينبغي علاجها، أو عن مواطن قوة ينبغي تدعيمها والاستفادة منها.³

2/ **معييار معدل القطاع**: أي معدل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، حيث تستخرج النسبة المعينة

لهذه الصناعة ككل، وتتم مقارنة هذه النسبة كما هي بالمؤسسة بمعدل الصناعة.

3/ **معايير نمطية**: وهي معايير نموذجية متعارف عليها في المجال التحميل المالي.

الفرع الأول: تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، دار الوراق، ط2، عمان، الأردن، 2011، ص 68.

² - مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحميل القوائم المالية، مدخل نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006

، ص 127

³ - Christian et Mireille Zambotto، **Gestion Financière-f inanced'entreprise**، 4e édition، Dunod، Paris، 2001، P43.

تعد المؤشرات المالية من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في المؤسسات، فنجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على درجة و ملائمة المؤشرات المالية وقابليتها على قياس الأداء بشكل سليم، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمنشآت، وهذه المؤشرات تكون ذات أهمية كبيرة لأصحاب المصالح في المصرف من بينهم المالكون والمودعون والمقرضون لما لهذه العملية من أهمية في إبراز الوضع المالي لهذه المصارف ومن ثم المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

بعد إعداد الميزانية المالية وهي تحويل وتصنيف وترتيب البيانات الواردة في الميزانية المحاسبية يتم حساب مؤشرات التوازن المالي المتمثلة في رأس المال العامل، إحتياجات رأس المال العامل والخزينة بهدف قياس التوازن المالي للمؤسسة.¹
أولاً: رأس المال العامل (FRNG) :

يعرف رأس المال العامل على أنه فائض تمويل الأصول غير الجارية (الإستثمارات) بالأموال الدائمة ويسمى هذا الفائض بهامش الأمان ويوجه لتمويل دورة إستغلال المؤسسة، أما إدارة رأس المال العامل فتهتم بإدارة الأصول المتداولة للمؤسسة والتمويل اللازم لدعم هذه الأصول المتداولة من المخزونات الحقوق والمتاحات (القيم الجاهزة) الذي يعرف برأس المال العامل المعياري وتتضمن إدارة رأس المال العامل شقين أساسيين أولهما تحديد حجم الإستثمار المناسب في الأصول المتداولة والثاني تحديد مصادر التمويل المناسبة لهذه الأصول.

1/ حساب رأس المال العامل (FRNG) : يحسب رأس المال العامل بطريقتين هما:

من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول الجارية - الخصوم الجارية.

2/ دراسة رأس المال العامل: سيتم دراسة حالات رأس المال العامل من أعلى الميزانية ومن أسفلها:

من أعلى الميزانية: توجد ثلاثة حالات سيتم التطرق إليها وهي:

***الحالة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة أكبر من الأصول غير الجارية)، في هذه الحالة إستطاعت المؤسسة تغطية جميع إستثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة، حيث حققت فائض في الأموال الدائمة بعد تغطية كامل الأصول غير الجارية، بمعنى المؤسسة حققت توازن مالي على المدى المتوسط والطويل.

¹ - عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 3006، ص 155.

***الحالة الثانية:** رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة أقل من الأصول غير الجارية)، في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع إستثماراتها حيث يلبي جزء من إحتياجاتها فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية إضافية لتغطية الجزء في التمويل.¹

***الحالة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم (الأموال الدائمة تساوي الأصول غير الجارية)، وفي هذه الحالة يحدث توافق تام في هيكل الموارد والإستخدامات، وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الإحتياجات المالية في المؤسسة.
2/ من أسفلى الميزانية: هناك ثلاثة حالات يمكن تناولها:

***الحالة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأصول الجارية أكبر من الخصوم الجارية)، أي المؤسسة لها القدرة على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل بإستخدام أصولها الجارية، مع بقاء فائض مالي يمكن للمؤسسة من تسيير نشاطها الإستغلالي بشكل عادي.

***الحالة الثانية:** رأس المال العامل سالب (الأصول الجارية أقل من الخصوم الجارية)، في هذه الحالة المؤسسة غير قادرة على الوفاء بجميع إلتزاماتها قصيرة الأجل بإستخدام الأصول الجارية.²

***الحالة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم (الأصول الجارية تساوي الخصوم الجارية)، في هذه الحالة المؤسسة حققت توازن مالي أدني، أي استطاعت تغطية كافة الإلتزامات قصيرة الأجل بإستخدام أصولها الجارية دون حدوث عجز أو فائض.

ثانيا: أنواع رأس المال العامل: يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع هي:

1/ **رأس العامل الإجمالي:** يمثل الأصول ذات طبيعة قصيرة المدى التي هي عبارة عن إجمالي الأصول المتداولة، الهدف من دراسة رأس المال العامل الإجمالي هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة، ويحدد لنا طبيعة نشاط المؤسسة.³

رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي أصول الميزانية - الأصول الثابتة

رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي أصول الميزانية - الأصول غير الجارية

رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول المتداولة

رأس المال العامل الإجمالي = إجمالي الأصول الجارية

¹- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار المالي، أسس، مفاهيم، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000 ص 232.

²- سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 233-334.

³- شعيب شنوف، " التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS"، دار زهران، الأردن، ص 119

2/ رأس المال العامل الصافي: و هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول الجارية و هو الأكثر إستعمالا في التحليل.

3/ رأس المال العامل الخاص (الذاتي): هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول الجارية بعد تمويل الأصول الثابتة ، ويمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

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

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

4/ رأس المال العامل الأجنبي: يمثل الجزء من الأموال الدائمة المستعمل في تمويل جزء من الأصول الجارية، ويمكن حسابه من خلال العلاقة التالية:¹

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{الديون الطويلة والمتوسطة الأجل} + \text{الديون القصيرة الأجل}$$

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{إجمالي الخصوم المستحقة}$$

ثالثا: إحتياجات رأس المال العامل (BFR) **Les Besoins en Fonds de**

Roulement

1/ تعريف إحتياجات رأس المال العامل

يمثل الإحتياج في رأس المال العامل إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الإستغلال حيث أن منح آجال طويلة للعملاء، إضافة لمخزون ذو دوران بطيء، وضعف أداء التفاوض التجاري (قبول آجال قصيرة لتسديد الموردين)، يتولد عن كل ذلك إحتياج مالي للإستغلال، يستلزم البحث عن مصادر أخرى لتمويله.

ويمكن تعريف إحتياجات رأس المال العامل على أنها رأس المال العامل الأمثل أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول جزء من الأصول الجارية و الذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري وتظهر هذه من رأس المال الإحتياجات عند مقارنة الأصول الجارية مع الموارد المالية قصيرة الأجل.

ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:²

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

1 - دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص52 .

2- شعيب شنوف، مرجع سبق ذكره، ص121.

إحتياجات رأس المال العامل = (الأصول الجارية - النقديات) - (الخصوم الجارية - المساهمات البنكية الجارية)

2/ حالات إحتياجات رأس المال العامل: توجد ثلاثة حالات لرأس المال العامل يمكن تناولها كمايلي:

***الحالة الأولى:** إحتياجات رأس المال العامل موجبة (موارد الدورة أقل من إحتياجات الدورة)، يعنى أن المؤسسة لديها إحتياجات لم تجد لها موارد مالية، لهذا عليها البحث عن موارد مالية حتى تتمكن من تغطية مختلف إحتياجاتها الإستغلالية.

***الحالة الثانية:** إحتياجات رأس المال العامل سالبة (موارد الدورة أكبر من إحتياجات الدورة)، هذا يعنى أن المؤسسة لديها موارد مالية فائضة، عليها إستخدامها لتوسيع في نشاطها الإستغلالي.

***الحالة الثالثة:** إحتياجات رأس المال العامل معدومة (موارد الدورة تساوي إحتياجات الدورة) هذا يعنى أن المؤسسة تمكنت من تغطية إحتياجات دورة الإستغلال دون بقاء فائض أو عجز في الإحتياجات.¹

رابعاً: الخزينة الصافية Trésorerie Nette

1/ تعريف الخزينة الصافية

يقصد بالخزينة مجموع الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة إستغلالية، وهي تشمل ما في القيم الجاهزة أي ما يستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة، من هذا نستنتج أنها الفرق بين الموارد المستغلة لتمويل نشاط المؤسسة والإحتياجات الناتجة عن إستغلال نشاطها.

وتمثل الخزينة الفائض أو العجز بعد تمويل الإستثمارات (FRNG) وكذا إحتياجات التمويل المتعلقة بالنشاط (BFR).²

يعتبر تسيير الخزينة المحور الأساسي في تسيير السيولة، وتشكل الخزينة الصافية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي في تمويل إحتياجات دورة الإستغلال وغيرها، وهو ما قصدنا به الإحتياج في رأس المال العامل، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الإحتياج تكون الخزينة على إثر ذلك موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، أما في حالة العكس فتكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

ويمكن حسابها بطريقتين:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - إحتياجات رأس المال العامل

1 - دريد كامل آل شيب، مرجع سبق ذكره، ص 54.

2- على فضالة أبو الفتوح ، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 317.

الخزينة الصافية = النقديات - المساهمات البنكية الجارية

2/ حالات الخزينة الصافية: تتمثل حالات الخزينة في الآتي:

* **الحالة الأولى:** الخزينة الصافية موجبة (رأس المال العامل أكبر من إحتياجات رأس المال العامل) يعني أن المؤسسة تمكنت من تغطية إحتياجاتها، بالإضافة على أنها قادرة على تسديد إلتزاماتها في الآجل المحدد.

* **الحالة الثانية:** الخزينة الصافية سالبة (رأس المال العامل أقل من رأس المال العامل) ، يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل إحتياجات دورة الإستغلال (عجز في التمويل) ، بالإضافة على أنها غير قادرة على مواجهة إلتزاماتها في آجالها، لهذا على المؤسسة في هذه الحالة أن تقترض من البنوك أو تتنازل عن بعض التثبيات التي لا تؤثر في عملية الانتاج أو تضغط على الزبائن من أجل استرجاع أموالها.

* **الحالة الثالثة:** الخزينة الصافية معدومة (رأس المال العامل يساوي إحتياجات رأس المال العامل) يعني أن المؤسسة تمكنت من الإستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة وفق الإمكانيات المتاحة.¹

الفرع الثاني: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية

ومن مجموعة النسب التي جرى اختيارها في عملية التحليل الائتماني مايلي:

أولاً: مجموعة نسب السيولة

وهي من أهم مؤشرات في عمليات المصرفية، وتعني السيولة قدرة المصرف على مقابلة التزاماته بصورة أساسية، وتلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع . وطلبات التمويل أي القروض وسلفيات لتمويل المشروعات الجديدة. أما سيولة العملية الائتمانية فالمقصود بها سرعة وسهولة تحويل هذه العملية إلى نقود، وسرعة تحويل العملية إلى نقود تتضمن الفترة الزمنية التي ستمر قبل استحقاق القروض وهي مايقابل ثبات الوديعة حيث يجب أن تكون هذه السرعة متناسبة مع معدل ثبات أو بقاء الودائع في المصرف حيث أن السرعة تتوقف على طول أو قصر الأجل الذي تنتهي بالانتهاء العملية ، ومن أهم النسب مايلي:

أ/ نسبة السيولة القانونية = (الموجودات السائلة وشبه السائلة/ مجموع الودائع) 100.

تعتبر هذه النسبة مقياساً لمدى قدرة البنك أو كفاءة البنك على الوفاء بإلتزاماته المالية الجارية، وتعد هذه النسبة من أهم النسب الخاصة بالسيولة المتعلقة بعملية الرقابة وتقييم الأداء.

وبناءً على تعليمات البنك المركزي فإن متطلبات القانونية الدنيا للسيولة هو 50%

ب/ معيار النقدي = (نقدية بالخزينة+أرصدة لدى البنك المركزي+المستحق لدى المؤسسات المالية) / إجمالي الودائع.

¹ -عبد الله عبد الله النسفي، الإدارة المالية، ط2 ، دار الكتاب الجامعي، 2013 ص 294.

تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الحسابات الجارية والودائع في توفير النقد في الصندوق ولدى المصارف، حيث يمكن استثمار النقد المتأتي من الودائع الممنوحة للمصرف، بوصفه .مصدر رئيسي في منح الائتمان.¹

ثانيا: مؤشرات الربحية:

يجب أن تسعى البنوك إلى تحقيق الربحية من خلال قيامها بمنح قروض للعملاء، حيث يجب أن تأخذ ذلك في اعتباراتها تماما وهي تقوم بتسعير القرض وتحديد فوائده ولكي يتمكن المصرف من تحقيق الربحية عليه أن يوظف الأموال التي حصل عليها في موجودات تدر عليه عوائد مناسبة كالقروض والاستثمارات ، فكلما سعت المصارف إلى زيادة إيراداتها سيؤدي ذلك إلى زيادة ربحية المصرف ومن أهم النسب مايلي:

$$أ/ \text{ معدل العائد على الودائع} = (\text{صافي الأرباح} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100$$

تستخدم في قياس كفاءة البنك على توليد الأرباح من الودائع التي استطاع الحصول على.

$$ب/ \text{ نسبة العائد على الاستثمار في القروض} = (\text{الفوائد المحصلة من القروض} / \text{الإستثمار في القروض}) \times 100.$$

ويمكن من خلال ذلك التعرف على دور التوظيف في القروض في تحقيق إيرادات البنك.

$$ج/ \text{ نسبة هامش الربح الصافي} = (\text{صافي الربح} / \text{إجمالي الإيرادات}) \times 100.$$

وهذه النسبة تبين لنا ما يحققه دينار واحد من الإيرادات من الربح الصافي .

$$د/ \text{ نسبة هامش الفائدة} = [(\text{الفوائد الدائنة} - \text{الفوائد المدينة}) / \text{الأصول العاملة}] \times 100.$$

وتشمل الأصول العاملة كافة الأصول بالإستثناء النقدية والأصول الثابتة، وتقيس هذه النسبة صافي العائد من

الفائدة على الأصول العاملة، ويستعان بها في تقييم قدرة البنك على إدارة مخاطر معدل الفائدة.²

ثالثا: كفاية رأس المال

يلعب رأس المال دورا هاما في تحقيق الأمان للمودعين، وتظهر هذه الأهمية بسبب تعرض البنوك التجارية إلى مخاطر الرفع المالي والتي تؤدي بالبنوك إلى خسائر تلتهم رأس ماله وقد يمتد إلى أموال المودعين، ومن أهم هذه النسب مايلي:

$$أ/ \text{ معدل قدرة البنك على رد الودائع من حقوق الملكية} = (\text{حقوق الملكية} / \text{إجمالي الودائع}) \times 100.$$

يقيس قدرة البنك على رد الودائع من أ رسمالها، والمعدل المقبول عالميا والمستخدم كثيرا 10% .

$$ب/ \text{ نسبة هامش الأمان في مقابلة مخاطر الإستثمار} = \text{حقوق الملكية} / (\text{أذونات الخزنة} + \text{أوراق مالية} + \text{أوراق$$

تجارية مخصومة + قروض وسلفيات) $\times 100$.

¹-زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 ، ص121 .

²-دريد كامل آل شبيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 ، عمان، الأردن، 2012 ، ص111.

تفيد هذه النسبة في التعرف على مدى كفاءة حقوق الملكية في مقابلة الخسائر المتوقعة من استثمارات البنك في كافة الأشكال (أذونات الخزنة، أوراق مالية، أوراق تجارية مضمومة وقروض وسلفيات).

ج/ نسبة حقوق الملكية إلى القروض = (حقوق الملكية / مجموع القروض) 100.

تعتبر هذه النسبة مقياساً آخر لهامش الأمان في مواجهة مخاطر الفشل في استرداد جزء من الأموال المستثمرة في القروض.¹

رابعاً: مجموعة نسب توظيف الأموال

تشير هذه النسبة إلى مدى ملائمة توظيف الأموال المتاحة للمصرف والمتأتية من الودائع لتلبية الطلبات الائتمانية من قروض وسلف، وان ارتفاع هذه النسبة تعني قدرة المصرف على تلبية القروض، إلا أنه في الوقت ذاته تدل على انخفاض قدرته في تلبية طلبات سحوبات المودعين، وتحسب وفقاً للمعادلة الآتية:

أ/ نسبة القروض إلى إجمالي الودائع = (القروض / إجمالي الودائع) 100.

وتعني قدرة الودائع المتاحة إلى عمليات الإقراض، سواء كانت ودائع ادخارية أو من الودائع ككل وتختلف هذه النسبة من بنك إلى آخر.

ب/ نسبة الاستثمار في الأوراق المالية إلى إجمالي الودائع = (الأوراق المالية / إجمالي الودائع) 100.

ويقيس هذا المعدل مدى قدرة البنك في توظيف ودائعه في استثمار في الأوراق المالية لتحقيق عوائد للبنك.

ج/ نسبة القروض إلى إجمالي الأصول = (القروض / إجمالي الأصول) 100.

وتعكس هذه النسبة قدرة البنك منح القروض للعملاء الطالبين لها، كما تقيس هذه النسبة نسبة الأموال التي ساهم فيها الدائنون (مقرضون) في تمويل أصول المنشأة.²

عرض حساب النتائج

لقد فرض النظام المحاسبي المالي على المؤسسات تقديم حساب النتائج حسب الطبيعة، مع إمكانية على حساب النتائج حسب الوظيفة بهدف قياس النسب بين أصناف الأعباء والإنتاج الإجمالي الإعتماد إختيار أو المباع.

¹ - سليمان احمد اللوزي وآخرون، إدارة البنوك، دار الفكر، عمان، الأردن، 1997، ص 203

² - خديجة خالدي، عبد الرزاق بن حبيب، أساسيات العمل المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص 192.

- 1/ حساب النتائج حسب الطبيعة: يقوم على تصنيف الأعباء حسب طبيعتها (مخصصات الإهلاكات، مشتريات البضائع.....) وهو ما يسمح بتحديد مجاميع التسيير الرئيسية: الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الإجمالي عن الاستغلال) ومن أجل حساب النتيجة النهائية وفقا لهذه الطريقة، نحتاج إلى المرور عبر كل المراحل التالية:
- * إنتاج السنة المالية: يتمثل إنتاج السنة المالية في مجموع كافة أصناف السلع والخدمات المنتجة والمباعة من طرف المؤسسة، ويتضمن كل من المبيعات والمنتجات الملحقمة، تغيرات المخزون والمنتجات المصنعة والجاري تصنيعها، الإنتاج المثبت بالإضافة إلى إعانة الإستغلال.
- * إستهلاك السنة المالية: يتمثل في مجموع إستهلاكات المؤسسة خلال السنة، من مشتريات السلع والخدمات، والخدمات الخارجية وإستهلاكات أخرى بهدف ممارسة نشاطها.
- * القيمة المضافة: رصيد يمثل الثروة الحقيقية التي حققتها المؤسسة من خلال نشاطها مهما كان نوعها، وتعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس المال ويد العاملة وغيرها. تتمثل في الفرق بين إنتاج وإستهلاك السنة المالية. كما تعتبر مقياسا نقديا لما أضافته المؤسسة بوسائلها الخاصة.¹
- * الفائض الإجمالي للإستغلال: يقيس الفائض الإجمالي للإستغلال الربح الإقتصادي الخام الناجم عن دورة الإستغلال، وهو يمثل الفرق بين القيمة المضافة من جهة وأعباء العمال، الضرائب والرسوم المماثلة (دون الضرائب على الأرباح) من جهة أخرى.
- وبتالي فهو لا يأخذ بعين الإعتبار والتسديدات القرارات المالية والسياسية والجبائية التي تتخذها المؤسسة، ويعتبر بذلك مؤشرا دقيقا يسمح بقياس أداء المؤسسة.
- * النتيجة التشغيلية: وهي تمثل النتائج الصافي من العمليات التشغيلية من خلال ممارسة الأنشطة الأساسية أي عمليات التموين، الإنتاج والبيع. يتم التوصل إليها بعد أن يعدل الفائض الخام للإستغلال بالمنتجات والأعباء التشغيلية الأخرى وكذلك بمخصصات الإهلاكات والمؤونات وإسترجاع عن خسائر القيمة والمؤونات.
- * النتيجة المالية: تحقق من خلال طرح الإعباء المالية من المنتجات المالية.
- * النتيجة الجارية قبل الضرائب: يتم الحصول على النتيجة الجارية قبل الضرائب إنطلاقا من النتيجة التشغيلية وذلك بإضافة النتيجة المالية، ويمثل النتيجة العادية المحققة من الأنشطة العادية.

¹- زياد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص 125.

***النتيجة الإستثنائية:** هي الفرق الصافي للمنتجات والأعباء الإستثنائية يتم حسابها إنطلاقاً من المنتجات والأعباء الناتجة عن حوادث أو معاملات واضحة التمييز عن نشاط العادي للمؤسسة وتمثل طابعاً إستثنائياً مثل نزع الملكية الكارثة الطبيعية والنتيجة غير المتوقعة.

***النتيجة الصافية للسنة المالية:** تتمثل في الفرق بين مجموع النواتج ومجموع الأعباء للسنة المالية المعنية.

يتم حسابها إنطلاقاً من النتيجة الجارية قبل الضرائب إذ تطرح منها الضرائب على الأرباح والضرائب المؤجلة، وتضاف إليها نتيجة الإستثنائية. وتشكل النتيجة الصافية المقياس المحاسبي للربح المحاسبي الموزع على المساهمين، وأن الجزء من الأرباح الموجه للإحتياطات يشكل تمويل ذاتي للمؤسسة.¹

2/ حساب النتائج حسب الوظيفة: ويقوم على مقارنة تحليلية للمؤسسة بحيث ترتب الأعباء حسب وظائف المؤسسة، وهذا ما يسمح بالحصول على تكاليف الإنتاج، وأسعار التكلفة و الأعباء التي تقع على عاتق الوظائف التجارية، المالية والإدارية، دون إعادة معالجة المعلومات الأساسية. ومن أجل إعداد هذه القائمة، فإنه يتطلب إعادة ترتيب الأعباء حسب طبيعتها (حصر الإهلاكات مشتريات البضائع... إلخ) إلى الأعباء حسب الوظيفة، وتختلف هذه الطريقة عن الأولى في كيفية حساب النتيجة العملية، وتشترك معها في كيفية حساب كل من النتيجة المالية، النتيجة الجارية قبل الضرائب والنتيجة الاستثنائية. وعليه سوف نكتفي بتقديم كيفية حساب النتيجة العملية:

***هامش الربح الإجمالي:** وهو البند الذي يبين نتائج النشاط الرئيسي في المؤسسات وينتج عن طرح كلفة المبيعات من رقم الأعمال، وتحرص المؤسسات على الحصول على هامش ربح عال حتى تتمكن لاحقاً من تغطية مصاريف تشغيلها.

هامش الربح الإجمالي = رقم الأعمال - تكلفة المبيعات

رقم الأعمال: الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة من عمليات البيع الناجمة عن الأنشطة الأساسية للمؤسسة، وقد تكون هذه المبيعات نقدية أو آجلة، كما أن المقصود بالمبيعات هنا هي صافي المبيعات بعد استبعاد مردودات البيع ومبالغ الخصم المسموح به.²

رقم الأعمال = إيرادات المبيعات (مردودات و مسموحات المبيعات) + الخصم

(المسموح به)

¹- يوسف

²- دريد

كلفة المبيعات: و هي تشكل الكلفة التي تتحملها المؤسسة في سبيل توفير البضاعة المباعة للزبائن أو الخدمات المقدمة للعملاء. وتحسب هذه الكلفة في المؤسسة التجارية من خلال:

أما في المنشأة الصناعية فتحل كلفة البضاعة المصنعة محل المشتريات حيث تقوم المؤسسة بإنتاج السلعة وتصنيعها بدلا من شرائها.¹

تكلفة المبيعات = صافي المشتريات + المصاريف المدفوعة على المشتريات + بضاعة
أول الفترة بضاعة آخر الفترة.

كلفة البضاعة المباعة = بضاعة أول المدّة) مواد خام + مواد تحت التشغيل + بضاعة
جاهزة + (صافي مشتريات المواد الخام + أجور صناعية مباشرة + مصاريف صناعية
مباشرة + مصاريف صناعية غير مباشرة - بضاعة آخر المدّة) مواد خام + بضاعة
تحت التشغيل + بضاعة جاهزة)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الفرع الأول: عرض الدراسات الوطنية التي تدرس بطاقة الأداء المتوازن

01-دراسة سناء أونيس 2016: مذكرة ماستر بعنوان بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة²

¹-دريد كامل آل شبيب، المرجع السابق، ص 80.

²-سناء أونيس، بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد
خضير، 2016،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس حيث قامت باقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، كما تم توزيع 50 استبانة على جميع إدارات وأعوان التحكيم والبالغ عددهم 50 عون وتم استبعاد استبانتي لعدم صلاحيتهما للتحليل الإحصائي كما تم استخدام برنامج spss v.19 من خلال اعتماد الأساليب الإحصائية والمتمثلة في جدول التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

تحديد رؤية مؤسسة مطاحن الأوراس المتمثلة في زيادة الأرباح وزيادة صافي ربحية المبيعات، واقتراح مؤشرات لتقييم أداء مطاحن الأوراس (مؤشرات الأداء للبعد المالي - مؤشرات الأداء للبعد العملاء).

02-دراسة عبد الرؤوف حجاج و أحلام بن رنو 2014: مجلة بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية¹

هدفت إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة النفطية مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود محل الدراسة حاسي مسعود وقد تم اختيار المؤسسة لسببين وهو قلة الدراسات في قطاع النفط والثاني لأنها من بين المؤسسات الفعالة في الاقتصاد الجزائري، واستندت نتائج البحث إلى تحليل واقع الأنشطة والممارسات التي قامت بها المؤسسة في لفترة الممتدة (2011-2014) فضلا عن بعض عن بعض المقابلات التي أجراها الباحثين والمؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة، ومن بين النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تعتمد على محورين (البعد المالي وبعده العملاء) بدرجة عالية مقارنة بالمحورين (بعد العمليات الداخلية وبعده التعلم والنمو) بدرجة أقل.

03-دراسة زرقاوي حدة 2015: مذكرة ماستر بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية²

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث تسعى من خلاله المؤسسات إلى قياسات صوارعها البشرية بشكل دقيق وبالتالي تعظيم استفادتها، كما تم إسقاط الدراسة على وكالة بدر ببوسعادة 905 الواقعة بولاية المسيلة وقد تمت هذه الدراسة بين شهري أفريل وماي 2015 كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب المقابلة فهي محادثة موجهة للفرد للحصول على المعلومات اللازمة في البحث وتكونت المقابلة من 56 سؤال تم تقسيمها محورين.

¹-عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03، 2015

²-زرقاوي حدة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.

المحور الأول: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، البعد الثاني تقييم أداء الموارد البشرية وكانت النتائج المتوصل إليها هي مدى أهمية الموارد البشرية باعتبارها مورد استراتيجي وأصل معرّفي

04-دراسة ربحي فاطمة زيني فريدة 2022: مجلة بعنوان بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية ودراسة مؤسسة صوفاكث (تكسالج) للأغذية النسيجية بتسميلت حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم تتيح للمؤسسات الاقتصادية تحسين أدائها والرفع من فعاليتها، كما تمثلت حدود البحث المكانية والزمانية من خلال زيارة مؤسسة صوفاكث (تكسالج) لصناعة الأغذية النسيجية بولاية تسميلت في أواخر شهر جوان 2021، وقد تمثلت أدوات الدراسة في المقابلة والملاحظة وقد توصلت إلى النتائج أهمها أن هذه المؤسسة تتوفر على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة إلى أن هناك عقبات تعيق إنتاجها وعدم الاهتمام بأبعادها.

05-دراسة بوجنان خالدية 2018: مجلة بعنوان محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن²

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معايير بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقه على واقع عينة من المؤسسات الاقتصادية بهدف قياس أدائها، وخلصت إلى أن بطاقة تقييم الأداء المتوازن تعتبر كأداة تقييم تتيح للمؤسسات تحسين أدائها .

كما اقتصر مجتمع الدراسة على مجموعة من الموظفين العاملين بالمؤسسات الاقتصادية وقمنا بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة مكونة من 63 عامل، كما تم استخدام مقياس لكرت الحماسي لسهولة فهمه، واعتمدنا في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية imbspss إصدار 22 واستخلصنا بعض النتائج:

- أن المؤسسات في عملية تقييم الأداء تسلط الضوء فقط دون التركيز على التحسين والتطوير.
- يجب على المؤسسات أن تهتم بالجانب المالي بالدرجة الأولى، يساعد على توجيه متخذي القرار في اتخاذ قرار نحو الأهداف الموضوعية.

¹-ربحي فاطمة، زيني فريدة، بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المعيار، المجلد 13، العدد 01، جامعة تسميلت، الجزائر، 2022.

²-بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بوداكس، العدد رقم 09، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018.

الفرع الثاني: عرض الدراسات الوطنية التي تدرس المؤشرات المالية

01-دراسة عزوز بشرى و قراش رمزي2016: مذكرة ماستر بعنوان مساهمة المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لتقييم أداءها ومحاولة تحليلها في مؤسسة المركب الصناعي التجاري-الحضنة- ولاية المسيلة محل الدراسة، حيث تم استهلاك 30 يوم لجمع البيانات والمعلومات كما تم استخدام الأدوات المحاسبية المتمثلة في الميزانية المالية وجدول حساب النتيجة، وتم التوصل إلى بعض النتائج والأفاق المستقبلية المتمثلة في: تقديم سلع ذات جودة عالية والتسيير الأحسن للموارد البشرية وأيضاً خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.

02-دراسة مراد حجاج2019: أطروحة دكتوراه بعنوان دراسة قدرة المؤشرات المالية على تفسير الكفاءة النسبية للأداء المالي لمؤسسات الإسمنت الجزائرية²

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة قدرة المؤشرات المالية على تفسير الكفاءة النسبية للأداء المالي لأهم المؤسسات الخاصة بصناعة الاسمنت محل الدراسة والبالغ عددها 12 مؤسسة تابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر GICA خلال الفترة الممتدة بين(2011-2016) وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي Eviews9 و SPSS23 و SIAP V3 المتخصص في حل مسائل البرمجة المتعدد المعايير، ومسائل أسلوب تحليل مغلف البيانات، ومن تما توصلنا إلى بعض النتائج لمعرفة تأثير مؤشرات السيولة ومؤشرات المديونية على الخصائص المؤسسية نذكر منها عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في خصائص المؤسسة على مؤشرات الأداء المالي الحديثة.

03-دراسة علاق وليد2016: مذكرة ماستر بعنوان تحليل المؤشرات المالية للتوقع بالتعثر المالي للمؤسسات الاقتصادية³

هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لأفضل مجموعة من المؤشرات المالية مجموعة من المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها للتنبؤ بتعثر المؤسسات الاقتصادية قطاع ورقلة محل الدراسة، فالتنبؤ بهذا التعثر يعطي مؤشر للجهات المعنية للتدخل واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل أن تفشل هذه المؤسسات نهائياً ولتحقيق ذلك قمنا بحساب 17 نسبة مالية

¹-عزوز بشرى. قراش رمزي، مساهمة المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016

²-مراد حجاج، دراسة قدرة المؤشرات المالية على تفسير الكفاءة النسبية للأداء المالي لمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019

³-علاق وليد، تحليل المؤشرات المالية للتوقع بالتعثر المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2016

لفترة 2012 على عينة من المؤسسات المتكونة من 20 مؤسسة منها 5 مؤسسات متعثرة، ومن تم تحليل هذه النسب باستخدام الأسلوب الإحصائي المعروف بالانحدار اللوجستي وتوصلنا في الأخير إلى أفضل نموذج من النسب المالية التي يمكن التمييز به بين المؤسسات المتعثرة والغير متعثرة.

-نسبة الهيكلية (A1) أصول جارية/ إجمالي الأصول

-نسبة الهيكلية (A2) أصول غير جارية/ إجمالي الأصول

-نسبة المردودية النتيجة الصافية/ رقم الأعمال

04-دراسة غريب صليحة 2014: مذكرة ماستر بعنوان دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية¹

هدفنا من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على موضوع تقسيم الأداء المالي باستخدام أهم المؤشرات المالية وهي النسب المالية ومؤشرات جدول التدفقات النقدية وقد قمنا لمعرفة هذه المؤشرات بإسقاط على مؤسسة البناء للجنوب الكبير batsud ورقلة وقد كانت مدة الدراسة 4سنوات (2009-2010-2011-2012) الصادرة من المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى إعداد قائمة التدفق النقدي وحساب النسب المالية والمؤشرات الحديثة للتقييم eva.

05-دراسة مريم قموور -لمياء حميد 2017: مذكرة ماستر بعنوان دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية²

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور استخدام أدوات التحليل المالي في تقديم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومعرفة أدائها جيد أم لا وقد قمنا بهذه الدراسة على مستوى الشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح بلدية الطاهير بجيجل وقد كان التبرص في شهري مارس وأفريل 2017 من أجل الحصول على هذه المعلومات والبيانات لأنجاز هذه الدراسة التي انحصرت في مدة زمنية 4سنوات أي من (2011-2014) وقد قمنا بإجراء المقابلة مع المسؤول المتخصص الإدارة المالية وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة ضعف كبير في معظم النسب والمؤشرات المالية الخاصة بالمؤسسة وهذا يؤثر سلبا على نشاطها.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

¹-غريب صليحة، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،2014.

²-مريم قموور- لمياء حميد، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية وتجارية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل،2017.

01-دراسة رامز محمد حسين 2019:مجلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك في معالجة وقياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، لهذا الغرض تم تصميم استمارة تكونت من 47 عبارة، واعتمدت على الأسلوب الوصفي التحليلي في منهج الدراسة أما عينة الدراسة اعتمدت العينات العشوائية، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى بعض النتائج منها ترتيب الجوانب الأربعة (البعد المالي - بعد العملاء - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو) من حيث أهميتها من وجهة نظر المبحوثين.

02-دراسة أميمة حلمي مصطفى وكريمة محمد لاشين 2018: مجلة بعنوان تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي بكليات جامعة طنطا والتعرف على درجة توافر مؤشرات جودة القرارات المتخذة سنة 2008 كما تم تطبيق الدراسة على 5 كليات بجامعة طنطا تغطي أنواع الكليات المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من 280 عضو من أعضاء هيئة التدريس باستخدام أداة الاستبانة لإجراء دراسة ميدانية والأساليب الإحصائية المتمثلة في معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية وتم التوصل إلى بعض النتائج أن الكليات بحاجة أن تولي اهتماما أكبر بتطبيق أبعاد البطاقة ضمن إجراءات أدائها المؤسسي وحاجتها أيضا إلى توافر مؤشرات جودة تقييم القرارات الجامعية من حيث تحسينها والارتقاء بوجودها.

03-دراسة فاطمة بنت عبد العزيز 2019: مجلة بعنوان تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل³

هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجامعة الإمام عبد الرحمن، وذلك من خلال التعرف على درجة تطبيق أبعاد البطاقة (البعد المالي، التعليم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء)، والمعوقات التي تحد

¹-رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد10، العدد04، الجزء01، مصر، 2019

²-أميمة حلمي مصطفى -كريمة محمد لاشين، تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة طنطا، مصر، 2018.

³-فاطمة بنت عبد العزيز التويجري، تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس865، العدد34، الجزء04، مصر، 2019

من تطبيقها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومديري الإدارات بجامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل.

كما تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام وقد تم اختيار هذه الجامعة لأنها تعتبر من الجامعات الناشئة، كما تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من عام 1439-1440هـ ولجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة تم استخدام أداة الإستبانة.

04-دراسة ماجد محمد عبد السلام الفراء وآخرون 2017: مجلة بعنوان قياس أداء مؤسسات قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء مؤسسات قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على تلك المؤسسات، كما تهدف أيضاً إلى بناء نموذج لقياس الأداء عبر استخدام بطاقة الأداء المتوازن ويتناسب مع المؤسسات العامة، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الفئة العليا من مدير عام فما فوق العاملون في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث شمل مدير عام، ووكيل مساعد، ووكيل وزارة، والذي يبلغ عددهم 150 موظف وموظفة، كما استعمل الباحث نوعين من المصادر لجمع البيانات، يتمثل الأول في المراجع العربية والأجنبية والأبحاث والأطروحات العلمية... الخ، أما الثاني تمثل في استخدام استبانة مصممة خصيصاً لهذه الدراسة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي لتطبيق بطاقة الأداء على أداء المؤسسات العامة وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: بعد النمو والتعليم، العمليات الداخلية، المسؤولية الاجتماعية ثم البعد المالي، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسات القطاع العام.

05-دراسة زيد محمد الحواتمة 2015: مقالة بعنوان إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية.²

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة معتمداً الإطار النظري للدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة والمكون من البنوك الأردنية وذلك من خلال عينة الدراسة المكونة من 13 بنكاً، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أنه يوجد مجموعة من العوامل تتعلق بحاجة البنوك الأردنية ومتخذي القرارات لتفعيل بطاقة الأداء كما قدم

¹ - ماجد محمد عبد السلام وآخرون، قياس أداء مؤسسات قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 25، العدد 1، 2017

² - زيد محمد الحواتمة، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية، مقالة علمية، المجلد 19، العدد 01، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة - الأردن، 2018

الباحث أيضا بعض التوصيات من أهمها ضرورة التركيز استخدام بطاقة الأداء المتوازن من قبل البنوك الأردنية كونها نظام متكامل للإدارة والإستراتيجية.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة سناء أونيس 2016	تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث التعرف على مساهمة بطاقة الأداء في تحسين أداء المؤسسة الدراسة التطبيقية على تحسين أداء المؤسسة	يمكن الاختلاف بين الدراستين في: من حيث مكان الدراسة حيث أن هذه الدراسة كانت على مستوى مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس أما دراستنا كانت على مستوى شركة صناعة الأنابيب غرداية
دراسة عبد الرؤوف حجاج و أحلام بن رنو 2014	تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	يمكن الاختلاف بين الدراستين في: الأداة المستخدمة لجمع المعلومات عن المؤسسة في هذه الدراسة كانت عبارة عن مقابلة أما في دراستنا كانت عن طريق تحليل وتفسير نتائج من معطيات المؤسسة
دراسة بوجنان خالدية 2018	تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث الهدف وهو تقييم أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	يمكن الاختلاف بين الدراستين في: في هذه الدراسة تم استخدام مقياس لكرت الحماسي لسهولة فهمه لجمع البيانات وتحليلها أما في دراستنا تحليل نتائج المؤسسة انطلاقا من المعطيات المقدمة من طرف الشركة.

<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين من حيث: الأداة المستخدمة في هذه الدراسة تتمثل في الملاحظة والمقابلة بينما في دراستنا اعتمدنا تحليل النتائج من معطيات المؤسسة</p>	<p>تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث أن بطاقة الأداء المتوازن آلية لتقييم أداء المؤسسة وأيضاً أن المؤسسة محل الدراسة مؤسسة صناعية مؤسسة صوفاكث لصناعة الأغطية النسيجية تتشابه مع المؤسسة الخاصة بدراستنا صناعة الأنابيب</p>	<p>دراسة ربحي فاطمة زيني فريدة 2022</p>
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين من حيث: مكان الدراسة حيث أن هذه الدراسة كانت على مستوى وكالة بدر 905 أما دراستنا كانت على مستوى مؤسسة صناعة الأنابيب. وكذلك استخدام أسلوب المقابلة لجمع البيانات في هذه الدراسة أما في دراستنا اعتمدنا تحليل نتائج بمعطيات المؤسسة</p>	<p>تشابه دراستنا مع هذه الدراسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لتقييم أداء المؤسسة</p>	<p>دراسة زرقاوي حدة 2015</p>
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: أداة جمع البيانات في هذه الدراسة تم الاعتماد على المقابلة مع المسؤول في الإدارة المالية أما في دراستنا استخدام الأدوات المحاسبية مثل الميزانية وجدول حسابات النتائج</p>	<p>تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث: استخدام أدوات التحليل المالي في تقديم أداء المؤسسة الاقتصادية ومعرفة أدائها</p>	<p>دراسة مريم قمر - لمياء حميد 2017</p>
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: عينة الدراسة حيث أن هذه الدراسة اشتملت عينة مكونة من عدة مؤسسات بينما في دراستنا</p>	<p>تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث: التوصل إلى أفضل مجموعة من المؤشرات المالية التي تساعد</p>	<p>دراسة علاق وليد 2016</p>

<p>كانت عينة مكونة من شركة صناعية. استخدام الأسلوب الإحصائي اللوجستي في هذه الدراسة بينما استخدمنا النسب المالية في دراستنا</p>	<p>المؤسسة على التنبؤ بالتعثر الذي قد يواجهها مستقبلا</p>	
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: عينة الدراسة حيث اشتملت هذه الدراسة 12 مؤسسة صناعية بينما اعتمدا مؤسسة واحدة فقط. وكذلك أداة جمع البيانات تم استخدام Eviews9 و SPSS23 في هذه الدراسة بينما استخدمنا الأدوات المحاسبية لتحليل النتائج.</p>	<p>تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث: التعرف على أم المؤشرات المالية وقدرتها على تفسير كفاءة الأداء المالي للمؤسسة</p>	<p>دراسة مراد حجاج 2019</p>
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: المدة المستهلكة لجمع البيانات حيث في هذه الدراسة تم استهلاك 30 يوم لجمع البيانات أما في دراستنا ما يقارب 20 الى 22 يوم لجمع البيانات.</p>	<p>تشابه دراستنا مع هذه الدراسة من حيث: التعرف على أهمية الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية والنسب المالية . وكذلك استخدام نفس أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الأدوات المحاسبية الميزانية وجدول حساب النتيجة .</p>	<p>دراسة عزوز بشرى وقراش رمزي 2016</p>
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: أداة جمع البيانات حيث تم اعتماد استمارة مكونة من 47 عبارة بينما اعتمدنا في دراستنا على الأدوات المحاسبية</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث: التعرف على الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المؤسسي. والتعرف على ترتيب الجوانب الأربعة(البعد المالي - بعد العملاء-</p>	<p>دراسة رامز محمد حسين 2019</p>

<p>وأيضاً يمكن الاختلاف في الحدود المكانية حيث أن دراستنا كانت داخل الجزائر ولاية غرداية أما هذه الدراسة كانت في مصر.</p>	<p>بعد العمليات الداخلية- بعد التعلم والنمو).</p>	
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: عينة الدراسة حيث شملت هذه الدراسة جميع موظفين الفئة العليا من مدير فما فوق بينما دراستنا لا تشمل على شخص محدد. الإطار المكاني حيث أن هذه الدراسة كانت في المؤسسات الفلسطينية غزة بينما دراستنا في الجزائر ولاية غرداية شركة صناعة الأنابيب.</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث: قياس الأداء للمؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحديد عوامل أكثر تأثر على أداء هذه المؤسسات الاقتصادية</p>	<p>دراسة ماجد محمد عبد السلام الفراء وآخرون 2017</p>
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: هذه الدراسة تم تطبيقها على جامعة ناشئة وتم اختيار مجتمع الدراسة من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام والإدارات بينما في دراستنا كانت على مستوى مؤسسة اقتصادية وخصصنا مصلحة المحاسبة والمالية كمجتمع لدراستنا.</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث: التعرف على بطاقة الأداء المتوازن والأبعاد الأربعة لها البعد لمالي- التعليم والنمو-العمليات الداخلية- بعد العملاء.</p>	<p>دراسة فاطمة بنت عبد العزيز 2019</p>
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى 5 كليات مختلفة بجامعة طنطا وكذلك استخدام أداة</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث: التعرف على درجة توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ضمن إجراءات تقييم الأداء المؤسسي</p>	<p>دراسة أميمة حلمي مصطفى وكريمة محمد لاشين 2018</p>

<p>الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة بينما قمنا بتطبيق دراستنا على مستوى شركة صناعية واستخدام الأدوات المحاسبية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة.</p>	<p>والتعرف على درجة توافق المؤشرات مع جودة القرارات المتخذة لأداء المؤسسة.</p>	
<p>يمكن الاختلاف بين الدراستين في: تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى مؤسسات عمومية البنوك الأردنية تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما دراستنا كانت على مستوى مؤسسة صناعية واستخدمنا فيها الأدوات المحاسبية لجمع المعلومات والبيانات</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث: تحليل إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها داخل المؤسسات وتقييم الأداء بواسطتها</p>	<p>دراسة زيد محمد الحواتمة 2015</p>

خلاصة الفصل الأول:

لقد تم التركيز في هذا الفصل على الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي، فقد تم التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها الأربعة (البعد المالي، العملاء، العمليات الخارجية، بعد التعلم والنمو) وأهميتها وكذلك مساهمتها في المؤسسات الاقتصادية، وكذا تم التطرق إلى مفهوم الأداء المالي وبعض مؤشرات التوازن المالي وأيضاً إلى بعض النسب المالية نسبة السيولة السريعة، نسبة التمويل الدائم، نسبة التمويل الخارجي وكيفية حسابهم، ومن خلال هذا الفصل تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية:

- أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يسهل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.
 - أن مؤشرات التوازن المالي عديدة ومتنوعة لتقييم الأداء يجب اختيار المؤشرات والنسب المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.
 - عملية الأداء المالي خطوة هامة تمكنا من معرفة نقائص المؤسسة الاقتصادية أي الوضعية المالية.
- وفي الفصل الثاني سنحاول إسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية. من أجل تحقيق مراد المؤسسة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لتقييم الأداء

المالي للمؤسسة الجزائرية

لصناعة الأنايب

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل السابق لأهم الأسس النظرية لموضوع الدراسة فيما يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن و الأداء المالي والنسب المالية ودورها في إعطاء صورة عن الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، ارتأينا في هذا الفصل وبالاعتماد على دراسة حالة من خلال جمع البيانات وتفسير النتائج، حيث اتخذنا من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFA PIPE ميدانا للدراسة من خلال دراسة وتحليل القوائم المالية للمؤسسة للفترة الممتدة بين 2018-2021 وهذا من أجل إعطاء صورة أولية حول وضعية المؤسسة ومقارنة النتائج المتحصل عليها وتقديم التفسيرات. حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص المبحث الأول لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، المبحث الثاني يتناول تقييم متغيرات الدراسة وتحليل النتائج بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية كنسبة السيولة السريعة، نسبة التمويل الدائم، نسبة التمويل الخارجي.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *ALFA PIPE*:

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيهو المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من اجل المحافظة على هذه المكانة ، ولمعرفة الظروف الأخرى التي تعمل من خلالها المؤسسة خصص هذا المبحث وفق ثلاثة مطالب وهي :

المطلب الأول: النشأة التاريخية للمؤسسة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALEA PIPE** :

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية وتحديث الاقتصاد الوطني لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء وفي الصناعات الأخرى كالصناعة الميكانيكية والبتروولية ن وزيادة على تسمين الثروات الطبيعية وتوفير فرص العمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب *ALFA PIPE* والتي حصلت مؤخرا على شهادة الجودة المتمثلة في *ISO 9001* وشهادة جودة المنتجات البتروولية *API-Q1* بالإضافة إلى السعي للتسجيل في المواصفة *ISO 14001*، وتسجيلها في مواصفة *ISO 18001* الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة .

المطلب الثاني : الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على مستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال مايلي :

❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري ، وقطاع المحروقات فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية.

❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البتروولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

- ❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب التابعة للولاية
- ❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتمييز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

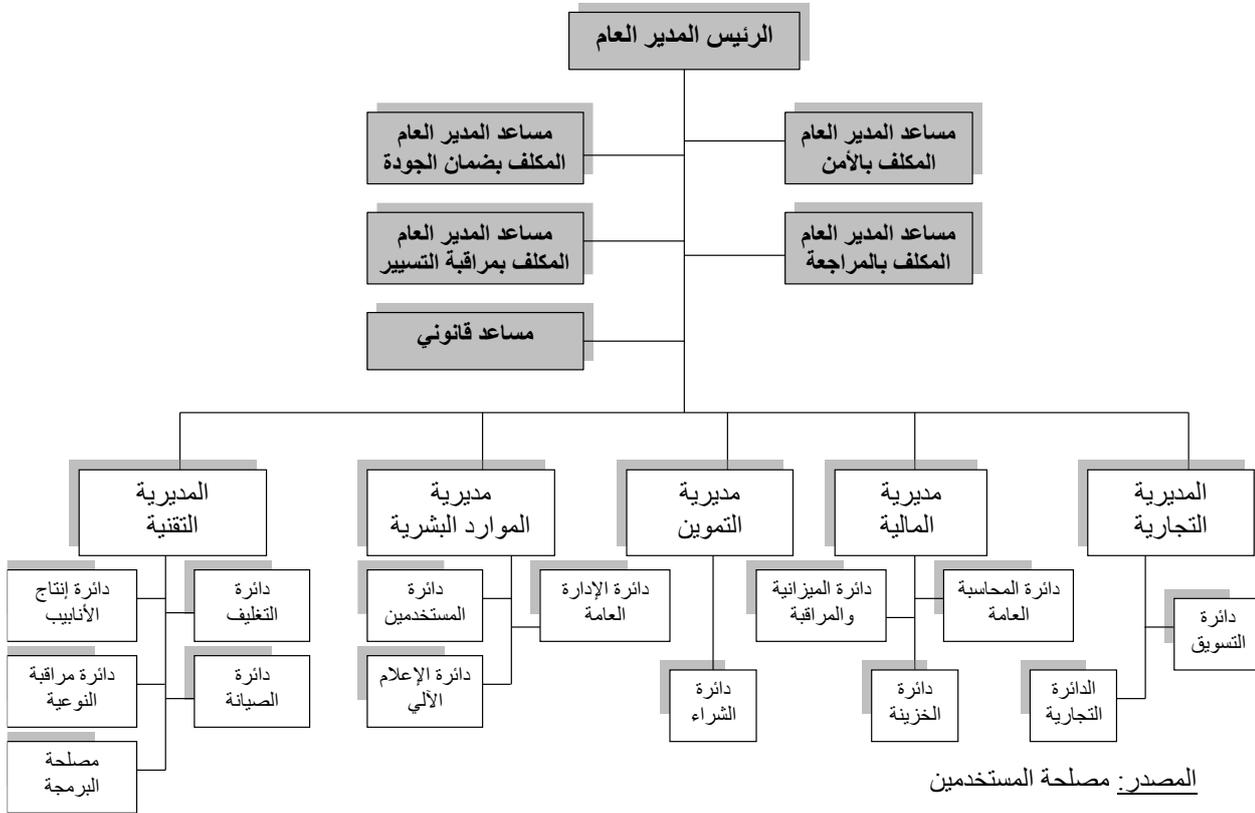
- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات و الري) .
- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
- ❖ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة

- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
 - ❖ المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
 - ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .
 - ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
 - ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
 - ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الإلكتروني.
 - ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
 - ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة) .
 - ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.
- يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

الشكل رقم (05)



الفرع الثاني: تقديم إدارة المحاسبة والمالية: تقوم بالعمليات المالية والمحاسبية وتطبيق إجراءات وأنظمة

المحاسبة بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات من رقم أعمال وضرائب كما تقوم بإعداد مختلف

الدفاتر والسجلات المحاسبية كما تقوم بمراقبة التسيير والشؤون المالية؛

وفي ما يلي تقديم الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية:

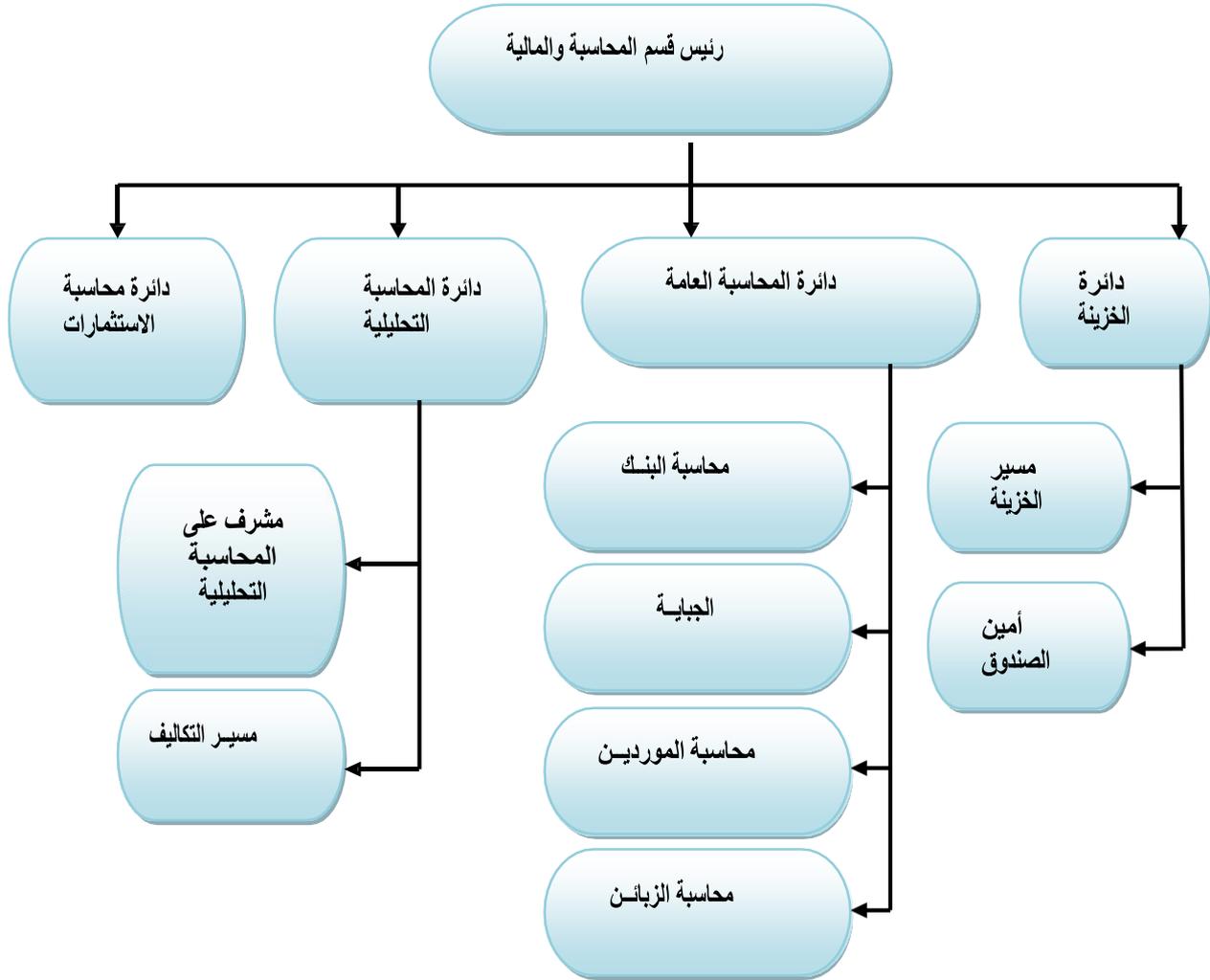
أ- تعريف إدارة المحاسبة والمالية: تقوم بالعمليات المالية والمحاسبية وتطبيق إجراءات وأنظمة المحاسبة

بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات من رقم أعمال وضرائب كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر

والسجلات المحاسبية، بالإضافة إلى ذلك تقوم بمراقبة التسيير والشؤون المالية؛

وفي ما يلي تقديم الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة والمالية



المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات دائرة المحاسبة في المؤسسة.

المبحث الثاني: تقييم متغيرات الدراسة وتحليل النتائج

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لقد اعتمدنا في جمع المعلومات على المصادر والأدوات التالية:

1-مصادر أولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على جمع المعلومات والمعطيات عن طريق المقابلات الشخصية مع العديد من المسؤولين التابعين لقسم المحاسبة في المؤسسة محل الدراسة، من أجل الاستفسار عن بعض التساؤلات وتوضيح بعض المعطيات التي تعذر إيجادها في القوائم المالية للمؤسسة والتي كانت أسلوبا في جمع المعطيات.

2-مصادر ثانوية:

تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والأطروحات والمذكرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والبحث في مواقع الانترنت المختلفة.

3- الأساليب المستخدمة للتحليل المالي:

الجانب التطبيقي اعتمدنا فيه على مجموعة من المؤشرات المالية والنسب المالية والتي تم استخراجها من ميزانية أصول وميزانية الخصوم للمؤسسة وكذلك جدول حسابات النتائج والتي أخذت بالعلاقات التالية:

$$1.3- \text{نسب السيولة المالية:}$$

$$1.1.3 \text{ حساب نسبة التداول:}$$

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$\text{نسبة سيولة سريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

$$2.1.3 \text{ نسب الهيكل المالية:}$$

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأموال الثابتة}}$$

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

$$2.3 \text{ المؤشرات المالية الخاصة بجدول تدفقات الخزينة:}$$

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل BFR} = \text{الأصول الاقتصادية} - \text{الاستثمارات الصافية}$$

القدرة على التمويل الذاتي CAF = نتيجة صافية + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات + (-) الاستثمارات المتنازل عنها.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

الجدول (01): أصول المؤسسة للسنوات (2018-2021) ¹

الأصول	2018	2019	2020	2021
أصول الغير متداولة				
أصول ثابتة مادية	2571652121.92	2389903579	2174883237.9	1954122137.15
تثبيتات جاري انجازها	1048500	848500	4985728.63	4781728.63

¹ - أنظر الملاحق رقم (1-2-3)

484966338.79	475942587.16	459761270.04	382765668.16	حسابات دائنة أخرى
2443870204.57	2655811553.69	2850513349.04	2955466290.08	إجمالي الأصول الثابتة
				أصول متداولة
3483874237.77	2854795923.76	1894222504.96	5238322398.69	مخزون جاري إنجازه
605078504.68	2495059499.81	306246765.07	1042874756.88	عملاء
394822.37	3374206.67	897737.76	1080149.66	ضرائب
1450841216.08	1612101777.41	759040702.09	81 480 556.36	مدينون آخرون
173675268.68	47763595.99	124294800.47	224795740.27	صندوق
5713864049.58	7013095003.64	308472510.35	6588553601.86	إجمالي الأصول المتداولة
8157734254.15	9668906557.33	5935215859.39	9544019891.94	إجمالي الأصول

المصدر: إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

من خلال تقييم جدول أصول المؤسسة نلاحظ ما يلي:

- عند مقارنة الأصول غير المتداولة لسنة 2019 مع سنة 2018 نلاحظ أنه كان هناك نقصان بقيمة

104952941 دج، وهذا النقصان راجع إلى بعض العناصر والتي تتمثل في التثبيتات والحسابات الدائنة.

- أما بالنسبة للأصول المتداولة لنفس السنتين فإن هناك كذلك نقصان بقيمة وهذا راجع إلى النقص في الزبائن والخزينة.

- بينما في حال مقارنة الأصول غير متداولة بين سنة 2019 وسنة 2020 وسنة 2021 نلاحظ أنها في نقصان

مستمر وهذا راجع إلى نقص التثبيتات والحسابات الدائنة.

- أما بالنسبة للأصول المتداولة بعد سنة 2019 كانت في تزايد في سنة 2020 وسنة 2021 وهذا راجع إلى الزيادة في الخزينة والزبائن.

الجدول (02): خصوم المؤسسة لسنتي 2018-2019¹

2019	2018	الخصوم
0	0	أموال دائمة

1 - انظر الملحق (07)

0	0	علاوات واحتياطات
2113133421.24	281821941.50	نتيجة صافية
0	5338330617.62	أموال خاصة مرصدة
2113133421.24	5056508676.12	إجمالي الأموال الدائمة
		الخصوم غير الجارية
		قروض وديون
2026645234.84	1696790597.11	مؤونات وايرادات مثبتة
2026645234.84	1696790597.11	إجمالي الخصوم الغير جارية
		الخصوم الجارية
411322750.37	1289313868.63	موردون
963583	15559123	ضرائب
3282849969.94	1485838627.08	ديون أخرى
0	0	خزينة
3695136303.31	2790711618.71	إجمالي الخصوم الجارية
5935215859.39	9544019891.94	إجمالي الخصوم

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الجدول (03): خصوم المؤسسة لسنتي 2020-2021¹

2021	2020	الخصوم
0	0	أموال دائمة
0	0	علاوات واحتياطات
1815412088.42	-790333092.56	نتيجة صافية
-28233703.54	-28233703.54	أموال خاصة مرصدة
1843645791.96	818566796.10	إجمالي الأموال الدائمة
		الخصوم الغير جارية
0	0	قروض وديون
2066489860.89	2023548172.14	مؤونات وايرادات مثبتة
2066489860.89	2023548172.14	إجمالي الخصوم الغير جارية
		الخصوم الجارية
429086105.24	438252957.99	موردون
429086105.24	21040888	ضرائب

¹ - أنظر الملحق (09)

ديون أخرى	8004631335.30	13267153
حزينة	0	0
إجمالي الخصوم الجارية	8463925181.29	7934890185.22
إجمالي الخصوم	9668906557.33	8157734254.15

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال تقييم جدول خصوم الميزانية للمؤسسة نلاحظ ما يلي:

-النقصان في الأموال الدائمة في السنوات 2019-2020 وهذا لأن النتيجة المحققة كانت سالبة بينما في سنة 2021 بدأت في الزيادة وهذا راجع إلى الزيادة في النتيجة المحققة.

-الزيادة في الخصوم الغير جارية بالمقارنة بين سنة 2018 وسنة 2019 بقيمة 329854638 دج
ثم انخفضت في سنة 2020 بقيمة 3097062.7 دج، وبعدها في سنة 2021 تزايدت بقيمة 42941688.8 دج.

- كذلك الزيادة في الخصوم الجارية مقارنة بين سنة 2018 وسنة 2019 بقيمة 904424685 دج، ثم كذلك زادت في سنة 2020 بقيمة 476878888.8 دج، أما في سنة 2021 انخفضت بقيمة 529034996 دج.

الجدول (04): حسابات النتائج للمؤسسة *ALFA PIPE* لسنتي (2018-2019) ¹

الحساب	البيان	2018	2019
70	مبيعات	2825741656.53	10658529848.43
72	تغير في المخزونات الجارية	1108018048.09	-957912638.84
73	أنتاج مثبت	3696625.44	3087797.86
74	إعانات الاستغلال	0	0
	إنتاج السنة المالية	3937456330.06	9703705005.45
60	مشتريات مستهلكة	-2869952786.05	-6402260999.77
61	خدمات خارجية	-134295280.55	-348006759.80
62	استهلاكات أخرى	0	0
	استهلاك السنة المالية	-3004248066.6	-6750267759.57
	القيمة المضافة للاستغلال	933208263.46	2953437245.88
63	أعباء المستخدمين	-1208805328.94	-1671365493.57
	ضرائب ورسوم مماثلة	-31310091.20	-108487954.86

¹ - أنظر الملحق (04)

			64
1173583797.45	-306907156.68	الفائض الإجمالي للاستغلال EBE	
33007629.25	72503985.35	منتجات عملياتية أخرى	75
-3453899.07	-7196124.57	أعباء عملياتية أخرى	65
-824171311.76	609437175.74	المخصصات للإهلاكات والمؤونات والخسائر	68
47476757.97	717973082.01	استرجاعات عن خسائر القيمة	78
4261442973.84	-133063389.63	النتيجة العملياتية للاستغلال	
8701916.78	9940845.39	المنتجات المالية	76
-298706171.26	-173794897.54	الأعباء المالية	66
-290004254.48	-163854052.15	النتيجة المالية	
136438719.36	296917441.78	النتيجة العادية قبل الضرائب	
/	/	الضريبة على الأرباح المبينة على نتائج الأنشطة العادية	695
76995601.88	15095500.28	الضريبة المؤجلة على الأنشطة العادية	692
9792891309.45	4737874242.81	إجمالي الإيرادات من الأنشطة العادية	
-9579456988.21	-5019696184.31	إجمالي التكاليف من الأنشطة العادية	
213434321.24	-281821941.50	نتيجة الأنشطة العادية	
213434321.24	-281821941.50	النتيجة الصافية للسنة المالية	

المصدر: إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الجدول (05): حسابات النتائج للمؤسسة *ALFA PIPE* لسنتي (2020-2021) ¹

الحساب	البيان	2020	2021
70	مبيعات	1948940229.88	2866573265
72	تغير في المخزونات الجارية	218233984.26	902585.86
73	أنتاج مثبت	3168484.78	6938681.50
74	إعانات الاستغلال	0	0

¹ - أنظر الملحق (06)

2874414532.36	2170342698.92	إنتاج السنة المالية	
-1824487948.89	-1496971593.98	مشتريات مستهلكة	60
-164382457.24	-71543421.91	خدمات خارجية	61
0	0	استهلاكات أخرى	62
-1988870406.13	-1568515015.89	استهلاك السنة المالية	
885544126.23	601827683.03	القيمة المضافة للاستغلال	
-1935267004.01	-1824991101.03	أعباء المستخدمين	63
-35326262.81	-24754993.30	ضرائب ورسوم مماثلة	64
-1085049140.59	-1247918411.30	الفائض الإجمالي للاستغلال EBE	
10106396.48	68516091.99	منتجات عملياتية أخرى	75
-11965154.62	-15879073.18	أعباء عملياتية أخرى	65
-598561323.13	-474304838.76	المخصصات للإهلاكات والمؤونات	68
54601367.25	951965428.23	والخسائر استرجاعات عن خسائر القيمة	78
1630867854.61	-717620803.02	النتيجة التشغيلية للاستغلال	
7803933.91	414753.81	المنتجات المالية	76
-201371919.35	-89308360	الأعباء المالية	66
-193567985.44	-88893606.66	النتيجة المالية	
-1824435840.05	-806514409.68	النتيجة العادية قبل الضرائب	
/	/	الضريبة على الأرباح	695
90233751.63	16181317.12	المبنية على نتائج الأنشطة العادية	692
		الضريبة المؤجلة على الأنشطة العادية	

2946926230	3191238972.95	إجمالي الإيرادات من الأنشطة العادية	
-4762338318.42	-3981572065.51	إجمالي التكاليف من الأنشطة العادية	
-1815412088.42	-790333092.56	نتيجة الأنشطة العادية	
-1815412088.42	-790333092.56	النتيجة الصافية للسنة المالية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

التعليق:

حققت المؤسسة محل الدراسة سنة 2018 قيمة مضافة قدرت ب 933208263.46 دج، وفي العام الموالي

(2019) قيمة مضافة مقدرة ب: 2953437245.88 دج، يعني أن هناك زيادة تقدر

ب: 2020228982.42 دج، وهذا دليل على نمو المؤسسة، تعود هذه الزيادة إلى ارتفاع إنتاج الفترة ب:

5766248675.39 دج، ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة كفو في مجال الإنتاج، فهي حققت زيادة في الإنتاج

تعدت الزيادة في الاستهلاك.

في سنة 2020 كانت القيمة المضافة 601827683.03 دج، حققت المؤسسة نقصان مقارنة بالسنة

2019 بقيمة 2351609562.85 دج، تعود بأثر سلبي على المؤسسة، وفي سنة 2021 كانت القيمة المضافة

885544126.23 دج، حققت المؤسسة زيادة مقارنة بالسنة الماضية (2020) هي: 289716443.2 دج، والذي

يعود بأثر إيجابي على المؤسسة.

الفائض الإجمالي للاستغلال للسنوات 2018، 2019، 2020، 2021 كانت كالتالي:

306907156.68 دج، 173583797.45 دج، 1247918411.30 دج،

1085049140.59 دج، كان هناك زيادة في سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 حيث كان الفائض الإجمالي

للاستغلال سالبا بينما في سنة الموالية 2020 كان أيضا سالبا وكذلك الحال في سنة 2021، يعود بأثر سلبي على

المؤسسة.

النتيجة المالية خلال سنة 2018 هي: 163854052.15 دج، وهذا يدل على أن المؤسسة تواجه ضعف اتجاه

نواتجها المالية مقارنة بأعبائها كلك هو الحال في السنة الموالية (2019) تكبدت الضعف في نواتجها المالية مقارنة

بالأعباء بقيمة 290004254.48 سالبة وأيضا كان الأمر في السنتين الموالتين أي أن المؤسسة لم تمتص خسائرها ولم تتخلص من أعبائها.

حققت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب سنة 2018 نتيجة صافية 281821941.50 سالبة مما يعني أنه كان تراجع في النتيجة العادية قبل الضرائب، أما في سنة 2019 تغير الحال وحققت نتيجة صافية موجبة قدرت ب: 213434321.24 دج، أما في سنة 2020 وسنة 2021 كانت النتيجة الصافية كالتالي: 790333092.56 دج، 1815412088.42 دج سالبة وهذا سببه التراجع في النتيجة العادية قبل الضرائب.

الجدول (06):

تدفقات الخزينة (TFT) لسنتي (2018-2019) ¹

2019	2018	البيان
		تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال
208549039.29	88999194.91	تحصيلات مقبوضة من الزبائن
-2807095073.12	-1738458656.04	المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
-1966009.76	-1197619.61	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
-2593620692.34	1651996060.01	الضرائب على النتائج المدفوعة
2593620690.84	-1651996060.01	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال
		تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار
-78955652.96	-66186104.39	تسديد لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية
0	0	التحصيلات على عمليات التنازل
0	0	للقيم الثابتة المادية والمعنوية
0	0	تسديد لحيازة قيم ثابتة مالية
-78955652.96	-66186104.39	صافي التدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار

¹ - أنظر الملحق (10)

		تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
0	0	التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم
0	0	حصة الأرباح وغيرها من التوزيعات
2764075404	1 872 027 960.15	التحصيلات من القروض
-192000000	0	تسديد الديون
2572075404	1872027960.15	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
		تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
-100500939.80	153845795	تغير الخزينة للفترة
224795740.27	70949944.52	الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
124294800.47	224795740.27	الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
-100500939.80	153845795.75	تغير الخزينة خلال الفترة
-313935261.04	435667737.25	المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (07):

تدفقات الخزينة (TFT) لسنتي (2021-2020)¹

2021	2020	البيان
		تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال
139031724.57	116607677.63	تحصيلات مقبوضة من الزبائن
-2475278145.67	-2684014397.29	المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
-1085171.28	1037017.80	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة

¹ - أنظر الملحق (12)

-2343986412.13	-2500521643.18	الضرائب على النتائج المدفوعة
-2343986412.13	-2500521641.74	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال
		تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار
-22019648.26	-61828970.59	تسديد لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية
0	0	التحصيلات على عمليات التنازل
0	0	للقيم الثابتة المادية والمعنوية
0	-4137228.63	تسديد لحيازة قيم ثابتة مالية
-22019648.26	-65966199.22	صافي التدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار
		تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
0	0	التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم
0	0	حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات
2491917733.08	2489956636.48	التحصيلات من القروض
0	0	تسديد الديون
2491917733.08	2489956636.48	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
		تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
125911672.69	-76531204.48	تغير الخزينة للفترة
47763595.99	124294800.47	الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
173675268.68	47763595.99	الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
125911672.69	-76531204.48	تغير الخزينة خلال الفترة
1941323761	713801888.08	المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج

1-ملاحظات عامة عن القوائم المالية

1/ يجب الإشارة إلى أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحزونية *ALFA PIPE* تعتمد على النظام المحاسبي المالي الجديد SCF المعمول به حاليا في الجزائر لتسييرها المالي وهذه البيانات التي تتضمنها القوائم المالية المذكورة أعلاه قد أخذت وفق SCF.

2/ في القائمة الأولى (الميزانية) المتعلقة بالأصول تعمدنا الاختصار أي عدم إظهار بعض الأصول والخصوم الخاصة بالمؤسسة للسنوات الأربع 2018، 2019، 2020، 2021 وهذا لأنها قد تكون أخذت بقيم معدومة، علما أن المبالغ أخذت جميعا بالدينار الجزائري.

3/ النتائج الصافية للسنوات المالية الأربعة كانت على النحو الآتي:

- سنة 2018 تكبدت مؤسسة ALFA PIPE خسارة بقيمة (281821941.50DA).
- وفي سنة 2019 حققت مؤسسة ALFA PIPE أرباح بقيمة (213434321.24DA).
- سنة 2020 تكبدت مؤسسة ALFA PIPE أيضا خسارة بقيمة (790333092.56DA).
- سنة 2021 كذلك تكبدت مؤسسة ALFA PIPE خسارة بقيمة (1815412088DA).

2- أساليب التحليل المالي:

سنعتمد في دراستنا على مجموعة من المؤشرات المالية المتمثلة في النسب المالية وكذا المؤشرات المستخرجة من جدول تدفقات الخزينة وتوضع وفق العلاقات التالية:

1.2 حساب مؤشرات التوازن المالي:

انطلاقا من الميزانيات المالية للشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب للسنوات (2018-2019-2020-2021)، سنقوم بحساب مؤشرات التوازن المالي للمؤسسة لمعرفة مدى بلوغها للتوازن المالي.

1.1.2 حساب رأس المال العامل FR

رأس المال العامل FR = الأموال الدائمة - الأصول الغير جارية = (رؤوس الأموال الخاصة + الخصوم الغير جارية) - الأصول الغير جارية

الجدول رقم (08): تطور رأس المال العامل FR

2021	2020	2019	2018	البيان
1843645791.96	818566796.10	2113133421.24	5056508676.12	رؤوس الأموال الخاصة
2066489860.89	2023548172.14	2026645234.84	1696790597.11	الخصوم الغير جارية
2443870204.57	265584553.69	2850513349.04	2955466290.08	الأصول الغير جارية
1466265448.28	2567530414.55	1289265307.04	3797832938.15	FR

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانيات المالية للمؤسسة

بما أن المؤسسة حققت رأس مال عامل موجب خلال السنوات الأربعة (2018-2021) هذا دلالة على الأموال الدائمة (رؤوس الأموال الخاصة+الخصوم الغير جارية)، غطت الأصول الغير جارية ومن جهة أخرى يمكن القول على أن المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب حققت توازنا ماليا على المدى الطويل خلال السنوات الأربعة (2018-2021)، حيث استطاعت تمويل استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة كما تمكنت كذلك من تمويل احتياجاتها طويلة الأجل، وحققت فائضا ماليا يمكن استخدامه في تمويل احتياجات مالية أخرى، وبالتالي يمكن القول على أن المؤسسة تخلصت من حالة العسر المالي.

2.1.2 حساب الاحتياج في رأس المال العامل BFR

الجدول رقم (09): تطور الاحتياج في رأس المال العامل (BFR)

2021	2020	2019	2018	البيان
5713864049.58	7013095003.64	308472510.35	6588553601.86	مجموع الأصول الجارية
173675268.68	47763595.99	124294800.47	224795740.27	خزينة الأصول
5540188780.91	6965331407.65	184177709.88	6363757861.59	المجموع الأول
7934890185.22	8463925181.29	3695136303.31	2790711618.71	مجموع الخصوم الجارية
0	0	0	0	خزينة الخصوم

7934890185.22	8463925181.29	3695136303.31	2790711618.71	المجموع الثاني
-2394701404.31	-1498593773.64	-3510958593.43	3573046242.88	BFR

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانيات المالية للمؤسسة

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل (BFR) سالب خلال السنوات الأربعة (2018-2019-2020-2021)، في هذه الحالة تكون موارد الدورة أكبر من احتياجات الدورة، وهذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها ولا تحتاج إلى موارد أخرى أي أن حالة المؤسسة جيدة والفائض المحقق يمكن استغلاله لزيادة المدة الممنوحة للعملاء وبالتالي زيادة مهمة الشركة وكسب العملاء.

3.1.2 حساب الخزينة Tn

الخزينة Tn = رأس المال العامل FR - الاحتياج في رأس المال العامل BFR

الجدول رقم (10): تطور الخزينة Tn

2021	2020	2019	2018	البيان
1466265448.28	2567530414.55	1289265307.04	3797832938.1	رأس المال العامل FR 5
2394701404.31	1498593773.64	3510958593.43	3573046242.8	الاحتياج في رأس المال العامل BFR 8
-	-	-	-	
3860966852.31	4066124188.19	4800223900.47	224786695.27	الخزينة Tn

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول (08) والجدول (09)

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة خلال السنوات الأربعة (2018-2019-2020-2021) حققت خزينة موجبة حيث قدرت سنة 2018 ب: 224786695.27، أما في سنة 2019 فقد ارتفعت خزينة المؤسسة لتصل إلى 4800223900.47 أي حققت نمو ب 4575437205.2 أما سنة 2020 نلاحظ انخفاض في الخزينة قدر ب: 4066124188.19، كذلك الحال في سنة 2021 نلاحظ انخفاض في الخزينة قدر ب: 3860966852.31.

يعود السبب في ارتفاع الخزينة إلى وجود علاقة طردية مع رأس المال العامل FR والخزينة TR وبالتالي نفسر حالة الخزينة الموجبة خلال السنوات الأربعة للعلم بأن المؤسسة استطاعت تغطية الاحتياج في رأس المال العامل بفضل وجود فائض في التمويل $FR > BFR$.

2نسب السيولة المالية:

1.2 حساب نسبة التداول

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

الجدول رقم (11):

التغير في نسبة التداول للسنوات الأربعة

البيان	2018	2019	2020	2021
الأصول المتداولة	6588553601.86	308472510.35	7013095003.64	5713864049.58
الخصوم المتداولة	2790711618.71	369516303.31	8463925181.29	7934890185.22
نسبة التداول	2.36	0.83	0.83	0.72

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول أصول وخصوم المؤسسة

التعليق: من خلال الجدول نجد نسبة التداول خلال سنة 2019 أكبر من 1 حيث بلغت النسبة 2.36 كانت المؤسسة قادرة على تسديد ديونها والحصول على قروض جديدة، يمكن القول على أن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها في مواعيد استحقاقها، أما في السنوات (2019-2020-2021) كانت النسب أقل من 1 أي أن المؤسسة لن تكون قادرة على تسديد ديونها ومواجهة صعوبة في الحصول على قرض جديدة، أي يمكن القول أن المؤسسة ستكون غير قادرة على مواجهة التزاماتها في مواعيد الاستحقاق.

نسبة سيولة السريعة = (الأصول المتداولة-المخزونات) / الخصوم المتداولة

الجدول رقم (12): يبين التغير في نسبة السيولة السريعة للسنوات الأربع (2018-2021)

السنوات	2018	2019	2020	2021
العناصر				
الأصول المتداولة	6588553601.86	308472510.35	7013095003.64	5713864049.58
المخزونات	5238322398.69	1894222504.96	2854795923.76	3483874237.77

2229989811.8 1	2153486423.12 -	1585749994.61 -	1350231203.1 7	الأصول المتداولة- المخزونات (1)
7934890185.2 2	8463925181.29	3695136303.31	2790711618.7 1	الخصوم المتداولة(2)
0.28	-0.25	-0.43	0.48	نسبة السيولة(1)/(2) (

المصدر: من إعداد الطالب بناء على جدول أصول وخصوم المؤسسة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة السريعة خلال السنوات الأربعة (2018-2021)، أقل من الواحد وفي تناقص مستمر، وهذا يعني أن المؤسسة لا تملك القدرة على الوفاء بالتزاماتها وإمكانية اللجوء لاستخدام عنصر الأصول المتداولة الأقل سيولة كالمخزون.

2.2 نسب الهيكلية المالية

1.2.2 نسبة التمويل الدائم

الجدول رقم(13): حساب نسبة التمويل الدائم

2021	2020	2019	2018	البيان
3910135652.85	2842114968.24	4139778656.08	6753299273.23	الأموال الدائمة(1)
2443870204.57	2655811553.69	2850513349.04	2955466290.08	الأصول الثابتة(2)
1.6	1.07	1.45	2.29	نسبة التمويل الدائم(1)/(2)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على جدول أصول وخصوم المؤسسة

التعليق:

نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم خلال السنوات الأربعة (2018-2021) أكبر من 1 وهذا يعني أن المؤسسة تمكنت من تغطية أصولها الثابتة بواسطة أموالها الدائمة مع تسجيل هامش أمان مالي يمكنها من مواجهة الاحتياجات المتولدة عن دورة الاستغلال.

2.2.2 نسبة التمويل الخاص

الجدول رقم (14): حساب نسبة التمويل الخاص

2021	2020	2019	2018	البيان
1843645791.96	818566796.10	2113133421.24	5056508676.12	الأموال الخاصة(1)
2443870204.57	265584553.69	2850513349.04	2955466290.08	الأموال الثابتة (2)
0.75	3.08	0.74	1.71	نسبة التمويل الخاص(1)/(2)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على جدول أصول وخصوم المؤسسة

التعليق:

نلاحظ أن نسبة التمويل الخاص للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب خلال السنتين (2018-2020) أكبر من الواحد هذا يعني أن المؤسسة لها إمكانية في تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الخاصة، أما خلال السنتين (2019-2021) كانت نسبة التمويل الخاص أقل من الواحد أي أن المؤسسة واجهت صعوبة في إمكانية تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الخاصة.

3.2.2 نسبة التمويل الخارجي

الجدول رقم(15): حساب نسبة التمويل الخارجي

2021	2020	2019	2018	البيان
3897800827.1	1975802215.8	10001380046.1	10487473354.0	مجموع الديون(1)
5	2	1	3	
8157734254.1	9668906557.3	5935215859.39	9544019891.94	مجموع الأصول(2)
5	3			
0.48	0.2	1.69	1.1	نسبة التمويل الخارجي(1)/(2)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على جدول أصول وخصوم المؤسسة

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه في سنة 2018 وسنة 2019 كانت نسبة التمويل الخارجي أكبر من الواحد وهذا يعني أن المؤسسة تتعرض للمخاطر، فمن المحتمل أن تواجه المؤسسة صعوبات في تسديدها لقيمة الديون، أما في سنة 2020 وسنة 2021 كانت نسبة التمويل الخارجي أقل من الواحد وهذا يعني انخفاض المخاطر التي تتعرض لها

المؤسسة فمن المحتمل أن المؤسسة لن تواجه صعوبات في تسديدها لقيمة الديون، وبالتالي يمكن القول أن للمؤسسة فرصة في الحصول على قروض جديدة.

3.2 بناء قائمة التدفق النقدي حسب الطريقة غير المباشرة

1.3.2 النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج

الدورة المالية	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	-281821941.50	213434321.24	-790333092.56	-1815412088.42

المصدر: من جدول حسابات النتائج للسنوات (2018-2021)

تقييم النتيجة الصافية للمؤسسة للسنوات الأربعة:

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تكبدت المؤسسة في سنة 2018 خسارة مالية قدرت ب 281821941.50 بينما في سنة 2019 حققت أرباح مالية قدرت ب 213434321.24 أما في سنة 2020 تكبدت أيضا خسائر مالية قدرت ب 790333092.56 كذلك الحال في سنة 2021 كان مقدار الخسائر المالية 1815412088.42 سنتيم.

القدرة على التمويل الذاتي CAF: النتيجة الصافية للسنة المالية + مخصصات الاهتلاكات والمئونات

2.3.2 مخصصات الاهتلاكات والمئونات

الدورة المالية	2018	2019	2020	2021
مخصصات الاهتلاكات والمئونات والخسائر	609437175.74	-824171311.76	-474304838.76	-598561323.13

المصدر: من جدول حسابات النتائج

الجدول رقم(16): القدرة على التمويل الذاتي CAF

السنوات المالية	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	-281821941.50	213434321.24	-790333092.56	-1815412088.42
مخصصات الإهتلاكات والمئونات والخسائر	609437175.74	-824171311.76	-474304838.76	-598561323.13

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب

-2413973411.55	-1264637931.32	-610736990.52	327615234.24	القدرة على التمويل الذاتي CAF
----------------	----------------	---------------	--------------	-------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

خلاصة الفصل:

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من دراستنا بهدف تجسيد ما توصلنا إليه في الجانب النظري وإسقاطه على المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على القوائم المالية للمؤسسة والمتمثلة في الميزانيات الأصول والخصوم وجدول حسابات النتائج ومن خلالهما والتي من خلالها تم حساب بعض النسب المالية لتقييم الأداء المالي والمتمثلة في السيولة، التمويل الدائم والتمويل الخارجي والتمويل الخاص، بغرض معرفة مدى مساهمة المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي وإعطاء أهمية لهذا الموضوع، وقد تم الاعتماد في تقييم وضعية المؤسسة محل الدراسة على حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية في الفترة الممتدة من 2018-2021 والتي توضح بأن الوضعية المالية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE جيدة خلال فترة الدراسة.

الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع لدور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد المؤشرات المالية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE بغرض إظهارها في صورتها الحقيقية، من أجل تقييم أدائها وتحديد نقاط القوة والضعف، ومتابعة النشاط الأساسي للمؤسسة وتطبيق الأبعاد والنسب المالية والحكم على أدائها بصورة صحيحة، نتيجة لذلك فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات نظرا لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية والغير مالية، والعوامل الداخلية والخارجية وتهتم بالمدى القصير والبعيد وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء.

❖ النتائج:

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير إطار كامل للعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط ومجموعة متكاملة من مؤشرات القياس.
- ✓ يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المالية المتنوعة التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة ن أداء المؤسسة.
- ✓ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها مثل التسوق الإلكتروني من أجل كسب مستثمرين أجنب.
- ✓ مؤشرات التوازن المالي ونسب السيولة تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة لتحليل الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ رغم أن كل مؤسسة تسعى إلى أن تكون منتجتها هي الأحسن والأجود في السوق والحرص على أن تكون مطابقة للمواصفات الدولية وبعد أن تم وضع الحصول على شهادة (الإيزو 9001) كهدف إستراتيجي لكن لم تحصل عليها المؤسسة.
- ✓ حققت المؤسسة رأس مال عامل موجب خلال السنوات الأربعة، فالمؤسسة تمول جزء من أصولها المتداولة بأموالها الدائمة فهي بذلك تحقق هامش أمان.
- ✓ حققت المؤسسة احتياج في رأس مال عامل سالب خلال السنوات (2019-2020-2021) وبالتالي يمكن القول أن المؤسسة غطت احتياجات دورتها.
- ✓ حققت المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب خزينة موجبة خلال فترة الدراسة أي المؤسسة قادرة على تغطية احتياجات رأس المال العامل، ومستعدة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل بتوفير فائض كهامش أمان.

اختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي مفادها (أن عملية تقييم الأداء المالي عملية مقارنة بين الأهداف المخططة والأهداف المتوصل إليها) ولأنه من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ومدى كفاءتها في تحقيق أهدافها لابد من حساب النسب المالية لأن هذه النسب تبين كل ارتفاع وانخفاض في عناصر الميزانية، وبالتالي تبين وضعية الأداء المالي، فقد تم إثبات الفرضية.

- بالنسبة للفرضية الثانية والتي مفادها (تتمثل بطاقة الأداء المتوازن في أنها نظام لتقييم الأداء بواسطة أربعة أبعاد: المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم) بطاقة الأداء المتوازن تقوم بتحديد الأهداف المنتظرة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومن المؤشرات التي تم قياسها، فقد تم إثبات هذه الفرضية.

- بالنسبة للفرضية الثالثة والتي مفادها (تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لمؤسسة ALFA PIPE من خلال الحكم على نتائج مؤشرات التوازن المالي) من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها من حساب المؤشرات المالية ، تم الحكم على الأداء المالي للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية

❖ التوصيات والاقتراحات:

بعد أن تناولنا موضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد المؤشرات المالية الذي يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة وضعها المالي وبعد استخلاصنا للنتائج نضع بعض الاقتراحات كالتالي:

✓ الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن والمؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة بغرض إعطاء صورة واضحة عن وضعها المالي.

✓ العمل على تكوين العمال في بعض المواضيع الحديثة بهدف تحسين مردوديتهم.

✓ على المؤسسة الاستعانة بالمؤشرات المالية الحديثة والتقليدية وإتباع قواعد سليمة لتقييم أدائها.

✓ توسيع الحصة السوقية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب قدر الإمكان وعدم الاكتفاء بما حققته في السنوات السابقة وذلك بتحسينات في منتجاتها ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.

✓ باستخدام المؤسسة لتقييم الأداء تستطيع الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف لها، وبالتالي على كل المؤسسات استخدامها من فترة لأخرى.

✓ يجب على المؤسسة العمل على إرضاء عملائها وذلك بما يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة.

✓ على المؤسسة الاهتمام بالرؤيا للمدى البعيد من خلال الاستثمار في الموارد البشرية ودخولها الأسواق الجزائرية وذلك من أجل جلب مستثمرين أجنبان للسوق الجزائرية.

❖ أفاق البحث:

بعد إتمام المذكرة الموسومة بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحديد المؤشرات المالية" نرجو أن تكون ذات مساهمة فعالة للمكتبة، بالرغم من الجهد الذي بدلناه في إعداد هذه المذكرة إلا أنها لا تخلو من النقائص.

لهذا أردنا التحسيس ببعض الجوانب التي يمكن أن تكون عناوين للبحوث المستقبلية لخصناها في النقاط التالية:

- تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

- تأثير المؤشرات المالية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. الحناوي، محمد صالح، الإدارة المالية، ط1، الجامعة المصرفية، القاهرة، 1995م.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2009.
3. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 1997.
4. جمعة، فرحات السعيد، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2000.
5. خديجة خالدي، عبد الرزاق بن حبيب، أساسيات العمل المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2005.
6. دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن 2007.
7. زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1997.
8. سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار المالي، أسس، مفاهيم، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
9. شعيب شنوف، " التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران، الأردن، 2012.
10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
11. عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2008.
12. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
13. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، ط2، دار الكتاب الجامعي، 2013.
14. على فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع القاهرة، 1998.
15. كراجة عبد الحليم وآخرون، الأداء المالي والتحليل المالي (أسس- مفاهيم -تطبيقات) ط2، دار الصفاء عمان، الأردن 2006.
16. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
17. محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، دار الوراق، ط2، عمان، الأردن 2011.

18. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
19. مؤيد راضي خنفر، غسان فالح المطارنة، تحميل القوائم المالية، مدخل نظري تطبيقي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
20. نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد غي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد) ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
21. هاني بحيري، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، قياس الأداء المتوازن، ط1 ، دار معتر للنشر والتوزيع، 2014.
22. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
23. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور منصور الغالي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
24. يوسف بومدين، فاتح ساحل، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، ط1 ، دار بلقيس، الجزائر ، 2016.
25. Christian et Mireille Zambotto ،'Gestion Financière-f inanced'entreprise ،4e édition ،Dunod ،Paris ،2001.
26. Robert Kaplan & David Norton, Le tableau de bord prospectif, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.
27. Ruth Dueck Mbeba ،Basik Finoncial Management and Ration Analysis for MFIS Toolkit ،Mennonite Economics development Associates ،Microsove led Soluion of finoncial services ،Mod Section 3،March 2008.
28. Sharma ،Meera management of financial institutions Prentice – Hill New Delhi ،India ،2008.

ثانيا: المجالات

1. أحمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، جامعة الزرقاء الخاصة، المجلد التاسع، العدد الثاني، الأردن، 2009.
2. أميمة حلمي مصطفى – كريمة محمد لاشين، تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة طنطا، مصر، 2018.

3. السرطاوي عبد الفتاح، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي لشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 4، العدد 2، 2019.
4. الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، جامعة ورقلة، 2010/2009.
5. بوجنان خالدية، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة دفاتر بوداكس، العدد رقم 09، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018.
6. جبر إبراهيم الداعور، اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد2، 2013.
7. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد الرابع، 2006.
8. رامز رمضان محمد حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد10، العدد04، الجزء01، مصر، 2019.
9. رحبي فاطمة -زيني فريدة، بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مخبر الصناعة والتطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع، المجلد13، العدد01، جامعة تسمسيلت، الجزائر، 2022.
10. زيد سين سعود، بطاقة الأداء المتوازن مدخل لقيم الأداء الإستراتيجي، مجلة دنانير، المجلد5، العدد5، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2014.
11. زيد محمد الحواتمة، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات وترشيدها في البنوك الأردنية، المجلد19، العدد01، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة - الأردن، 2018.
12. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد03، 2015.
13. فاطمة بنت عبد العزيز التويجري، تصور مقترح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس 865، العدد34، الجزء04مصر، 2019.
14. ماجد محمد عبد السلام وآخرون، قياس أداء مؤسسات قطاع غزة باستخدام بطاقة الداء المتوازن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد 25، العدد 1، 2017
15. Bose Sanjoy, Keith Thomas, Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 8, No 4, 2007.

ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية

1. حفصي رشيد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات المسعرة في بورصة الجزائر، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
2. رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
3. زرقاوي حدة، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
4. سناء أونيس، بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2016.
5. عزوز بشرى. قراش رمزي، مساهمة المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
6. علاق وليد، تحليل المؤشرات المالية للتوقع بالتعثر المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، 2016.
7. غريب صليحة، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
8. مراد حجاج، دراسة قدرة المؤشرات المالية على تفسير الكفاءة النسبية للأداء المالي للمؤسسات الإسمنت الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019.
9. مريم قمر - لمياء حميد، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وإدارة مالية، كلية علوم اقتصادية وتجارية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017.

الملاحق

الملحق رقم (01): ميزانية أصول المؤسسة لسنة 2018-2019

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:35
EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 624 149 614.91	2 298 479 605.88	325 670 009.03	327 018 355.73
Autres immobilisations corporelles		8 933 515 349.54	2 491 994 133.70	1 441 521 215.84	1 644 700 865.32
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		622 712 354.13		622 712 354.13	599 932 900.87
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		71 878 500.00	71 030 000.00	848 500.00	1 048 500.00
Impôts différés actif		459 761 270.04		459 761 270.04	382 765 668.16
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 712 017 088.62	4 861 503 739.58	2 850 513 349.04	2 955 466 290.08
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		2 331 180 880.06	436 958 375.10	1 894 222 504.96	5 238 322 398.69
Créances et emplois assimilés					
Clients		435 722 608.98	129 475 843.91	306 246 765.07	1 042 874 756.88
Autres débiteurs		1 640 140 368.16	881 099 666.07	759 040 702.09	81 480 556.36
Impôts et assimilés		7 757 582.11	6 859 844.35	897 737.76	1 080 149.66
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		124 294 800.47		124 294 800.47	224 795 740.27
TOTAL ACTIF COURANT		4 539 096 239.78	1 454 393 729.43	3 084 702 510.35	6 588 553 601.86
TOTAL GENERAL ACTIF		12 251 113 328.40	6 315 897 469.01	5 935 215 859.39	9 544 019 891.94

الملحق رقم (02): ميزانية اصول المؤسسة لسنة 2019-2020

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:38
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 638 995 697.91	2 318 905 314.36	320 090 383.55	325 670 009.03
Autres immobilisations corporelles		3 959 945 329.35	2 719 961 306.47	1 239 984 022.88	1 441 521 215.84
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		614 808 831.47		614 808 831.47	622 712 354.13
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		76 015 728.63	71 030 000.00	4 985 728.63	848 500.00
Impôts différés actif		475 942 587.16		475 942 587.16	459 761 270.04
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 765 708 174.52	5 109 896 620.83	2 655 811 553.69	2 850 513 349.04
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3 230 584 497.89	375 788 574.13	2 854 795 923.76	1 894 222 504.96
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 495 226 809.81	167 310.00	2 495 059 499.81	306 246 765.07
Autres débiteurs		1 614 340 280.54	2 238 503.13	1 612 101 777.41	759 040 702.09
Impôts et assimilés		3 374 206.67		3 374 206.67	897 737.76
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		47 763 595.99		47 763 595.99	124 294 800.47
TOTAL ACTIF COURANT		7 391 289 390.90	378 194 387.26	7 013 095 003.64	3 084 702 510.35
TOTAL GENERAL ACTIF		15 156 997 565.42	5 488 091 008.09	9 668 906 557.33	5 935 215 859.39

الملحق رقم (03): ميزانية اصول المؤسسة لسنة 2020-2021

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:39
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2021			2020
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 638 995 697.91	2 339 714 318.92	299 281 378.99	320 090 383.55
Autres immobilisations corporelles		3 981 880 054.82	2 947 076 447.08	1 034 803 607.74	1 239 984 022.88
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		620 037 150.42		620 037 150.42	614 808 831.47
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 781 728.63		4 781 728.63	4 985 728.63
Impôts différés actif		484 966 338.79		484 966 338.79	475 942 587.16
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 730 660 970.57	5 286 790 766.00	2 443 870 204.57	2 655 811 553.69
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3 970 590 996.45	486 716 758.68	3 483 874 237.77	2 854 795 923.76
Créances et emplois assimilés					
Clients		605 245 814.68	167 310.00	605 078 504.68	2 495 059 499.81
Autres débiteurs		1 453 079 719.21	2 238 503.13	1 450 841 216.08	1 612 101 777.41
Impôts et assimilés		394 822.37		394 822.37	3 374 206.67
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		173 675 268.68		173 675 268.68	47 763 595.99
TOTAL ACTIF COURANT		6 202 986 621.39	489 122 571.81	5 713 864 049.58	7 013 095 003.64
TOTAL GENERAL ACTIF		13 933 647 591.96	5 775 913 337.81	8 157 734 254.15	9 668 906 557.33

الملحق رقم (04): جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2018-2019

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:36
EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		10 658 529 846.43	2 825 741 656.53
Variation stocks produits finis et en cours		-957 912 638.84	1 108 018 048.09
Production immobilisée		3 087 797.86	3 696 625.44
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		9 703 705 005.45	3 937 456 330.06
Achats consommés		-6 402 260 999.77	-2 869 952 786.05
Services extérieurs et autres consommations		-348 006 759.80	-134 295 280.55
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-6 750 267 759.57	-3 004 248 066.60
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 953 437 245.88	933 208 263.46
Charges de personnel		-1 671 365 493.57	-1 208 805 328.94
Impôts, taxes et versements assimilés		-108 487 954.86	-31 310 091.20
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 173 583 797.45	-306 907 156.68
Autres produits opérationnels		33 007 629.25	72 503 985.35
Autres charges opérationnelles		-3 453 899.07	-7 196 124.57
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-824 171 311.76	-609 437 175.74
Reprise sur pertes de valeur et provisions		47 476 757.97	717 973 082.01
V- RESULTAT OPERATIONNEL		426 442 973.84	-133 063 389.63
Produits financiers		8 701 916.78	9 940 845.39
Charges financières		-298 706 171.26	-173 794 897.54
VI-RESULTAT FINANCIER		-290 004 254.48	-163 854 052.15
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		136 438 719.36	-296 917 441.78
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		76 995 601.88	15 095 500.28
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		9 792 891 309.45	4 737 874 242.81
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-9 579 456 988.21	-5 019 696 184.31
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		213 434 321.24	-281 821 941.50
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		213 434 321.24	-281 821 941.50

الملحق رقم (05): جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2019-2020

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:38

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		1 948 940 229.88	10 658 529 846.43
Variation stocks produits finis et en cours		218 233 984.26	-957 912 638.84
Production immobilisée		3 168 484.78	3 087 797.86
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 170 342 698.92	9 703 705 005.45
Achats consommés		-1 496 971 593.98	-6 402 260 999.77
Services extérieurs et autres consommations		-71 543 421.91	-348 006 759.80
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 568 515 015.89	-6 750 267 759.57
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		601 827 683.03	2 953 437 245.88
Charges de personnel		-1 824 991 101.03	-1 671 365 493.57
Impôts, taxes et versements assimilés		-24 754 993.30	-108 487 954.86
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-1 247 918 411.30	1 173 583 797.45
Autres produits opérationnels		68 516 091.99	33 007 629.25
Autres charges opérationnelles		-15 879 073.18	-3 453 899.07
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-474 304 838.76	-824 171 311.76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		951 965 428.23	47 476 757.97
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-717 620 803.02	426 442 973.84
Produits financiers		414 753.81	8 701 916.78
Charges financières		-89 308 360.47	-298 706 171.26
VI-RESULTAT FINANCIER		-88 893 606.66	-290 004 254.48
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-806 514 409.68	136 438 719.36
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		16 181 317.12	76 995 601.88
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 191 238 972.95	9 792 891 309.45
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-3 981 572 065.51	-9 579 456 988.21
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-790 333 092.56	213 434 321.24
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-790 333 092.56	213 434 321.24

الملحق رقم (06): جدول حسابات نتائج المؤسسة لسنة 2020-2021

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:40
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		2 866 573 265.00	1 948 940 229.88
Variation stocks produits finis et en cours		902 585.86	218 233 984.26
Production immobilisée		6 938 681.50	3 168 484.78
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 874 414 532.36	2 170 342 698.92
Achats consommés		-1 824 487 948.89	-1 496 971 593.98
Services extérieurs et autres consommations		-164 382 457.24	-71 543 421.91
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-1 988 870 406.13	-1 568 515 015.89
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		885 544 126.23	601 827 683.03
Charges de personnel		-1 935 267 004.01	-1 824 991 101.03
Impôts, taxes et versements assimilés		-35 326 262.81	-24 754 993.30
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-1 085 049 140.59	-1 247 918 411.30
Autres produits opérationnels		10 106 396.48	68 516 091.99
Autres charges opérationnelles		-11 965 154.62	-15 879 073.18
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-598 561 323.13	-474 304 838.76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		54 601 367.25	951 965 428.23
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-1 630 867 854.61	-717 620 803.02
Produits financiers		7 803 933.91	414 753.81
Charges financières		-201 371 919.35	-89 308 360.47
VI-RESULTAT FINANCIER		-193 567 985.44	-88 893 606.66
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-1 824 435 840.05	-806 514 409.68
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		9 023 751.63	16 181 317.12
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 946 926 230.00	3 191 238 972.95
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-4 762 338 318.42	-3 981 572 065.51
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 815 412 088.42	-790 333 092.56
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-1 815 412 088.42	-790 333 092.56

الملحق رقم (07): جدول خصوم المؤسسة لسنة 2018-2019

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:36
EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		213 434 321.24	-281 821 941.50
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison			5 338 330 617.62
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		213 434 321.24	5 056 508 676.12
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 026 645 234.84	1 696 799 597.11
TOTAL II		2 026 645 234.84	1 696 799 597.11
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		411 322 750.37	1 289 313 868.63
Impôts		963 583.00	15 559 123.00
Autres dettes		3 282 849 969.94	1 485 838 627.08
Trésorerie passif			
TOTAL III		3 695 136 303.31	2 790 711 618.71
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		5 935 215 859.39	9 544 019 891.94

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (08): جدول خصوم المؤسسة لسنة 2019-2020

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:38
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-790 333 092.56	213 434 321.24
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-28 233 703.54	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-818 566 796.10	213 434 321.24
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 023 548 172.14	2 026 645 234.84
TOTAL II		2 023 548 172.14	2 026 645 234.84
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		438 252 957.99	411 322 750.37
Impôts		21 040 888.00	963 583.00
Autres dettes		8 004 631 335.30	3 282 849 969.94
Trésorerie passif			
TOTAL III		8 463 925 181.29	3 695 136 303.31
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		9 668 906 557.33	5 935 215 859.39

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (09): جدول خصوم المؤسسة لسنة 2020-2021

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:39
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		-1 815 412 088.42	-790 333 092.56
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-28 233 703.54	-28 233 703.54
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-1 843 645 791.96	-818 566 796.10
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		2 066 489 860.89	2 023 548 172.14
TOTAL II		2 066 489 860.89	2 023 548 172.14
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		429 086 105.24	438 252 957.99
Impôts		13 267 153.00	21 040 888.00
Autres dettes		7 492 536 926.98	8 004 631 335.30
Trésorerie passif			
TOTAL III		7 934 890 185.22	8 463 925 181.29
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		8 157 734 254.15	9 668 906 557.33

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم (10): خزينة المؤسسة لسنة 2018-2019

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:36
EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

	NOTE	2019	2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		208 549 039.29	88 999 194.91
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-2 807 095 073.12	-1 738 458 656.04
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 966 009.76	-1 197 619.61
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-2 600 512 043.59	-1 650 657 080.74
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		6 891 352.75	-1 338 979.27
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-2 593 620 690.84	-1 651 996 060.01
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-78 955 652.96	-66 186 104.39
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-78 955 652.96	-66 186 104.39
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		2 764 075 404.00	1 872 027 960.15
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-192 000 000.00	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		2 572 075 404.00	1 872 027 960.15
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-100 500 939.80	153 845 795.75
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		224 795 740.27	70 949 944.52
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		124 294 800.47	224 795 740.27
Variation de la trésorerie de la période		-100 500 939.80	153 845 795.75
Rapprochement avec le résultat comptable		-313 935 261.04	435 667 737.25

الملحق رقم (11): خزينة المؤسسة لسنة 2019-2020

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:38

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

	NOTE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		116 607 677.63	208 549 039.29
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-2 684 014 397.29	-2 807 095 073.12
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 037 017.80	-1 966 009.76
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-2 568 443 737.46	-2 600 512 043.59
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		67 922 095.72	6 891 352.75
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-2 500 521 641.74	-2 593 620 690.84
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-61 828 970.59	-78 955 652.96
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décassements sur acquisitions d'immobilisations financières		-4 137 228.63	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-65 966 199.22	-78 955 652.96
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		2 489 956 636.48	2 764 075 404.00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			-192 000 000.00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		2 489 956 636.48	2 572 075 404.00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-76 531 204.48	-100 500 939.80
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		124 294 800.47	224 795 740.27
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		47 763 595.99	124 294 800.47
Variation de la trésorerie de la période		-76 531 204.48	-100 500 939.80
Rapprochement avec le résultat comptable		713 801 888.08	-313 935 261.04

الملحق رقم (12): خزينة المؤسسة لسنة 2020-2021

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:40
EXERCICE:01/01/21 AU 31/12/21

	NOTE	2021	2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		139 031 724.57	116 607 677.63
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-2 475 278 145.67	-2 684 014 397.29
Intérêts et autres frais financiers payés		-1 085 171.28	-1 037 017.80
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-2 337 331 592.38	-2 568 443 737.46
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-6 654 819.75	67 922 095.72
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-2 343 986 412.13	-2 500 521 641.74
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-22 019 648.26	-61 828 970.59
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-4 137 228.63
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		-22 019 648.26	-65 966 199.22
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		2 491 917 733.08	2 489 956 636.48
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		2 491 917 733.08	2 489 956 636.48
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		125 911 672.69	-76 531 204.48
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		47 763 595.99	124 294 800.47
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		173 675 268.68	47 763 595.99
Variation de la trésorerie de la période		125 911 672.69	-76 531 204.48
Rapprochement avec le résultat comptable		1 941 323 761.11	713 801 888.08