

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: محاسبة ومالية

الموضوع:

**تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**  
**دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين**  
**E.N.T.M.V**

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:  
بريش عبد القادر

إعداد الطالبين:  
سلمان نصر الدين  
مرغيت سمية

مكان التربص: المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين

فترة التربص (30 يوم): من: 20 مارس 2014 إلى: 22 ماي 2014



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: محاسبة ومالية

الموضوع:

تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين

**E.N.T.M.V**

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:  
بريش عبد القادر

إعداد الطالبين:  
سلمان نصر الدين  
مرغيت سمية

مكان التربص: المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين

فترة التربص (30 يوم): من: 20 مارس 2014 إلى: 22 ماي 2014

**2014/2013**



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

قال تعالى:

( قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون )

صدق الله العظيم .

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء

هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو

بعيد على انجاز هذا العمل و في ما واجهناه من صعوبات و نخص

بالذكر الأستاذ المشرف "بريش عبد القادر" الذي لم ييخل

علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا

في إتمام هذا البحث، و أيضاً جزيل الشكر لجميع عمال المؤسسة الوطنية

للتنقل البحري للمسافرين، و أخص بالذكر السيد: مصيبح يوسف

لما بذله من عون و مساعدة.

نصر الدين

و سمية

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى أبي و أمي

وكافة أفراد عائلتي

إلى كل من ساندني و وقف بجانبي

إلى كل خرجي المدرسة العليا للتجارة و أخص بالذكر خرجي 2013-2014 .

نصر الدين

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى كافة أفراد عائلتي أخص بالذكر أحب الناس إلى قلبي إلى أبي وأمي

الذين وقفوا إلى جانبي طيلة المشوار الدراسي.

إلى كافة أصدقائي وزملائي في الدراسة.

إلى كافة من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

# سمية



## فهرس المحتويات

.....	الإهداء
.....	الشكر
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الجداول
..... أ	المقدمة

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الإقتصادية

01.....	تمهيد
02.....	المبحث الأول: أداء المؤسسة الإقتصادية
02.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
07.....	المطلب الثاني: أنواع الأداء
10.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
13.....	المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء
13.....	المطلب الأول: ماهية قياس و تقييم الأداء
16.....	المطلب الثاني: قواعد و مراحل الأساسية لتقييم الأداء
19.....	المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء
20.....	المبحث الثالث: الأداء المالي
20.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
21.....	المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي
22.....	المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي
30.....	خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي

31	تمهيد
32	المبحث الأول: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي
32	المطلب الأول: مؤشرات التوازن المالي
37	المطلب الثاني: مؤشرات النسب المالية
42	المطلب الثالث: تحليل النسب، نظام ديوننت
44	المبحث الثاني: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي
45	المطلب الأول: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
48	المطلب الثاني: القيمة السوقية المضافة وطريقة خصم قيمتها المتوقعة
51	المطلب الثالث: بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC)
54	المبحث الثالث: دراسة مردودية المؤسسة
54	المطلب الأول: مفهوم المردودية
56	المطلب الثاني: مؤشرات قياس المردودية
58	المطلب الثالث: أثر الرفع المالي على المردودية
60	خلاصة الفصل

## الفصل الثالث: دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين

61	تمهيد
62	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة (E.N.T.M.V)
62	المطلب الأول: تأسيس المؤسسة، تعريفها و هيكلها التنظيمي
62	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة و وسائل إنتاجها
64	المطلب الثالث: الظروف التي تنشط فيها المؤسسة

66.....	المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة وفقا للمؤشرات التقليدية.
66.....	المطلب الأول: دراسة الميزانية المالي للمؤسسة و تطوراتها
74.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازن المالي
78.....	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
84.....	المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة وفقا للمؤشرات الحديثة.
84.....	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)
85.....	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام القيمة السوقية المضافة (MVA)
86.....	المطلب الثالث: خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة.
88.....	المبحث الثالث: دراسة تحليلية لمر دودية المؤسسة.
88.....	المطلب الأول: دراسة نتيجة المؤسسة.
90.....	المطلب الثاني: تقييم مردودية المؤسسة.
94.....	المطلب الثالث: أثر الرفع المالي على المردودية.
96.....	خلاصة الفصل
97.....	الخاتمة
100.....	المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مكونات الكفاءة والفعالية	05
(2-1)	الأداء من منظور بين الكفاءة و الفعالية	07
(1-2)	رأس المال العامل من أعلى الميزانية	33
(2-2)	رأس المال العامل من أسفل الميزانية	33
(3-2)	نموذج حساب النتائج وفق النسب	42
(4-2)	نموذج الميزانية في ظل النسب المئوية	42
(1-3)	منحنى تغيرات القيم الثابتة للفترة (2010-2012)	69
(2-3)	منحنى تغيرات قيم الإستغلال للفترة (2010-2012)	69
(3-3)	منحنى تغيرات القيم القابلة لتحقيق للفترة (2010-2012)	70
(4-3)	منحنى تغيرات القيم الجاهزة للفترة (2010-2012)	71
(5-3)	منحنى تغيرات الأموال الخاصة للفترة (2010-2012)	72
(6-3)	منحنى تغيرات الديون طويلة الأجل للفترة (2010-2012)	73
(7-3)	منحنى تغيرات الديون قصيرة الأجل للفترة (2010-2012)	74
(8-3)	منحنى تطور رأس المال العامل(في الأجل القصير)	75
(9-3)	منحنى تغيرات أنواع رأس المال العامل الخاص للفترة (2010-2012)	76
(10-3)	منحنى تغيرات احتياج رأس المال العامل للفترة (2010-2012)	77
(11-3)	منحنى تغيرات الخزينة للفترة (2010-2012)	78
(12-3)	منحنى تغيرات نسب السيولة	78
(13-3)	منحنى تغيرات النشاط	80
(14-3)	منحنى تغيرات نسب التمويل	80
(15-3)	منحنى تغيرات نسب المديونية	81
(16-3)	منحنى تغيرات نسب الربحية المرتبطة بالمبيعات	82
(17-3)	منحنى تغيرات نسب الربحية المرتبطة بالاستثمارات	83
(18-3)	منحنى تغيرات الهامش الإجمالي و الهامش الصافي	91
(19-3)	منحنى تغيرات المر دودية الاقتصادية	93
(20-3)	منحنى تغيرات المر دودية المالية	94
(21-3)	منحنى تغيرات أثر الرفع المالي على المر دودية	95

## قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
24	يمثل الميزانية المالية المختصرة	(1-1)
25	يمثل الميزانية أشد اختصار	(2-1)
34	يمثل حالات رأس المال العامل	(1-2)
35	يمثل حالات احتياجات رأس المال العامل	(2-2)
36	يمثل حالات الخزينة	(3-2)
46	يبين كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة (2010 - 2012).	(4-2)
66	يمثل جانب الأصول للميزانية المالية للمؤسسة (2010 - 2012).	(1-3)
67	يمثل جانب الخصوم للميزانية المالية للمؤسسة (2010 - 2012).	(2-3)
68	يمثل جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة للفترة (2010 - 201).	(3-3)
68	يمثل جانب الخصوم للميزانية المالية للفترة (2010 - 2012).	(4-3)
68	تغيرات القيم الثابتة للفترة (2010 - 2012).	(5-3)
69	تغيرات قيم الإستغلال للفترة (2010 - 2012).	(6-3)
70	تغيرات القيم القابلة لتحقيق للفترة (2010-2012)	(7-3)
71	تغيرات القيم الجاهزة للفترة (2010-2012)	(8-3)
72	تغيرات الأموال الخاصة للفترة (2010-2012)	(9-3)
73	تغيرات الديون طويلة الأجل للفترة (2010-2012)	(10-3)
74	تغيرات الديون قصيرة الأجل للفترة (2010-2012)	(11-3)
74	حساب رأس المال العامل (في الأجل الطويل) للفترة (2010-2012)	(12-3)
75	حساب رأس المال العامل الخاص للفترة (2010-2012)	(13-3)
76	حساب رأس المال العامل الأجنبي	(14-3)
76	حساب رأس المال العامل الإجمالي للفترة (2010-2012)	(15-3)
77	حساب احتياج رأس المال العامل للفترة (2010-2012)	(16-3)
78	يمثل حساب الخزينة للفترة (2010-2012)	(17-3)
78	يمثل حساب نسب السيولة للفترة (2010-2012)	(18-3)
79	يمثل حساب نسب النشاط للفترة (2010-2012)	(19-3)
80	يمثل حساب نسب التمويل للفترة (2010-2012)	(20-3)
81	يمثل حساب المديونية للفترة (2010-2012)	(21-3)

82	حساب نسب الربحية المرتبطة بالمبيعات للفترة (2010-2012)	(22-3)
82	حساب نسب الربحية المرتبطة بالاستثمارات للفترة (2010-2012)	(23-3)
88	دراسة تغيرات تكوين النتيجة للفترة (2011-2012)	(24-3)
90	حساب نسب مردودية النشاط	(25-3)
92	حساب المردودية الإقتصادية للفترة (2010-2012)	(26-3)
92	حساب المردودية الصافية للفترة (2010-2012)	(27-3)
93	حساب المردودية المالية للفترة (2010-2012)	(28-3)
95	أثر الرفع المالي على المردودية (2010-2012).	(29-3)

## المقدمة

لقد كان للتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، أثار مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية و المؤسسات المالية، هذا المحيط الذي شهد تطورا ملحوظا خاصة بعد الأزمة المالية العالمية (2008م)، فالمؤسسة أصبحت اليوم مضطرة لإعطاء الضمانات الكافية لمتعاملها، وهذا حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرار في محيط تطبعه المخاطرة الشديدة والخوف من المستقبل، نتيجة الانفتاح على العالم الخارجي. ومع التطور الكبير الذي عرفته الحياة الاقتصادية وتزايد التحديات العالمية التي تواجه مؤسسات الأعمال اليوم، والمتمثلة في المنافسة ونظم تكنولوجيا المعلومات وظهور الإدارة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة، تزايد أهمية ودور الإدارة والمسيرين في قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المطلوبة بكفاءة وفاعلية. فمن أهم وأعمق التغيرات الحاصلة في الإدارة المالية خلال العقود القليلة الماضية هو التركيز على الأداء في المؤسسات ومحاولة إيجاد منهجيات موثوقة لقياسه وتقييمه.

في ظل كل هذه الظروف أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة، تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعدتها على الاستخدام الاقتصادي الكفاء لمواردها المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية تمكنها من فرض نفسها في السوق، وبالتالي المحافظة على مكانتها وبقاءها واستقرارها.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها. وإذا اعتبرنا المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقييم أداءها التجاري، وأدائها الإنتاجي و أداء وظيفة الأفراد وأدائها المالي.

ولتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة عامة و الأداء المالي خاصة يواجه المسيرين إشكالية اختيار أو انتقاء المؤشرات المالية، فهي بطبيعة الحال كثيرة، فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل و أحسن المؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه وتقييمه.

## الإشكالية

وحسب موضوع دراستنا نقوم بطرح الإشكالية التالية:

"ما هو دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة التالية :

- ماذا نقصد بالأداء ؟
- كيف يمكن قياس و تقييم الأداء؟
- ماذا نعني بالأداء المالي؟
- و ما هي أهم المؤشرات المالية المعتمدة في تقييم الأداء المالي ؟

## الفرضيات

لمعالجة إشكالية البحث، تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- تعتبر المؤشرات المالية التقليدية أقل كفاءة للحكم على الأداء المالي للمؤسسة دون اعتماد المؤشرات الحديثة؛
- تمثل المؤشرات المالية عنصر قاعدي في تقييم الأداء المالي شريطة أن تكون بأسلوب علمي؛
- تهتم المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين بتقييم أداءها المالي كغيرها من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر .

## أهمية البحث

إن أهمية أي دراسة علمية تتجلى من خلال مدى مساهمتها في إبرازها لمشكلة المطروحة بعد تحديد كل متغيراتها تحديد دقيق واضح. ودراستنا هذه تكتسي أهمية سواء من الناحية العلمية أو العملية.

وتتجلى أهمية الدراسة في مايلي :

- تبيان كيفية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .

- بيان أهم المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة المالية التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن وبيبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرضية الواقع.

- اكتشاف نقاط القوة والضعف.

### أهداف البحث

ومن أهداف هذا البحث نذكر ما يلي:

- التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه؛
- محاولة معرفة عملية التقييم و مراحلها، ومعرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؛
- محاولة تحديد المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم الأداء المالي وتفسيرها؛
- تطبيق المؤشرات السابقة الذكر في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- إبراز المردودية المالية للمؤسسات الاقتصادية.

### أسباب اختيار الموضوع

#### الأسباب الذاتية

- التعرف على المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية ومعالجتها بالطرق العلمية؛
- نوع التخصص العملي الذي ندرس فيه فهو ذو علاقة بهذا الموضوع؛
- مدى أهمية هذا الموضوع بالنسبة للشركة كونه وسيلة هامة في اتخاذ القرارات المستقبلية؛
- إمكانية مواصلة البحث في موضوع الأداء الكلي للمؤسسة.

#### الأسباب الموضوعية

- الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالقوائم المالية لأهميتها في صنع القرارات المساهمة في تطور و استمرار المؤسسة؛
- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية؛
- الوقوف على إيجابيات و سلبيات تقييم الأداء المالي.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية:** تقتصر على مجتمع الدراسة و المتمثل في المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة على معطيات لعام 2010-2011-2012

( مع العلم أن هناك معطيات و بيانات لم تسمح لنا المؤسسة المستقبلية بالإطلاع عليها مما أدى بنا إلى عدم حساب القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة هذه الأخيرة تعتمد على معطيات السوق).

## المنهج المتبع

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، إضافة لمنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة بعض المعلومات الأخرى في تقييم أدائها المالي، مختارين بذلك مؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين (E.N.T.M.V).

## خطة البحث

تم تقسيم البحث إلى جزء نظري وجزء تطبيقي، أما الجزء النظري فهو مقسم بدوره إلى فصلين:

خصص الأول منه لدراسة أداء المؤسسة الاقتصادية من حيث مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه من عوامل داخلية وعوامل خارجية. أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة قياس وتقييم الأداء من حيث مفهوم قياس وتقييم ومراحل عملية التقييم وخصائص وشروط التقييم الجيد للأداء، كذلك أهمية تقييم الأداء ومعوقاته. أما في عرض المبحث الثالث من هذا الفصل فقد تم تخصيصه لدراسة الأداء المالي وذلك من خلال تحديد الأداء المالي و تحديد أهميته والتعرف أيضا على مصادر معلومات عملية تقييم الأداء.

أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى مؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي ، فقد تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث، خصص الأول منه لدراسة مؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي ، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء المالي، ليتم في المبحث الثالث دراسة مردودية المؤسسة.

أما في الفصل الثالث والأخير الذي يحتوي على دراسة حالة فقد تم خلاله إسقاط المؤشرات الهامة في عملية تقييم الأداء المالي على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الممثلة في المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين (E.N.T.M.V) و ذلك للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2012، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول في تقديم المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد خصص إلى دراسة تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات التقليدية، في حين خصص المبحث الثالث لدراسة تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة. أما المبحث الرابع و الأخير فقد خصص لدراسة مردودية المؤسسة.

## تمهيد

يعد مفهوم تقييم الأداء عموماً و الأداء المالي خصوصاً من أكثر المفاهيم الإدارية سعة و شمولاً، إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المنظمات على اختلاف أنواعها، و يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية و المادية و المالية ، أي أن تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة على ضوء معايير محددة مسبقاً لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية ، و تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الوسائل المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.

وللتعريف أكثر بالأداء و لتحديد مفاهيم كل من قياس و تقييم الأداء المالي، فإننا سنقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول و الذي كان بعنوان " الأداء بالمؤسسة الاقتصادية "، فسنعرض فيه إلى مفهوم الأداء و المفاهيم المرتبطة به ( الكفاءة و الفعالية ) ثم التطرق إلى أنواعه و العوامل المؤثرة فيه؛

خصص المبحث الثاني لدراسة " قياس و تقييم الأداء"، حيث سيتم التطرق إلى مفهوم قياس و تقييم الأداء و أهميته في المؤسسة ثم القواعد و المراحل الأساسية لعملية تقييم الأداء و سنحدد المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة؛

أما في المبحث الثالث و الأخير و الذي يحمل عنوان " الأداء المالي " سنستعرض في هذا المبحث إلى التطرق إلى مفهوم الأداء المالي و أهميته ثم يليه التطرق إلى العوامل المؤثرة على الأداء المالي و في الأخير تم التطرق إلى مصادر عملية تقييم الأداء المالي.

## المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين و الكتاب سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وهذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء الجيد يعتبر مقياس للنجاح.

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً، كما يعتبر الأداء على أنه درجة بلوغ المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، وسنتناول في هذا المبحث:

المطلب الأول: مفاهيم مرتبطة بالأداء؛

المطلب الثاني: أنواع الأداء؛

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: الأداء و المفاهيم المرتبطة به

## 1- مفهوم الأداء

إن الاختلاف حول إعطاء تعاريف دقيقة لمصطلح الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء و قياسه. و يكمن وراء هذا الخلاف تنوع الاتجاهات والأهداف ذات العلاقة، فهو مفهوم جوهري ومحور هام لجميع فروع المعرفة الإدارية. وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أننا سنحاول عرض مجموعة من التعاريف لمفهوم الأداء، و ذلك من أجل الوصول إلى تعريف شامل يناسب البحث.

مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل to perform كما ورد في قاموس Oxford.

" فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فإنه كمفهوم اقتصر لدى كثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى"<sup>1</sup>

"و يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي ينصب حوله جهود كافة المنظمات فهو يشكل أهم أهدافا فالمؤسسات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة و فعالية"<sup>2</sup>.

ويرى كل من Robins & Wierlsema بان الأداء "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بعيدة الأمد".

1 عبد المليك مزدهرة الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص:86.

2 بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص:395.

و يرى A. Khemkhem بأن "الأداء مركز مسؤولية يعني الفعالية الإنتاجية حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق و أن سطرها"<sup>1</sup>.

و حسب ما جاء به كل من Miller et Bromiley أن الأداء "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

و عرف الأداء أيضا بأنه عبارة عن "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بالأداء مؤشري الكفاءة و الفعالية ، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات و المخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح بإتباع أفضل الوسائل و الخيارات الموصلة للأهداف. أما الفعالية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب.<sup>3</sup>

و يعرف أيضا على أنه " كل ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"<sup>4</sup>

يشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، كما أنه يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ، و الذي يتصف بالشمولية والاستمرار (فهو لا يعبر عن المورد البشري لوحده دون الموارد الأخرى ما سعت المنظمة تحقق أهدافها من خلال تنسيق و تفاعل مختلف مواردها)، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح أو فشل المنظمة ، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب؛ كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير هما الكفاءة والفعالية.

1 A. Khemkhem: La Dynamique Du Contrôle De Gestion, Edition Dunod, 1992, P331.

2 وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2009، ص39.

3 Martory B, Crozet D, Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance, Imprimerie

Chirat, Paris, 2002, P : 160.

4 Philippe Lorino, Méthode Et Pratiques De La Performance, Edition D'organisation, 2001 ; P23.

## 2- مفاهيم مرتبطة بالأداء

### 1-2- الكفاءة:

وتعرف بكونها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات" وهي بالتالي تعبر عن مفهوم الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، كما أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

إن الكفاءة هي علاقة بين النتائج المحققة (الأداء) والوسائل المستعملة (الموارد) ذات الطبيعة المختلفة الاقتصادية، المالية... الخ، فالكفاءة تحسب كمايلي:<sup>2</sup>

$$\text{الكفاءة} = \text{تكلفة} / \text{الأداء} = \text{المدخلات} / \text{المخرجات}$$

إن تكلفة/أداء، ذات معنى خاصة في المقارنة بين أكثر من منظمة من نفس الفرع الاقتصادي أو في أزمنة مختلفة في نفس المنظمة (مقارنة حركية).

### 2-2- الفعالية

تعرف الفعالية على أنها "مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة مع الأهداف المحققة".<sup>3</sup> ويمكن إيجاز مفهوم فاعلية الوحدة الاقتصادية بالصيغة التالية:

$$\text{فاعلية الوحدة الاقتصادية} = \text{الأهداف المحققة} / \text{الأهداف المسطرة}$$

وتعرف الفعالية بأنها "مؤشر لمدى تحقيق الأهداف. فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها".<sup>4</sup>

ينظر الاقتصادي porter إلى أن "مفهوم الفعالية وقدرتها كميدان أداء تستطيع المنظمة من خلاله التفوق تنافسيا".<sup>5</sup>

1 وصفي الكساسبية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوري، 2011، ص: 81.

2 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة 2، الجزائر، 1991، ص 340.

3 عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص: 103.

4 وصفي الكساسبية، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

5 Porter, M. E; What is strategy; Harvard Business Review, 1996, P 61.

وتعرف الفعالية بأنها "مدى استعداد المؤسسة على البقاء، التكيف، الاحتفاظ بنفسها ونموها، أي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها والتي تشمل الأهداف الطويلة الأجل، الأهداف المتوسطة الأجل والأهداف القصيرة الأجل".<sup>1</sup>

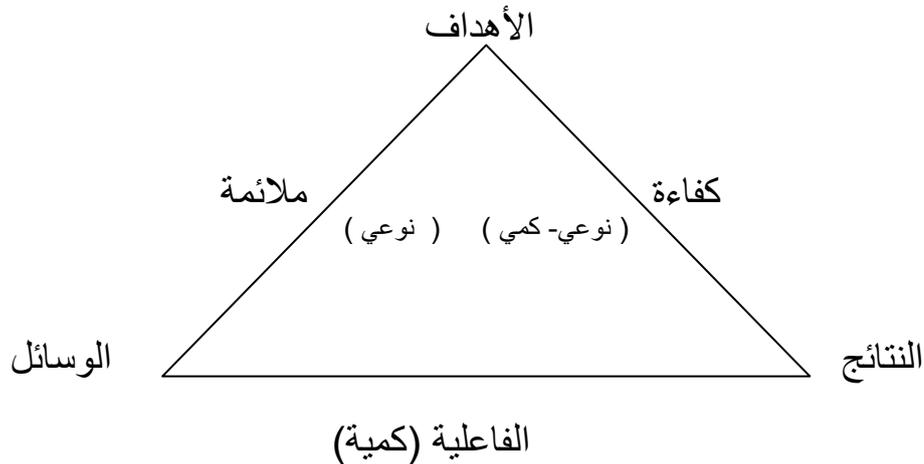
### 3-2- العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة:

#### 3-2-1- العلاقة بين الكفاءة والفعالية

تبدو العلاقة بين الفعالية والكفاءة كبيرة جدا فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة فاعلة وليست كفوءة أو أن تكون كفوءة وليست فاعلة لكن الإدارة تبحث دائما عن توافق و موائمة بين الكفاءة و الفاعلية حيث المطلوب أن تكون الوحدة الاقتصادية فاعلية و كفوءة في نفس الوقت ولغرض أن يكون الأمر كذلك يتطلب الأمر تنسيق و موائمة ثلاثة قضايا أساسية و هي الأهداف و مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لانجاز الأهداف من جانب و كذلك النتائج

المتحققة و مدى قربها و بعدها عن الأهداف المحددة و تناسبها مع الوسائل المستخدمة هنا تبدو الكفاءة باعتبارها معيار نوعي و كمي يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة و طبيعتها و مدى دقة الأهداف المحددة و قرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف<sup>2</sup>. والشكل التالي يبين مكونات الكفاءة والفعالية:

#### الشكل رقم (01) العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: Gibert, P; Le contrôle de gestion dans les

organisations Publiques, Les édition d'organisation, Paris, 1980:P53.

1 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص319 .  
2 زاير، أحمد خلف ؛ الغالبي، طاهر محسن منصور، فاعلية المنظمة: نقد وتحليل للأدب الإداري لغرض توضيح المفهوم، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد24، نيسان، 1998، ص:182-183.

## 2-3-2 الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية

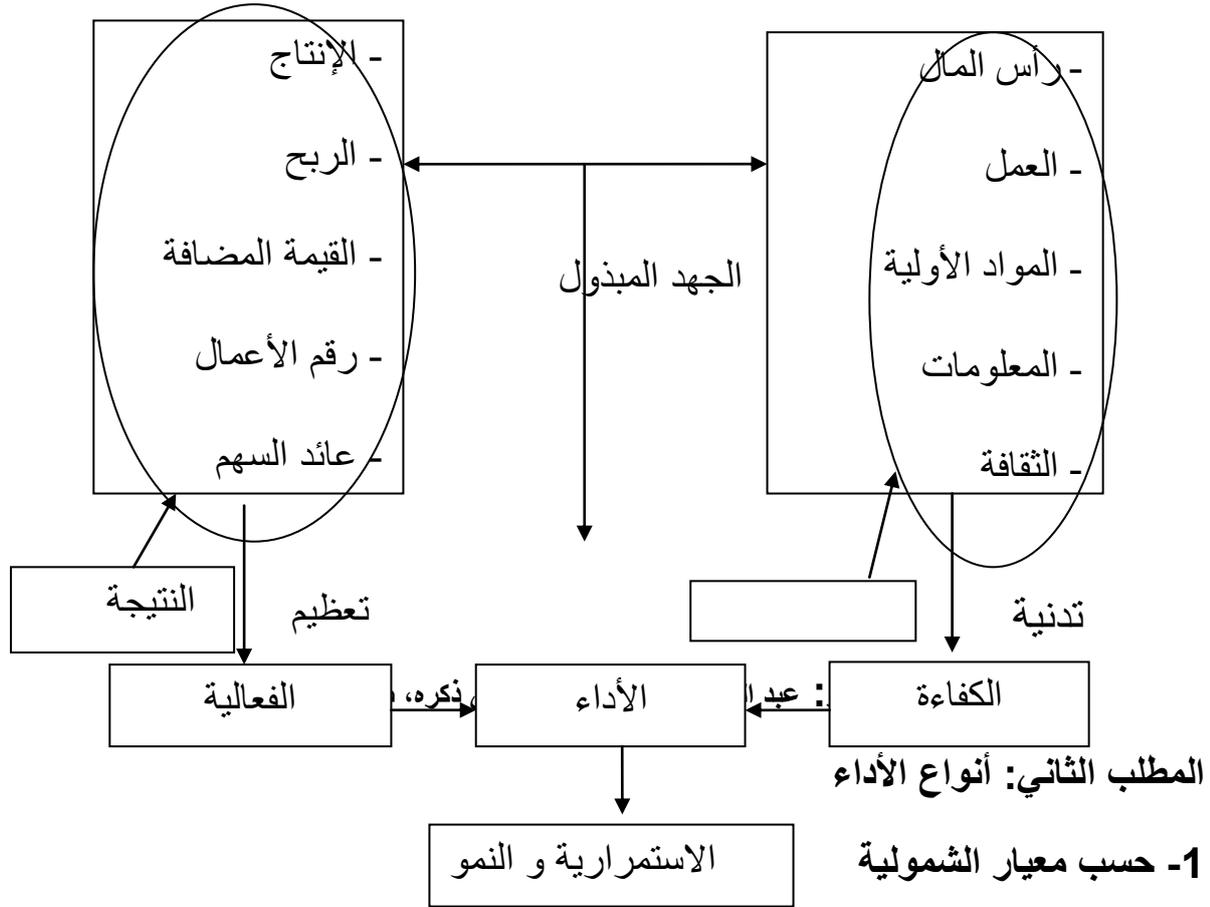
ينظر العديد من الباحثين إلى الأداء على أنه سلوك بشري إلا أن البعض الآخر يجعله مرادفا إما للفعالية أو الكفاءة، فمنهم من يرى أن " مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، حيث عرف الأداء على أنه علاقة بين المواد المخصصة و النتائج المحققة"<sup>1</sup>. إلا أن هناك البعض الآخر الذين لم يركزوا على الفعالية، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها، بحيث عرفه بعضهم بأنه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتحصل عليها".

و على خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط فهناك من يركز على ربطه بالفعالية و الكفاءة معا ، فمن بينهم نجد أحمد خماس الذي بدوره يشير إلى أن "الأداء مركز مسؤولية يعبر عن الكفاءة و الفعالية التي يحقق بها هذا المركز الأهداف التي سطرها، كما يعرف الأداء بأنه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنيه المدخلات".

فالواقع أن الأداء يشمل كل من الفعالية و الكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، والشكل الموالي يوضح الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية:

<sup>1</sup> عبد المليك مزدهرة، مرجع سابق، ص: 87-88.

## الشكل رقم (02): الأداء من منظور بين الكفاءة و الفعالية



حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و أداء جزئي<sup>1</sup>

## 1-1- الأداء الكلي

و الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزدهرة الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره ص: 89 .

## 2-2- الأداء الجزئي

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء الوظيفة التمويين، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق.

### 2- حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة. ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة للمؤسسة و يمكن حصرها في الوظائف الخمسة: المالية، الإنتاج، الأفراد، التسويق و التمويين.

### 2-1- أداء الوظيفة المالية

يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدراتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مرد ودية جيدة وتكاليف منخفضة<sup>1</sup>.

### 2-2- أداء وظيفة الأفراد

يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد. و كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله<sup>2</sup>.

### 2-3- الأداء الإنتاجي

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاحمة المنافسين.

<sup>1</sup> Marcel Laflame ,Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA,1981,P. 356

<sup>2</sup> George R.Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris ,1985, p. 325.

## 2-4- أداء وظيفة التمويل

يتمثل أدائها في تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين .و الحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

## 2-5- أداء وظيفة التسويق

يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.

## 3- حسب معيار الطبيعة (النشاط)

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي<sup>1</sup>

## 3-1- الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

## 3-2- الأداء الاجتماعي

يعد الأساس لتحقيق "المسؤولية الاجتماعية"<sup>\*</sup>، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الملك مزدهرة، مرجع سابق، ص89.

<sup>\*</sup> شرح مصطلح و مفهوم المسؤولية الاجتماعية "الالتزامات والواجبات المطلوبة من المنظمات و الشركات و الأفراد تجاه المجتمع".  
<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية افدارية، قياس و تقييم الأداء ، كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة،

### 3-3- الأداء التكنولوجي

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية، حيث أن العوامل الداخلية تكون خاضعة لتحكم المؤسسة وتتمثل في التحفيز، الهيكل التنظيمي، و التكوين. أما فيما يخص العوامل الخارجية فتكون غير خاضعة لتحكم المؤسسة فهي مرتبطة بالمحيط الخارجي.

#### 1- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

إن هذه العوامل تنتج من تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى إلى مسيرها، و هي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء بالإيجاب أو السلب، و هذا بسبب ترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وإلغاء تأثيراتها السلبية.

#### 1-1- التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:<sup>1</sup>

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

#### 1-2- التحفيز

تتمثل الحوافز مقابل الأداء المتميز، و الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة. و يمكن تعريف التحفيز بأنه مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدمها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد و العاملين فيها، مما يجعلهم

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2000، 2002 ص: 12.

يبدلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم و أدائهم كما ونوعا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و بالتالي خفض تكاليف العمل و رفع روح المعنوية لدى الأفراد العاملين و إشباع رغباتهم.<sup>1</sup>

و تعتبر الحوافز من أهم العوامل و الأساليب التي تحفز الأشخاص و العاملين في المؤسسة إلى بذل أقصى جهد ممكن و العمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف الوحدة الاقتصادية.<sup>2</sup>

### 3-1- الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه "مجموعة من الطرق التي تقسم فيها المؤسسة أفرادها في مهام متميزة ثم التنسيق بينها و يمكن أن يصور الهيكل التنظيمي في شكل خارطة رسمية للتنظيم و هي تصف كيفية توزيع المهام و المسؤوليات".<sup>3</sup>

يمثل الهيكل التنظيمي الشكل الرسمي الذي يشرح العلاقات القائمة بين الوحدات المختلفة للوحدة الاقتصادية، و يحدد الهيكل التنظيمي مجموعة من النقاط و هي كالتالي:

- طريقة توزيع الأنشطة وكذا التوزيع مهام الأفراد و الأقسام المختلفة.
- كيفية التنسيق و التكامل بين الأنشطة المختلفة داخل الوحدة الاقتصادية.
- الأنشطة الإدارية بالمنظمة و المتعلقة بالإجراءات و السياسات و الأنظمة الرقابية و العلاقات بين الأفراد.
- هيكل السلطة بين مختلف المستويات التنظيمية.

### 2- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة (العوامل خارجية)

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي هذا الأخير الذي له تأثير على الأداء. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية و قانونية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، 2006، ص: 405 .

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره ص، 405.

<sup>3</sup> الشماع خليل محمد حسين، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص: 162.

<sup>4</sup> عادل عشي، مرجع سابق ص: 12-13.

## 2-1- العوامل الاقتصادية العامة ( الكلية )

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

## 2-2- عوامل اجتماعية و ثقافية

وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه وخلفية الملتحقين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.<sup>1</sup>

## 2-3 عوامل تكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.<sup>2</sup>

## 2-4 عوامل سياسية وقانونية

فالعوامل السياسية هي التي تنعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي، أما العوامل القانونية: وهي تتمثل أساسا في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وقيود على عمل وأداء المؤسسة.<sup>3</sup>

وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية المتحكم في بعض منها و غير متحكم في البعض الآخر.

<sup>1</sup> شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2007، ص 56.

<sup>2</sup> عادل عشي، مرجع سابق، ص:13.

<sup>3</sup> شيكاوي سهام، مرجع سابق، ص:56.

## المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بماهية قياس و تقييم الأداء وإيضاح كيفية القيام بها مع تحديد بعض الصعوبات عملية التقييم.

## المطلب الأول: مفاهيم حول قياس و تقييم الأداء

## 1- مفهوم قياس و تقييم الأداء

إن فكرة قياس الأداء مرتبطة بالأداء الإقتصادي ومدى تطوره وتنظيمه في أي مجتمع أو مؤسسة حيث يشكل الركائز الأساسية لها ويحدد درجة رفايتها وتحضرها.

لأجل قياس الأداء لابد من وجود خطة حيث أن عملية التخطيط دائما تسبق عملية الوقاية ولما كانت عملية قياس الأداء مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة لكونها عملية مقارنة الأداء بما هو مخطط للتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة ولأجل تحديد الانحرافات ومعالجتها سواء قبل تحقق الانحراف أو بعده باستخدام أفضل السبل العلمية لعناصر الإنتاج بأعلى كفاءة ، كما تعتبر عملية قياس الأداء برنامج عمل لترشيد ورفع كفاءة العاملين ونظام معلومات للتخطيط وللإدارة وتحديد الكفاءات.<sup>1</sup>

لقد تعددت التعاريف المقدمة لتقييم الأداء وذلك لتعدد وجهات النظر إلى الأداء في حد ذاته، فهناك من يُعرف تقييم الأداء بأنه "تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".<sup>2</sup>

و يعرف تقييم الأداء بأنه تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا.<sup>3</sup>

ونظر أحد الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء من عملية الرقابة فقد عرفها على النحو التالي: " الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد و إن تقييم الأداء هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلا إلى انحرافات المرغوبة أي أن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء

<sup>1</sup> يوحنا عبد آل آدم و الأستاذ سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر، 2005، ص 199.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزدهرة، مرجع سبق ذكره، ص.95.

<sup>3</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات لأعمال. دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص.30.

تختص أساسا بوظيفتين الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف و منعها من الانحراف و الثانية تصحيح مسارات الأنشطة و هذا هو تقييم الأداء "1.

وينظر آخر أن عملية تقييم الأداء للمؤسسة عملية مستمرة الهدف منها التقييم الذاتي الوقائي و ليست عملية تقوم بها المؤسسات في نهاية تاريخ معين بهدف تفادي الأخطاء مستقبلا<sup>2</sup>.

تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى قياس النشاط المؤدى و الوقوف على حقيقة نتائجه، و من تم بيان ما إذا كان النشاط متفقا في نتائجه مع الأهداف التي سعى لتحقيقها وما إذا كان أسلوب هذا النشاط و موارد تحقيق نتائجه تمثل أفضل و أكفأ ما أمكن إتباعه لتحقيق تلك النتائج و الأهداف.

## 2- أهمية عملية تقييم الأداء

يشكل تقييم الأداء أهمية بالغة للمؤسسات والتي يمكن إجمالها فيما يلي<sup>3</sup>:

- عملية تقييم الأداء ترتبط بالتخطيط حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامها على أكمل وجه.
- عملية تقييم الأداء تعد كمحاولة لتجاوز القصور الذي قد يحصل في عملية التخطيط المالي للشركة.

بالإضافة إلى ما سبق نجد<sup>4</sup>:

- يوفر تقييم الأداء معلومات حول سير العمليات في المؤسسة و معدل اقترابها من تحقيق الأهداف، وبالتالي يساعد على تركيز الجهود صوب تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات السليمة؛
- يساهم تقييم الأداء في تحسين الاتصالات الداخلية في المؤسسة بين الموظفين، وكذلك الاتصالات الخارجية مع العملاء، فهذا يؤدي إلى تكوين مناخ إيجابي داخل المؤسسة يؤثر إيجابا على العمليات التي تتم داخلها وخارجها؛

<sup>1</sup> علي السلمي، تقييم الأداء في إطار متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو 1976، ص 41-42.

<sup>2</sup> صلاح السيد، تقويم الأداء في مصر: كيف تجعل منه نظاما يحسن الأداء و يطور الإدارة "مجلة الإدارة، المجلد الرابع العدد الثاني، أكتوبر 2004، ص 51.

<sup>3</sup> فؤاد مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 92.

<sup>4</sup> إبراهيم الخلوف الملكوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2009، ص ص: 37-38.

- تقديم صورة واضحة حول تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة أول بأول.

### 3- مشاكل عملية تقييم الأداء

يمكن تصنيف هذه المشاكل ذاتية تتعلق بالمسئول عن عملية تقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.<sup>1</sup>

#### 3-1- المشاكل الذاتية

تتمثل المشاكل الذاتية لعملية تقييم الأداء في مايلي:

- **خصائص وصفات المقيم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة و خبرة المقيم لممارسته للمهنة، الذي يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية و قدرة على التفاعل الاجتماعي.
- **التساهل و الرفق:** حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- **تأثير الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية و العكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم و يضفي جانب الحيادة.
- **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء الأحكام متوسطة و عامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- **الأولية الحداثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الأفراد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول التقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق و يعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية و الحالية و المتوقعة في المستقبل.
- **التحيز الشخصي:** و هو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

#### 3-2- المشاكل الموضوعية

- عدم وضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير و عدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وجود تعليمات سليمة و كافية في أسلوب التقييم.

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل المعايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص: 32-33.

## المطلب الثاني: القواعد و المراحل الأساسية لتقييم الأداء

## 1- القواعد الأساسية لتقييم الأداء

هناك مجموعة من القواعد الأساسية تتطلبها عملية تقييم الأداء تتمثل فيمايلي:<sup>1</sup>

## 1-1- تحديد الهدف

إن إجراء تقييم أداء أي منظمة يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها و التي يتعين تحديدها بشكل واضح و دقيق مستعينين بالأرقام والنسب و التوصيف الملائم كالربحية و القيم المضافة المراد تحقيقها و حجم نوع السلع و الخدمات التي تنتجها و غير ذلك، فالوحدة الاقتصادية لا يتوقف دورها حين رسم سياسات على الهدف العام بل يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها.

و يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى أهداف قصيرة و بعيدة الأمد و أهداف رئيسية و أهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة و مفهومة للعاملين في المؤسسة و لكل ذي شأن بنشاط المؤسسة.

## 1-2- وضع الخطة الإنتاجية

بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية و البشرية و المالية المتاحة للوحدة و تحديد مصادرها و كيفية الحصول عليها و الأساليب الفنية و الإدارية و التنظيمية التي تتبعها في إدارة و استخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج و كيفية التسويق و النوع التقنية المستخدمة و أساليب إعداد القوة العاملة و تدريبهم وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة كل منها تمثل نشاط فرعي في الوحدة على أن يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق و التكامل بينها و أن يسهم العاملون في وضعها و أن تكون واضحة و مفهومة بالنسبة لهم لكونهم المكلفون بإنجازها و أن جهدهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة و القياس، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى الوحدة أو هيكلها المختلفة منسجما مع الهيكل التنظيمي و مع الأهداف المسطرة.

<sup>1</sup> د. مجيد الكرخي، تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م، ص: 37-38.

## 3-1- تحديد مراكز المسؤولية

يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين و لهل سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط الوحدة الاقتصادية و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

و على هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقا مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز و عائدية الانحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.

## 4-1- تحديد معايير و مؤشرات الأداء

تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس و النسب و الأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المنظمة.<sup>1</sup>

لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسع نشاطات الوحدة الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة بمقدور الإدارة العليا متابعتها و الإشراف المباشر عليها و تقويم المنجز من الأعمال فيها. أما في وقت الحاضر فقد أصبح لزاما من الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات و الصلاحيات على الإدارات في الفروع و الأقسام "مراكز مسؤولية" و مع تشعب تلك المسؤوليات و الصلاحيات تشعبت معايير الأداء و تنوعت مما حدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير و النسب لهذا الغرض، و لكن في جميع الأحوال من الضروري على أية وحدة أو مركز مسؤولية ملاحظة ما يأتي عند اختيار المعايير الخاصة بها:

- اختيار معايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط الأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
- اختيار معايير الأكثر وضوحا و فهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة و الخروج بنتائج واقعية و معبرة عن طبيعة الانحرافات و سبل معالجتها.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها و هذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تابعة لطبيعة نشاطها و الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية المحيطة بها و هذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف و بما يتلاءم مع دوره و موقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.

<sup>1</sup> Gareth R. Jones And Others, Contemporary Management, New York Mc Grow-Hill Co; 2000 P: 259.

## 2- المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء

تمر عملية تقويم الأداء بمراحل عدة و هي كالآتي<sup>1</sup>:

**2-1- جمع البيانات و المعلومات الإحصائية:** حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات و المعلومات و التقارير و المؤشرات اللازمة لحساب النسب و المعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة و التي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج و الأرباح و الخسائر و الميزانية العمومية و المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية و المستخدمات و رأس المال و عدد العاملين و أجورهم. إن جمع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقويم خلال السنة المعنية ، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة و البيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

**2-2 - تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها و صلاحيتها لحساب المعايير و النسب و المؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية و الاعتمادية في هذه البيانات و قد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات .

**2-3 - إجراء عملية التقويم:** باستخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى الحكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه .

**2-4 - إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة و أن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد اتخذت و أن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

**2-5 تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية و تغذية نظام الحوافز بنتائج التقويم و تزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولية عن متابعة بالمعلومات و البيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة و زيادة فعالية المتابعة و الرقابة.

<sup>1</sup> د.مجيد الكرخي، نفس المرجع السابق، ص:39.

### المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الارتفاع بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن بين هذه المتطلبات نذكر ما يأتي:<sup>1</sup>

1- أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحا تتحدد فيه المسؤوليات و الصلاحيات لكل مدير و مشرف بدون أي تداخل بينها.

2- أن تكون أهداف الخطة الإنتاجية بيّنة واضحة وواقعية قابلة للتنفيذ و هذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف دراسة مستفيضة و مناقشتها مع كل المستويات داخل الوحدة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب و الإمكانيات المتاحة للتنفيذ.

3- أن يتوفر للمؤسسة مسؤولا متمرسا في عملية تقييم الأداء متفهما لدوره عارفا بطبيعة نشاط المؤسسة قادرا على تطبيق المعايير و النسب و المؤشرات التقييمية بشكل صحيح.

4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما متكاملا و فعالا للمعلومات و البيانات و التقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة و منظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على اختلاف مستوياتها من اتخاذ قرار سليم و سريع و في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء و تفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

5- أن تكون الإجراءات الآلية الموضوعية لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة في الهيكل التنظيمي واضحة ومنظمة ومنتاسقة ابتداء من الإدارة في مركز المسؤولية وصعودا إلى الوزارة و بالعكس. و إلا تعرقلت العمليات التقييمية و التصحيحية لأداء في هذا المستوى أو ذاك و ضاعت الجدية المطلوبة من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية تقييم الأداء.

6- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية بحيث يحقق هذا النظام ربطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا و بين المخطط منها لإن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية و الارتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

<sup>1</sup> د. مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 42-43.

### المبحث الثالث: الأداء المالي

يحضاً الأداء المالي في المنظمات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين. لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية. ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات. حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة، ولتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقاً. يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المالي، أهدافه وأهمية الأداء المالي، مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

هناك من الخبراء والباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي بأنه " وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة"<sup>1</sup>.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف. ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

ولكي تقف أي إدارة على نقاط القوة والضعف وعلى الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها كان لا بد لها من تقييم أداءها وخاصة الأداء المالي باعتباره يزود للإدارة بمعلومات تسمح باتخاذ القرارات الاستثمارية وعلى سد الثغرات والمعوقات التي قد تظهر مستقبلاً؛ وعلى هذا فالأداء المالي هو: "مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تكوين ثروة"<sup>3</sup>.

فعملية تقييم الأداء المالي ما هي إلا " قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً وتقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011 ص 67.

<sup>2</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009، ص: 45.

<sup>3</sup> دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاسبة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.

<sup>4</sup> السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

ومما سبق فإن الأداء المالي:

- يساعد على اتخاذ القرارات الإستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة التي تشير معاييرها المالية على التقدم و النجاح عن غيرها.

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر في مسيرة الشركة.

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

- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والإستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيهه الأداء نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد

المعوقات و المشاكل وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الإستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية و البقاء و المنافسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على: تقييم ربحية الشركة، سيولة الشركة، تطور النشاط، المديونية، تطور التوزيعات، تطور حجم الشركة. لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي. حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثماراتها والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى إعتقاد الشركة على التمويل الخارجي، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص: 46-47.

### المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء

تتعدد مصادر المعلومات التي يعتمد عليها تقييم الأداء، باختلاف المقاصد والأهداف المراد الوصول إليها، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية تتمثل أساسا في البيانات والكشوفات المحاسبية للمؤسسات، ومصادر خارجية تتمثل في المؤشرات والمعطيات المستخلصة من محيط المؤسسة الاقتصادي والمالي، ومن بين هذه المصادر الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج و الملاحق.

#### 1- المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.<sup>1</sup>

##### 1-1- المعلومات العامة

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

##### 1-2- المعلومات القطاعية

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

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت...

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

<sup>1</sup> Josette Peyrard, Analyse financière, Librairie Vuibert, 8e ed, Paris, 1999,p ; 10.

## 2- المصادر الداخلية

تتمثل في الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و الملاحق.

### 2-1- الميزانية المالية

#### 2-2-1- مفهوم الميزانية المالية

هي جدول يشمل جانبيين، جانب الأصول مرتب حسب درجة السيولة ومبدأ السنوية مع إعادة تقدير عناصر الأصول بالقيم الحقيقية، وجانب الخصوم مرتب حسب تاريخ الاستحقاق ومبدأ السنوية.<sup>1</sup>

كما أن الميزانية المالية هي عبارة عن جدول يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب درجة الإستحقاقية بالنسبة للخصوم و مبدأ السيولة بالنسبة للأصول مع مراعاة التجانس بين عناصر كل مجموعة إذا فالتوجه المعتمد للتسيير المالي يجعل الخصوم تصنف حسب درجة استحقاقها فإذا كانت الديون لأكثر من سنة فتعتبر ديون طويلة أو متوسطة الأجل بينما إذا كان تاريخ استحقاقها أقل من سنة فتعتبر ديون قصيرة الأجل، بينما الأصول فحسب درجة سيولتها.<sup>2</sup>

#### 2-2-2- مبادئ إعداد الميزانية المالية

إن تعديل و تصحيح بعض عناصر الميزانية المحاسبية للحصول على الميزانية المالية يتطلب احترام مجموعة من المبادئ هي مبدأ السيولة للأصول، و الإستحقاقية للخصوم بالإضافة إلى احترام مبدأ السنوية، مبدأ القيمة الحقيقية لعناصر الأصول مع التحلي بمبدأ الحذر و الحيطة في التقييم.<sup>3</sup>

- **مبدأ السيولة للأصول:** وفقا لهذا المبدأ ترتب عناصر الأصول حسب درجة السيولة المتزايدة انطلاقا من أعلى الميزانية. و يقصد بالسيولة القدرة التي يملكها أصل ما ليصبح نقدا و هذا دون انتظار فترة من الزمن، أو فقدان جزء من قيمته، أو تحمل مصاريف تحويله إلى نقد.

- **مبدأ الإستحقاقية للخصوم:** ترتب عناصر الخصوم وفقا لهذا المبدأ حسب درجة الإستحقاقية المتزايدة انطلاقا من أعلى الميزانية. و أول عنصر متواجد في أعلى الخصوم هو الأموال الخاصة لأنه يتمتع بدرجة إستحقاقية كبيرة أي أن الأموال الخاصة لا يطلبها

<sup>1</sup> Tayeb Zitoun, Analyse financière, Alger: Berti Editions, 2003, p. 75 .

<sup>2</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ص: 136.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره. ص: 12.

المساهمين إلا بتوقف المؤسسة عن مزاوله نشاطها أو انسحاب أحد الشركاء.

- **مبدأ السنوية:** يفيد هذا المبدأ في تحديد السيولة و الإستحقاقية التي تتعدى السنة و تحديد السيولة و الإستحقاقية التي هي أقل من سنة. فهذا المبدأ يمكن المؤسسة فعلا من تحديد مواردها الطويلة و مواردها القصيرة الأجل و تحديد الاستخدامات الطويلة و الاستخدامات القصيرة الأجل.

- **مبدأ القيمة الحالية:** يفيد هذا المبدأ أن عناصر الأصول تسجل في الميزانية بالقيمة الحقيقية أي ما تساويه فعلا لا بالقيمة المحاسبية. حسب هذا المبدأ فإن عناصر الأصول قد تسجل قيم زائدة أو قيم ناقصة أو قيم معدومة.

- **مبدأ الحذر أو الحيطة في التقييم:** وفقا لهذا المبدأ، يجب على المؤسسة أن تقيم عناصر أصولها بشكل موضوعي دون مبالغة في التقييم. و إن وجد سعرين مختلفين لعنصر واحد فإنه يؤخذ بالسعر الأصغر لتفادي تسجيل قيم زائدة و في حقيقة الأمر هي قيم ناقصة أو معدومة.

### 2-2-3- شكل الميزانية المالية

توجد هناك ثلاث أشكال و هي: ميزانية المالية المفصلة، الميزانية المالية المختصرة، الميزانية المالية أشد اختصار و الأشكال اللاحقة تبين لنا كل نوع من هذه الأشكال.

- **الميزانية المالية المختصرة (حسب النظام المحاسبي المالي)**

**الجدول رقم (1-1) يمثل الميزانية المالية المختصرة**

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	- الأموال الدائمة • أموال خاصة • ديون طويلة الأجل		- الموجودات الثابتة • الإستثمارات • الإستثمارات الأخرى
	المبلغ الجزئي		المبلغ الجزئي
	- الخصوم المتداولة • مورو دون و أوراق دفع • ديون بنكية		- الأصول المتداولة • قيم الإستغلال • قيم قابلة لتحقيق • قيم جاهزة
	المجموع الجزئي		المجموع الجزئي
	المجموع الكلي		المجموع الكلي

المصدر: حسب النظام المحاسبي المالي الجديد

- الميزانية المالية أشد اختصار (حسب SCF) <sup>1</sup>

## الجدول رقم (2-1) يمثل الميزانية أشد اختصار

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	- الأموال الدائمة		- الأصول الثابتة
	- الخصوم المتداولة		- الأصول المتداولة
			• قيم الاستغلال
			• قيم غير جاهزة
			• قيم جاهزة (المتاحات)
	مجموع الخصوم		مجموع الأصول

المصدر: من تصميم الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية

## 2-2- جدول حساب النتائج

هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتعم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فهو يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات التقويمية. فجدول حسابات النتائج يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، هذا النشاط ينتج ويستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج تطرح منه استهلاكها (أعباؤه) من مصاريف العمال، مصاريف مالية... الخ، وفي الأخير نتحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحا أو خسارة.<sup>2</sup>

يمكن أن نميز في الواقع بين العمليات التي تقوم بها المؤسسة من خلال تأثيرها على الذمة بشكل ايجابي أو سلبي أي بإحداث أرباح أو أخسائر وعموما هناك:

-عمليات تحدث نتائج (سلبية أو ايجابية - خسارة أو ربح) ؛

-عمليات لا تحدث نتائج (نتيجة معدومة).

على خلاف من الميزانية التي تظهر نتيجة النشاط عند إقفال الحسابات أي في آخر الدورة، فإن جدول النتائج يتضمن حركة حسابات الأعباء والإيرادات لمتابعة تطور نتيجة النشاط بشكل دوري ومستقل عن عناصر الذمة، وترصد حسابات النتائج في نهاية الدورة في حساب النتيجة ( الحساب رقم 12 ) الذي يعتبر من حسابات الميزانية، ذلك أن أرصدة حسابات النتائج يجب أن ترصد كليا مع النهاية الدورة فهي حسابات غير مستمرة في الزمن

<sup>1</sup> النظام المحاسبي المالي 2010.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، الديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص: 24-25.

(تفتح مع بداية الدورة وتغلق مع نهايتها) على العكس من حسابات الميزانية التي تعتبر حسابات مستمرة في الزمن.<sup>1</sup>

تمكّن حسابات النتائج من متابعة وتحليل التدفقات المتعلقة بالعمليات التي لها تأثير على نتيجة النشاط مثل المبيعات، المشتريات، تسديد الأجور، تسديد الضرائب، بما يسمح بحساب وتقدير النتيجة بشكل صحيح. وتستعمل حسابات النتائج في التسجيلات المحاسبية لمختلف العمليات التي ينشأ عنها تأثير على نتيجة نشاط المؤسسة أو الذمة (بشكل سلبي أو إيجابي) بشكل متقابل مع حسابات الميزانية لضمان لذلك فإن: ( نتيجة الميزانية = نتيجة جدول حسابات النتائج) تساوي وتعادل النتيجة المحسوبة انطلاقاً من الميزانية و جدول النتائج.

## 2-2-2- العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج

يمكن تلخيص العناصر المكونة لجدول حسابات النتائج فيما يلي:<sup>2</sup>

### - أعباء الدورة وتتكون من:

- كل المصاريف المتعلقة بالنشاط العادي واليومي للمؤسسة أي: استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج، وكذلك مختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم ومصاريف العاملين والمصاريف المالية... الخ.

- كل المصاريف المتعلقة بالاستغلال غير العادي للمؤسسة، مثل الحقوق على الزبائن غير القابلة للتحصيل أو الأعباء على الدورات السابقة، أو المؤونات الاستثنائية... الخ.

### - نواتج الدورة وتشمل كلا من:

- نواتج الاستغلال: وتتمثل في مبيعات البضائع في المؤسسة التجارية أو المختلطة والإنتاج المباع في المؤسسات الصناعية والمختلطة، وكذلك الإنتاج المخزون بالإضافة إلى الأداءات المتممة وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.

- نواتج خارج الاستغلال: وهي كل النواتج الخاصة بالدورات السابقة، وكذلك نواتج بيع عناصر الأصول.

<sup>1</sup> مداني بن بلغيث، دروس في المحاسبة و المالية حسب النظام المحاسبي الجديد، جامعة ورقلة، 2010، ص:6-7.  
<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه، ص:8.

## 3-2-2- مستويات حسابات النتائج

ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات و هي كالتالي.<sup>1</sup>

## • الهامش الإجمالي

يمثل الهامش الإجمالي الفرق بين البضاعة المباعة وتكلفة تلك البضاعة وتتمثل البضاعة، في جميع السلع التي تباعها المؤسسة على حالتها، دون تغيير طراً عليها. أما تكلفة البضاعة المباعة فتتمثل في ثمن شراء البضاعة المباعة مضافاً إليها جميع مصاريف الشراء.

$$\text{الهامش الإجمالي} = \text{البضاعة المباعة (ح/70)} - \text{تكلفة البضاعة المباعة (ح/60)}$$

$$\text{البضاعة المباعة} = \text{البضاعة المباعة الإجمالية} - \text{مردودات المبيعات}$$

$$\text{تكلفة البضاعة المباعة} = \text{مخزون أول مدة} + \text{مشتريات البضاعة} + \text{مصاريف الشراء} - \text{مخزون آخر مدة}$$

يحسب هذا الرصيد عموماً في المؤسسات التجارية والمختلطة، وهو المصدر الأساسي لأرباح المؤسسة التجارية، لذلك يجب على المؤسسة التجارية حساب نسبة الهامش الإجمالي ودراسة تطوراتها أو مقارنتها بنسب مؤسسات أخرى لها نفس نشاط المؤسسة، فالهامش الإجمالي يعد مؤشراً هاماً لمعرفة الأداء التجاري للمؤسسة التجارية.

## • القيمة المضافة

تعد مفهوماً اقتصادياً أكثر منه محاسبياً، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية.

ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبياً بموجب العلاقة التالية:

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

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد قنحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر، 1991: ص 75 - 76.

و يمكن تلخيص مؤشرات القيمة المضافة في مايلي:

#### -القيمة المضافة مؤشر لنمو المؤسسة-

في بعض الحالات قد يفشل رقم الأعمال في تحديد نمو المؤسسة لأن زيادة رقم الأعمال قد تؤدي إلى زيادة كبيرة في المواد المستهلكة أو الخدمات وهذا يؤدي إلى انخفاض القيمة المضافة.

لذلك يعد الاعتماد على مؤشر القيمة المضافة لدراسة النمو أفضل من رقم الأعمال.

#### -القيمة المضافة مؤشرة للتكامل الداخلي-

يمكن معرفة مدى تكامل المؤسسة داخليا بحساب النسبة:

القيمة المضافة / الإنتاج

فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما زاد تكامل المؤسسة، ويقصد بالتكامل قدرة المؤسسة على ضمان أكبر عدد من مراحل الإنتاج، أي أن اعتماد المؤسسة على الاستهلاك الوسيط هو اعتماد ضعيف.

#### - القيمة المضافة مؤشر لكفاءة المستخدمين

القيمة المضافة في صيغتها المطلقة غير كافية لمقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى المنتمية إلى نفس القطاع، بل يجب حساب النسبة: القيمة المضافة / عدد المستخدمين لمعرفة عائد كل مستخدم، ثم مقارنة تلك النسبة مع نسب مؤسسات نفس القطاع للحكم على كفاءة المستخدمين.

#### • نتيجة الاستغلال

وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

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

### • نتيجة خارج الاستغلال

وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

#### - نتيجة الدورة

هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدءا أساسين:

- **الاستغلال العادي وغير العادي:** حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.
- **مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له:** أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف.

### 3-2- الملاحق

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المنظمة، وهدفه الرئيسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب مختلف.

ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية المالية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

- المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Georges Deppallens, Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise, Editions Sirey, 10 Ed, Paris, 1990.P.20.

## خلاصة الفصل

كخلاصة لهذا الفصل، و يمكن تلخيص مفهوم الأداء على أنه عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، أي الجمع بين الفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة) والكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) في التسيير والإنتاج؛ كما أنه لا يتضمن فقط البعد الاقتصادي، بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي و التنظيمي.

تعدد أنواع الأداء وذلك لتعدد المعايير واختلاف وجهات النظر، فنجد الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي، الأداء التمويين، الأداء الكلي والأداء الجزئي... الخ.

ومهما تعددت أنواع الأداء إلا أنها تتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها.

يلعب تقييم الأداء أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي وذلك للتأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة داخل المؤسسة.

رغم تعدد و تنوع معايير و مؤشرات تقييم الأداء الشامل إلا المؤسسات غالبا ما تواجه صعوبات أو مشكلات تخص تقييم أو عملية تقييم الأداء، الناجمة إما عن كون أن هذه الأخيرة غير عملية أو لغياب أنظمة المعلومات.

ومن منطلق عبارة "ما يمكن قياسه يمكن تحسينه وإدارته" فإن الأداء يتم تقييمه وذلك من خلال استعمال مجموعة من المؤشرات والمقاييس، والتي يتم اختيارها من طرف المقيم والتي يراها مناسبة مع نوع وحجم المؤسسة محل التقييم .

وتقييم الأداء يعتبر كعملية مساعدة وجزء من عملية الرقابة يسعى المقيم من خلالها للكشف عن النقائص ومحاولة تحليلها والبحث عن أسبابها حتى يتم تفاديها مستقبلا

كما أن تقييم الأداء المالي يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، بحيث يتم اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة.

## تمهيد

لكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقويم الأداء، وعدم الاكتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.

فبعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة الإقتصادية، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة مؤشرات التقييم الأداء المالي حيث قسمنا هذا الأخير إلى ثلاث مباحث:

خصص المبحث الأول لدراسة " المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي"، وذلك باستخدام مؤشرات التوازن المالي والتمثلة في رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة، و شروط التوازن المالي وكذا استخدام مؤشرات النسب المالية و المتمثلة في نسب السيولة، نسب الهيكل المالية، نسب الربحية، نسب النشاط، و بعدها مباشرة سيتم التطرق إلى تحليل الأرصدة الوسيطة لحسابات النتائج.

أما المبحث الثاني و الذي كان بعنوان "مؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي"، فنستعرض فيه إلى هذه المؤشرات الحديثة و المتمثلة في القيمة الإقتصادية المضافة تليها القيمة السوقية المضافة و أخيرا بطاقة الدرجات المتوازنة، حيث تسمح هذه المؤشرات من تقييم عادل لأسهم الشركة أو المؤسسة، وإعطائها مدلولها الاقتصادي، المبني على مجموعة من التدابير والإجراءات المناسبة لاتخاذ قرار الاستثمار في أسهمها.

أما في المبحث الثالث والأخير والذي عنوانه " مردودية المؤسسة " سنستعرض في هذا المبحث إلى التطرق إلى مفهوم مردودية المؤسسة وكذا مؤشرات قياس المردودية و في الأخير سيتم التطرق إلى دراسة أثر الرفع المالي على المردودية.

### المبحث الأول: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي

توجد عدة مؤشرات يستخدمها المحللون في تقييم أداء المالي للمؤسسة الاقتصادية تتنوع هذه المؤشرات من نسب مالية و مؤشرات التوازن المالية، وتحليل الأرصدة الوسيطة لحسابات النتائج وقد تم تناول هذا المبحث في ثلاثة مطالب التالية:

المطلب الأول: تقييم الأداء باستخدام مؤشرات التوازن المالي.

المطلب الثاني: تقييم الأداء باستخدام مؤشرات النسب المالية.

المطلب الثالث: تحليل النسب المالية، نظام ديونت .

### المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات المالية

و استخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي لتحقيق المؤسسة توازنا ماليا جيدا أي يضمن لها إمكانية تسديد التزاماتها العامة و ديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها.

#### 1- رأس المال العامل

#### 1-1 مفهوم رأس المال العامل و أهميته

عرفه P. Conso كما يلي: «رأس المال العامل يعبر عن جزء من الأموال المتميز بدرجة استحقاقية ضعيفة و الذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة»<sup>1</sup>. من التعريف يتضح بأن رأس المال العامل هو جزء من الأموال الدائمة أي التي تاريخ استحقاقها يتجاوز السنة و الذي يمول بعض عناصر الأصول المتداولة التي يمكن أن تصبح سائلة في فترة تقل عن السنة.

و يعرفه البعض بتعريف، لا يختلف عن سابقه في الجوهر، كما يلي: «رأس المال العامل المالي هو فائض الأموال الدائمة التي تمول جزء من الأصول المتداولة الأقل من سنة»<sup>2</sup>.

أما أهميته فتتجلى من خلال الأمان الذي يوفره للمؤسسة. فهو هامش أمان يمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر التي يمكن أن تحدثها بعض عناصر الميزانية الأقل من سنة

#### 2-2 كيفية حساب رأس المال العامل

يتم حساب رأس المال العامل بطريقتين:<sup>3</sup>

• في الأجل الطويل رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الموجودات الثابتة

<sup>1</sup>P. Conso, R. Lavaud, Fonds de roulement et politique financière. Dunod, Paris, 1982, P. 08.

<sup>2</sup> Alain Capiez, OP. Cit, P. 40.

<sup>3</sup> ناصر داداي عدون و نواصر محمد فتحي، مرجع سابق، ص: 20-24.

• في الأجل القصير رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

### 3-1 أنواع رأس المال العامل:

يقسم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع و هي كالتالي<sup>1</sup>:

**1-3-1 رأس المال العامل الصافي:** يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة، كما يعرف أيضا على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة باستخدام الموارد المالية الدائمة، ويتم حسابه:

**1-1-3-1 طريقة أعلى الميزانية:** رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، و الشكل التالي يوضح كيفية حسابه من أعلى الميزانية.

**الشكل رقم (01): رأس المال العامل من أعلى الميزانية**

الأموال الدائمة	الأصول الثابتة
	رأس المال العامل

المصدر: Josette Peyrard, op.cit P:128.

**2-1-3-1 طريقة أسفل الميزانية:** رأس مال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل. والشكل التالي يوضح طريقة حسابه من أسفل الميزانية.

**الشكل رقم (02): رأس المال العامل من أسفل الميزانية**

رأس المال العامل	الديون قصيرة الأجل
	الأصول المتداولة

المصدر: Josette Peyrard, OP. Cit, P: 129

**2-3-1 رأس المال العامل الخاص:** يقصد به ذلك الجزء من الأموال الخاصة التي تمول بها الأصول الثابتة، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس مال العامل الخاص = ر.أ.م.ع.ص - الديون الطويلة و متوسطة الأجل

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

<sup>1</sup> د. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، الجزائر: دار المحمدية العامة، 1988، ص46-47.

أهميته: ويعتبر رأس العامل الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

**3-3-1 رأس المال العامل الأجنبي**: وهو جزء من الديون الخارجية التي تمول لرأس المال العامل الإجمالي أو الأصول المتداولة ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = الديون الطويلة و المتوسطة + القصيرة

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم – الأموال الخاصة

هناك من يعتبر

رأس المال الأجنبي = رأس المال العامل الصافي – رأس مال العامل الخاص

**4-3-1 رأس المال العامل الإجمالي**: يقصد برأس المال العامل الإجمالي مجموع عناصر الأصول التي تستغرق سرعة دورانها السنة أو أقل، والتي تشمل كل من قيم الاستغلال، القيم غير المحققة والقيم الجاهزة.

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

الأصول المتداولة = المخزونات + القيم القابلة لتحقيق + المتاحات

### 3-1 حالات رأس المال العامل

#### الجدول رقم (01) يمثل حالات رأس المال العامل

البيانات	الحالات الممكنة
رأس المال العامل موجب	معناه ( أموال الدائمة < أصول الثابتة ) أو ( أصول متداولة < خصوم قصيرة الأجل ) هذا يعني أن تمويل الأصول الثابتة بالأموال الدائمة فيتحقق هامش أمان يتمثل في رأس المال العامل كما يحدث توازن في الهيكل المالي للمؤسسة، كما أنه تدل على قدرة المؤسسة على الوفاء.
رأس المال العامل معدوم	في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض قصيرة الأجل. رأس مال عامل معدوم المؤسسة لم تتمكن من توفير إلا ما هو ضروري لتمويل جهازها الإنتاجي وكل استثمار جديد من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى رأس المال العامل السالب
رأس المال العامل سالب	هذا يعني أن ( الديون قصيرة الأجل < الأصول المتداولة ) أو (الأصول الثابتة < الأموال الدائمة) أي أن الأصول الثابتة مولت جزء من الأموال الدائمة و جزء لآخر من قروض قصيرة الأجل.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سابق ذكره، ص:32.

## 2- الاحتياجات من رأس المال العامل

### 1-2 مفهوم الاحتياجات من رأس المال العامل

يتطلب نشاط الاستغلال في المؤسسة بالإضافة إلى القيم الثابتة، توفير مجموعة من العناصر وهي المخزونات والمدينون وهذه العملية تولد مصادر قصيرة الأجل متجددة تتمثل في الديون الممنوحة من الموردين أو تسبيقات ممنوحة، هذه المصادر تمول جزء كبير من الأصول المتداولة ويجب علي المؤسسة أن تبحث عن جزء آخر مكمل وهو ما يسمى بالاحتياجات من رأس المال العامل<sup>1</sup>

### 2-2 حساب احتياجات رأس المال العامل: يمثل FR الذي يحقق هامش أمان مالي إجمالي.

احتياج رأس المال العامل = ( قيم الاستغلال + قيم قابلة لتحقيق) - ( ديون قصيرة الأجل- سلفيات مصرفية)

نلاحظ أن الخزينة لم تؤخذ بعين الاعتبار، وهذا لعدم إمكان اعتبارها احتياجا للدورة وكذلك السلفيات المصرفية وهذا لطبيعتها، لأنها في الغالب تكون في شكل ديون سائلة لفترة قصيرة جدا تمنح للمؤسسة في آخر الدورة للتسوية<sup>2</sup> و منه :

احتياج رأس المال العامل = احتياجات التمويل - موارد التمويل

### الجدول رقم (02) يمثل حالات احتياجات رأس المال العامل

الحالة	تفسير الحالة
احتياجات رأس المال العامل موجب	تفسر هذه الحالة أن دوران الاستغلال يحتاج إلى تمويل أكبر مما هو متوفر لديها. بمعنى آخر أن المؤسسة تحتاج إلى جزء من أموال دائمة لتغطية العجز و يحسب هذا الاحتياج بالفرق احتياجات التمويل و موارد التمويل.
احتياجات رأس المال العامل معدوم	تساوي الاحتياجات مع موارد التمويل يجعل دورة الاستغلال متكيفة بحجم تمويلاتها و هي وضعية مثلى تبحث المؤسسة دوما للوصول إليها غير أنها تعتبر وضعية نظرية.
احتياجات رأس المال العامل سالب	تفسر هذه الحالة أن احتياجات التمويل اقل من موارد التمويل أي أن المؤسسة توفرت على قروض من دائنيها تفوق احتياجاتها الاستغلالية و هي وضعية لا يمكن الحكم عليها بالإيجاب أو السلب إلا بعد دراسة مجموعة من العناصر حول دوران عناصر الأصول.

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على: مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سابق ذكره، ص:34.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، التحليل المالي، مرجع سابق، ص:50.

<sup>2</sup> Geudi Norbert, Finance D'entreprise Les Règles Du jeu, Edition: Organisation, 1997, P. 121.

### 3- الخزينة

#### 3-1- مفهوم الخزينة

تتمثل الخزينة في أنها "إجمالي النقديات الموجودة باستثناء السلفيات المصرفية، كما تعرف بالفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل"، وهي على درجة كبيرة من الأهمية في المؤسسة لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي خاصة إذا ما علمنا أن رأس المال العامل ما هو إلا مفهوم نظري لا يعبر عن سيولة جاهزة لذلك تعتبر كهامش ضمان بالنسبة للمؤسسة تجنبها حالة التوقف أو العجز عن السداد".<sup>1</sup>

#### 3-2- كيفية حساب الخزينة

كلما كانت الخزينة تقترب من الصفر بقيمة موجبة، و اكتفت المنظمة بالسيولة اللازمة فقط كان مفضلاً، حيث توفق بين توظيف السيولة الجاهزة في دورة الاستغلال و تسديد المستحقات التي انقضى أجلها.<sup>2</sup> و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفيات البنكية}$$

و مختلف هذه التوازنات ترتبط في ما بينها، و كل منها يصيب في الآخرين إذا كان فيها سوء توازن، وذلك حسب العلاقة:<sup>3</sup> **الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل**

#### الجدول رقم (3-2) يمثل حالات الخزينة

الحالة	تفسير الحالة
الخزينة < 0	تفسر هذه الحالة بأن الأموال الدائمة < الأصول الثابتة و بالتالي هناك فائض في رأس المال العامل و يجد هذا الفائض مكانة في شكل سيولة و هو ما يشكل خزينة إيجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة و التي قد تفوق الخصوم المتداولة. و يمكن أن يفسر أيضا أن هناك تجميد للأموال.
الخزينة = 0	تكون المؤسسة في هذه الحالة قد حققت توازنها المالي وذلك بتطابق كل من رأس المال العامل و احتياج رأس المال العامل. هذا يعني أن الخزينة مثلى و تعبر عن مدى محافظة المنظمة على و وضعيتها المالية ( فلا تجميد للسيولة و لا تسبيقات مصرفية)
الخزينة > 0	تفسر هذه الوضعية بكون أن المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار نشاطاتها. بمعنى أن المؤسسة في حالة عجز في توفير السيولة لمواجهة التزاماتها و بالتالي اللجوء إلى تسبيقات مصرفية و كذا سلفيات بنكية.

**المصدر:** من إعداد الطلبة بالاعتماد على: مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سابق ذكره، ص:35.

<sup>1</sup> شعيب شوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، الجزء 1، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزائر، 2008، ص:216.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004 ص: 35.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص:272.

#### 4- شروط التوازن المالي

لكي يتحقق التوازن المالي داخل المؤسسة لا بد من تحقق الشروط التالية:<sup>1</sup>  
**4-1- الشرط الأول:** يجب أن يكون رأس المال العامل موجب، ويتحقق ذلك عندما تتمكن المؤسسة من تمويل الأصول الثابتة اعتماداً على الموارد الدائمة أي تمويل استثمارات المؤسسة اعتماداً على الموارد الطويلة والمتوسطة الأجل.

**4-2- الشرط الثاني:** يجب أن يغطي رأس المال العامل الاحتياجات في رأس المال العامل أي أن رأس المال العامل < احتياجات رأس المال العامل لا بد أن يكون رأس المال العامل موجب لتغطية احتياجات دورة الاستغلال.

**4-3- الشرط الثالث** خزينة موجبة، ويتحقق ذلك بتحقق الشرطين السابقين، وبذلك تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في الاعتمادات البنكية الجارية بواسطة استخدامات الخزينة المتمثلة في المتاحات.

#### المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات النسب المالية

##### 1- مفهوم النسب المالية

النسب هي عبارة عن علاقة بين متغيرين ونتاج هذه المقارنة لا قيمة له إلا إذا قورن بنسبة أخرى مماثلة وتسمى بالنسبة المرجعية وعلى ضوء عملية المقارنة يمكن تقييم الموقف.<sup>2</sup>

##### 2- أنواع النسب المالية

**2-1- نسب السيولة:** تمثل نسب السيولة مقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل حين استحقاقها أي مدى كفاءتها في استخدام أصول المؤسسة، وتمثلت نسب السيولة بالدراسة من خلال نسبة التداول (الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة) ويقاس هذا المتغير قدرة أصول المؤسسة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.<sup>3</sup>

**2-1-1- نسب السيولة العامة:** تبين لنا هذه السيولة كيفية التحول التدريجي للأصول المتداولة إلى سيولة بهدف مجابهة الالتزامات المالية قصيرة الأجل، أي أنها تبين مدى تغطية الديون قصيرة الأجل عن طريق الأصول المتداولة و تحسب:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريش، المرجع السابق، ص: 86-87.

<sup>2</sup> محمد مطر، التحليل المالي الائتماني، دار النشر، عمان، الأردن، 2010، ص: 40.

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص: 36.

- إذا كانت النسبة <1: معناه أن رأس المال العامل موجب و عليه نجد أن المؤسسة في وضعية حسنة و لها مقدرة على الدفع؛
- إذا كانت النسبة =1: معناه أن رأس المال العامل معدوم؛
- إذا كانت النسبة >1: معناه أن ر م ع سالب و هي حالة سيئة للمؤسسة و ما عليها سوى أن تزيد من أصولها المتداولة أو تقلص من الديون ذات الأجل القصير.

**2-1-2 نسبة السيولة المختصرة:** هذه النسبة تبين مدى إمكانية تغطية الديون قصيرة الأجل المتداولة و لكن نستبعد قيمة المخزونات التي لها قيمة و سيولة غير أكيدة من القيم القابلة للتحقيق و القيم الجاهزة (المتاحات) يمكن حسابها كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = (\text{قيم قابلة للتحقيق} + \text{قيم جاهزة}) / \text{الديون قصيرة الأجل}$$

ومن خلال هذه النسب نلاحظ مايلي:

- إذا كانت النسبة <1: معناه أن المؤسسة بها سيولة إضافية دون استعمالها كما تدل على أن المخزونات لم تمول إطلاقا بالديون قصيرة الأجل.
- في غالب الأحيان النسبة >1: معناه لا يعني عدم قدرة القيم القابلة للتحقيق و القيم الجاهزة على مواجهة الخصوم المتداولة بالنسبة للمؤسسة التي معدل دوران مخزونات مرتفع و التي تقوم بتقديراتها منتظمة للخرينة بل هذا يجعلها تستغل أموالها بصورة أحسن، أما بالنسبة للمؤسسة التي مدة تسديد مورديها أقل من مدة تحصيل زبائنها فيجب أن تكون النسبة >1.

**3-1-2 نسبة السيولة الحالية (الجاهزة):** تستخدم هذه النسبة للتأكد من قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة لديها، و هذا ما يسمح بإعطاء نظرة صحيحة على السيولة المتوفرة و الموضوعية تحت تصرف المؤسسة في أي وقت، و هذا ما يؤدي إلى تفادي تجميد الأموال.

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \text{القيم الجاهزة} / \text{الديون قصيرة الأجل}$$

كلما كانت هذه النسبة أكبر من 1 فإن هذا يدل على إفراط في استخدام الأموال الجاهزة و إبقائها جامدة كسيولة عاطلة.<sup>1</sup>

**2-2 نسب النشاط :** تقيس نسب النشاط كفاءة استخدام الأصول الخاصة بالمؤسسة و خاصة في توليد إيرادات المبيعات كأحد المصادر الأساسية لإيرادات المؤسسة و تستخدم هذه النسب كذلك لتقييم المنافع التي تم إنتاجها باستخدام هذه الأصول مثل المخزون ، أوراق القبض ، معدل دوران الأصول الثابتة، معدل دوران إجمالي الأصول.2

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، مرجع سابق ص47-48.

<sup>2</sup> أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص:192.

**2-2-1 معدل دوران المخزون:** يقيس هذا المعدل كفاءة المؤسسة في استخدام حسابات المخزون لتوليد السلع و الخدمات المباعة وتحسب كالآتي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = (\text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{المخزون}) * 100$$

**2-2-2 معدل دوران أوراق القبض (المدينون):** تهدف هذه النسبة إلى تقييم قدرة إدارة المشروع على إدارة أوراق القبض أو المبيعات الآجلة ومن خلالها نستطيع أن نحكم على كفاءة المؤسسة في التوسع في الائتمان للعملاء وتقيس أيضا هذه النسبة جودة الشركة في عملية تحصيل المبيعات الآجلة مع العملاء ويحسب هذا المعدل كالآتي:

$$\text{معدل دوران أوراق القبض} = \text{صافي المبيعات الآجلة أوراق القبض (المدينون)}$$

**2-2-3 معدل دوران الأصول الثابتة:** يقيس هذا المؤشر قدرة الأصول الثابتة على إنتاج و توليد إيرادات صافية في صورة مبيعات. و يحسب كالآتي:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{صافي الأصول الثابتة}$$

**2-2-4 معدل دوران إجمالي الأصول:** معدلات الدوران السابقة (أوراق القبض المخزون، والأصول الثابتة) تعكس المزايا التي حصلت عليها المؤسسة من استخدام أصل معين، وتحسب كالآتي: 1

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \text{صافي المبيعات إجمالي الأصول}$$

### 3-2 نسب الهيكلية المالية (الميزانية)

**3-2 نسب الهيكلية المالية:** وهي نسب تسعى لدراسة هيكل المؤسسة المالي،<sup>2</sup> وتسمى أيضا نسب المديونية،<sup>3</sup> وهي أيضا النسب التي تصف الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين، كما تسمح أيضا بتقديم وتقدير الأرقام المقدمة في ميزانية المؤسسة وكيفية تطابق هذه الأخيرة فيما بينها.<sup>4</sup>

**3-2-1 نسب التمويل:** تعرف أيضا بنسب التمويل الهيكلي، تسمح بتقدير التوازن المالي الإجمالي وأيضا قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها، وتتلخص في النسب التالية:

<sup>1</sup> مرجع أعلاه، ص 197.

<sup>2</sup> نعيم نمر داوود، التحليل المالي - عمان- دار البداية، 2012، ص 46.

<sup>3</sup> يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>4</sup> مرجع أعلاه، ص: 96-97.

- **نسبة التمويل الدائم:** تستخدم هذه النسبة للتعبير عن قدرة الموارد الدائمة على تمويل الإستخدامات الثابتة، ونعبر عنها بالعلاقة التالية:

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

- إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن الموارد الدائمة مساوية للإستخدامات الثابتة أي أن رأس المال العامل معدوم وهي وضعية خطيرة على المؤسسة.

- **نسبة التمويل الخاص (الذاتي):** تقيس قدرة المؤسسة على تمويل إستثماراتها بأموالها الخاصة، وهي مكملة للنسبة الأولى، وتعطى بالعلاقة التالية:

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

- **نسبة التمويل الخارجي:** تعبر عن درجة تمويل أصول المؤسسة بواسطة الديون، تستعمل من طرف المؤسسات المصرفية والمقرضين حيث تمكنهم من معرفة مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها إتجاههم، كلما كانت هذه النسبة صغيرة كلما كان الضمان أكبر لديون الغير وهي تعرف بالعلاقة التالية:

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

### 2-3-2 نسب المديونية<sup>1</sup>: وتحتوي على:

- **نسبة المديونية الإجمالية:** وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية الإجمالية} = \frac{\text{الخصوم الغير جارية} + \text{الخصوم الجارية}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

- **نسبة المديونية المالية (الطويلة، المتوسطة الأجل):** ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية المالية} = \frac{\text{الخصوم الغير جارية}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

- **نسبة الاستقلالية المالية<sup>2</sup>:** ويمكن حسابها باستعمال عدة طرق منها:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}$$

<sup>1</sup>نعيم نمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص47.  
<sup>2</sup>يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص96.

تقيس هذه النسبة الإستقلالية المالية للمؤسسة من الدائنين حيث أن المؤسسة التي تعتمد التمويل الذاتي تكون في استقلالية جيدة وكلما كانت هذه النسبة جيدة تكون العلاقة بين البنوك والمؤسسة جيدة مما يضمن التمويل الدائم.<sup>1</sup>

## 4-2 نسب الربحية

تعبّر نسب الربحية عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها الإستثمارية و المالية.<sup>2</sup> وتقسّم نسب الربحية إلى قسمين رئيسيين:<sup>3</sup>

### 1-4-2 مجموعة نسب مرتبطة بالمبيعات

تقيس هذه المجموعة من النسب قدرة المؤسسة على ضبط عناصر المصروفات المختلفة المرتبطة بالمبيعات المحققة ومن بينها.

#### • معدل الأرباح = صافي الأرباح / المبيعات

وتبين هذه النسبة إلى أي درجة يمكن لسعر البيع أن ينخفض قبل أن تتحمل المؤسسة خسارة شاملة، وكلما كان معدل الأرباح كبيراً كلما كان ذلك أفضل للمؤسسة.

#### • نسبة تكلفة المبيعات إلى صافي الربح = تكاليف البيع / صافي الربح

والإرتفاع في هذا المؤشر يعطي انطباعاً سلبياً، بينما إنخفاضه يعطي انطباعاً جيداً عن أداء المؤسسة في نشاطها الرئيسي.

### 2-4-2 مجموعة نسب مرتبطة بالاستثمارات: تهدف إلى معرفة علاقة الربح بالاستثمارات التي تأخذ مفاهيم مالية عديدة، وهي:

• **نسبة العائد على الأصول:** وتمثل هذه النسبة العائد على استثمار الأصول، تقيس كذلك كفاءة الإستثمار وتُعتبر من النسب الهامة لكل من الإدارة وأصحاب المؤسسة والدائنين والبنوك، وعن طريق مقارنتها بنسب السنوات الماضية والمؤسسات المنافسة يمكن تقييم كفاءة قرارات الاستثمار ومجالاته وكفاءة الإدارة العليا.<sup>4</sup>

نسبة العائد على الأصول = ( ROA ) صافي الربح / مجموع الأصول

• **العائد على حقوق الملكية:** وهي من النسب الأكثر استخداماً للحكم على كفاءة وفاعلية الإستثمار في المؤسسة، حيث أن حقوق الملكية تشمل رأس مال الأسهم بالإضافة إلى

<sup>1</sup> يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص: 327.

<sup>3</sup> مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 329.

<sup>4</sup> مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 330.

الاحتياطات والأرباح المحتجزة.<sup>1</sup>

العائد على حقوق الملكية (ROE) = صافى الدخل / حقوق الملكية

### المطلب الثالث: تحليل النسب المئوية، نظام ديونت

يمكن قراءة قيم الميزانية و حساب النتائج من خلال تحويلها إلى نسب .

#### 1- تحليل النسب المئوية

تحليل النسب المئوية يعني أن كافة عناصر الميزانية تتم نسبتها إلى إجمالي الأصول ، و كافة عناصر حساب النتائج تتم نسبتها إلى المبيعات، و يتيح هذا التحليل المقارنة بين عناصر القائمتين في الزمن و الشركات بعضها مع بعض.

#### الشكل رقم (03) نموذج حساب النتائج وفق النسب

البيان	السنة (ن-1)	السنة (ن)	متوسط الصناعة السنة (ن)
المبيعات			
التكاليف والمصروفات			
صافي الربح			

المصدر : كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص: 22.

#### الشكل رقم (2-4) نموذج الميزانية في ظل النسب المئوية

البيان	السنة (ن-1)	السنة (ن)	متوسط الصناعة السنة (ن)
الأصول			
إجمالي الأصول			

المصدر : كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص: 223.

#### 2- نظام ديونت لتحليل الأداء المالي

طور هذا المفهوم في النصف الأول من القرن العشرين من قبل الشركة دي بون، بوصفه أداة للرقابة المالية و تقدير القدرة الإيرادية للشركة. يربط هذا النظام بين المحددات الرقابة

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص 156.

المالية الإدارية مع النسب المالية لاسيما نسب الربحية. أي أن النظام هو ملخص لإثنين من المقاييس المهمة، و هي معدل العائد على حق الملكية (ROE) و معدل العائد على الأصول

و بالتالي فهو يربط هامش صافي الربح مع دوران إجمالي الأصول لقياس معدل العائد على الأصول. و لتوفير نظرة معمقة عن كفاءة الشركة ( المؤسسة ) المالية و التشغيلية.<sup>1</sup>

أما المرحلة الثانية من النظام تستخدم صيغة النظام المعدلة، و هي تربط معدل العائد على الأصول (ROA) بمعدل العائد على حق الملكية (ROE) و على وفق الصيغة الرياضية التالية:

$$ROE = ROA \times \text{Leverage Multiplier}$$

حيث:

**ROE:** معدل العائد على حق الملكية؛

**ROA:** معدل العائد على الأصول؛

**Leverage Multiplier:** المضاعف الربحية.

ميزة نظام دي بونت أنه يسمح بتحليل العائد على حق الملكية إلى ثلاثة أجزاء هي هامش صافي الربح و دوران إجمالي الأصول و هما إنعكاس لمعدل العائد على الأصول (ROA) و كذلك مكونات إستخدام الرافعة المالية، و عليه فإن النظام يسلط الضوء على طرق تحسين العائد على حق الملكية.

يتضح من مضمون نظام دي بونت لرقابة المالية أن معدل العائد على حق الملكية (ROE)، له أهمية كبيرة في عملية تقييم الإدارة إلا أنه على الرغم من هذه الأهمية فإن (ROE) يعاني من بعض المشاكل الأساسية و هي مشكلة التوقيت و المخاطرة و مشكلة القيمة، إذ من غير المنطق تفضيل العائد الأعلى على الأدنى، إذ لا بد من تفسير العائد ضمن المحددات السالفة الذكر. إذ أن مشكلة التوقيت تنحصر في كون المعدل يعتمد على قيم و لسنة واحدة، و عليه لا يمكن حسابه لفترات متعددة في آن و احد. كما أن معدل لا يأخذ بعين الإعتبار المخاطر التي تتعرض لها الشركة. في حين المحدد الأخير يرى أن المعدل يعتمد على القيم الدفترية و ليس القيمة السوقية لثروة المساهمين. و عليه ليس من الضروري أن الشركة التي لها معدل عائد على حق الملكية مرتفع أن تكون أسعار أسهمها مرتفعة في البورصة الأوراق المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فواد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، راتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:108-109.

<sup>2</sup> مرجع أعلاه، ص: 109-110.

### المبحث الثاني: مؤشرات الحديثة في تقييم الأداء المالي

ومع التغير الجذري في بيئة الأعمال خاصة في دور الإدارة المالية التي أصبح هدفها تعظيم ثروة، فقد أجمع الكتاب و الدارسين في الفكر المعاصر على أن القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) و كذا القيمة السوقية المضافة (MVA) و بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC) تعتبر أدوات حديثة تستخدم لتقييم الأداء المالي للمؤسسات. لا بل أنها تمثل منهجا متكاملًا في إعادة هيكلة نظم الإدارة المالية بسبب قدراتها على ربط الأداء المالي بأهداف المؤسسة بشكل عام، وكذا هدف الإدارة المالية بشكل خاص و المتمثل في تعظيم القيمة السوقية لأسهم الشركة. و من خلال دراستنا سنقوم بدراسة بعض مؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي، ولذلك ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول: القيمة الاقتصادية المضافة؛

المطلب الثاني: القيمة السوقية المضافة و طريقة خصمها؛

المطلب الثالث: بطاقة الدرجات المتوازنة.

### المطلب الأول: مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

#### 1- مدخل تاريخي للقيمة الاقتصادية المضافة

يعد الربح الاقتصادي أو الدخل المتبقي بصفته من أكثر المفاهيم شيوعا للقيمة الاقتصادية المضافة، حيث ظهر مفهوم هذه الأخيرة لأكثر من قرنين لاسيما ماتداوله هاملتون في كتابه المعنون مقدمة في المبيعات عام 1777م و مارشال في كتابه الذي يحمل العنوان مبادئ الإقتصاد عام 1890م.

و مع بداية التسعينات من القرن المنصرم تم إحياء هذا المفهوم مجددا بأسلوب حديث تحت مسميات القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة، حيث تعدى دور هذه المؤشرات الحديثة مقاييس الأداء المالي للشركات أو نظام مكافأة الإدارة، بل أصبحت أيضا مؤشرات لخلق القيمة، يسترشد بها حملة الأسهم و المستثمرين للحكم على قدرة الإدارة في تعظيم القيمة السوقية المضافة الشركة.<sup>1</sup>

إن القيمة الاقتصادية المضافة حلت محل المؤشرات التقليدية نذكر على سبيل المثال معدل العائد على حق الملكية و معدل العائد على الأصول وخصم التدفقات النقدية و صافي القيمة الحالية... الخ.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص:135.

القيمة الاقتصادية المضافة أزالت كل الغموض المتعلق بربط القرارات المالية، لا بل أنها أصبحت لغة عامة لكل الوظائف التشغيلية والإدارية في المؤسسة لأغراض المتابعة والرقابة والتقييم، لقد ارتبط معيار القيمة الاقتصادية المضافة في الولايات المتحدة بالعلامة التجارية لشركة الأمريكية - Stern Stewart - (في الولايات الأمريكية المتحدة) إذ بدأت الشركة بتنفيذ هذا المؤشر كمدخل لقياس الأداء منذ منتصف 1980، ومع مرور الوقت تم إدخال بعض التغييرات على هذا المؤشر، حيث اعتمدته مجموعة من الشركات كان آخرها شركة - أليكان - في كندا عام 2005 م .

## 2- مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added-EVA)

تتمثل القيمة المضافة بمفهومها البسيط، هي مقدار الزيادة في الثروة التي ساهمت الإدارة في تحقيقها، ممثلة في الفرق بين صافي ربح التشغيل بعد الضريبة، وتكلفة الأموال مملوكة. بعبارة أخرى هي الفرق بين صافي ربح التشغيل، و تكلفة التي حققت هذا الربح، إنها إذن مقاييس لقدرة الإدارة على خلق الثروة.<sup>1</sup>

تمثل القيمة الاقتصادية المضافة EVA تحديا سافرا للمفاهيم المحاسبية المتعارف عليها، ذلك أنه يتطلب إعادة النظر في المعالجة المحاسبية لبعض بنود التكلفة، مما يؤثر على القيمة و مكونات كل من صافي ربح التشغيل ، و رأس المال المستثمر. و كما سيتضح فإن تلك التعديلات ضرورية، و أنه يصعب بدونها، في غالبية الأحوال، الوقوف على ما إذا كانت إدارة المؤسسة قد نجحت في خلق الثروة، أم تسببت في تبيدها. أما الهدف من التعديلات فهو تحويل الربح المحاسبي الذي يقوم على مبدأ الإستحقاق إلى ربح إقتصادي الذي يقوم على فكرة التدفقات النقدية. فمثلا وفقا للمفهوم المحاسبي يتم خصم قيمة الديون المشكوك فيها عن سنة ما من إيرادات التشغيل في تلك السنة، أما من منظور الربح الإقتصادي فلا تخصم الديون المشكوك فيها من الإيرادات طالما لم يتم إعدام تلك الديون بالفعل. و على عكس المنظور المحاسبي الذي يقضي بخصم نفقات البحوث و التطوير من إيرادات السنة التي أنفقت فيها، يكتفي منظور الربح الإقتصادي بخصم ما يخص السنة من تلك النفقات.<sup>2</sup>

يمكن القول أن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة يقترب جدا من المفهوم المقدم بشأن الربح المتبقي، طبعا مع إضافة جديد. حيث لا يكمن الشيء الجديد المقدم من طرف القيمة الاقتصادية المضافة " في الجانب النظري بل في استخدامه (جانب ميداني) من خلال الحرص على تحديد الأموال الخاصة بكل نشاط، مسار، منتج، قسم أو سوق، سواء كانت هذه الأموال عبارة عن أصول ثابتة) إستثمارات (أو أصول متداولة، ويتمثل المغزى من

1 د. منير إبراهيم هندي، القيمة الاقتصادية المضافة: مدخل الأحداث في التحليل المالي و تقييم الأداء، توزيع دار المعرفة الجامعية، 2010 جامعة طنطا، ص: 37.

2 نفس المرجع أعلاه، ص 61.

ذلك في الوقوف على مدى مساهمة كل عنصر في المؤسسة، وذلك حسب التصنيف المتبع؛ منتج، سوق أو نشاط في القيمة البورصية للمؤسسة بالدرجة الأولى، كما يفيد ذلك في معرفة قيمة المؤسسة ككل حتى وإن لم تكن مسعرة في البورصة.

وكما تم الإشارة إليه سابقاً وبعد التعديل الذي طرأ على هذا المؤشر أصبح هذا الأخير أداة متكاملة لقياس و تقييم الأداء الداخلي والخارجي، كما أنه معيار جيد لربط الأداء بإحداث القيمة وتعظيم ثروة المساهمين، كما أن الكلفة الضمنية لرأس مال المستثمر تمثل الحد الأدنى المقبول لمعدل العائد، والذي بدوره يمثل كلفة الإستثمار، وبالتالي حساب هذه التكلفة الضمنية سوف يؤدي إلى مقياس أشمل للأداء، وبالتالي يمكن اعتبار أن القيمة الإقتصادية المضافة توفر المعلومات<sup>1</sup> أكثر مما توفر مؤشرات النسب المالية التقليدية السابقة الذكر في المبحث الأول من الفصل الثاني، حيث تم إضافة كل من نفقات البحث والتطوير، تقييم بضاعة آخر المدة، شهرة المحل، الأرباح والخسائر غير المتوقعة أو غير العادية، طبقاً لهذه التعديلات فإن القيمة الإقتصادية المضافة وفقاً للتصور الحديث لشركة ستيوارت تكون على وفق الآتي:

**جدول رقم (04) يبين كيفية حساب القيمة الإقتصادية المضافة**

صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب
+ الزيادة في مخصص الديون المعدومة
+ الزيادة في كلفة البحث والتطوير
+ الزيادة في احتياطي تقييم المخزون
+ إطفاء شهرة المحل
+ الخسائر غير العادية
- الأرباح غير العادية
- كلفة الإستثمار
= القيمة الإقتصادية المضافة

**المصدر :** عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، نفس المرجع السابق ص 139.

<sup>1</sup> E.Salustro, Vers l'adoption de règles communes, L.Expansion Management Review, Paris Septembre 1998, P : 81.

إن إجمالي رأس مال الشركات المكون من القروض، تكون طويلة الأجل خاصة الأسهم العادية منها، وبالتالي أصبحت القيمة الاقتصادية المضافة تمثل تقديراً للأرباح الاقتصادية، والتي تختلف جذرياً عن الأرباح المحاسبية، حيث تمثل الدخل المتبقي بعد طرح تكلفة الأموال المستخدمة، في حين نجد أن الأرباح المحاسبية لا تأخذ بعين الاعتبار أي تكلفة، كتكلفة أموال الملكية، خاصة وأن هذه الأخيرة لها تكلفة خاصة بها.<sup>1</sup>

الأموال التي يتركها الملاك في الشركة يمكن استخدامها في مشاريع خارجية قد تجني لهم فوائد أفضل، أي أنهم ضحوا بفرصة استثمار أموالهم في استخدامات أخرى، ولهذا يتطلب على الشركة أن تحقق لهم فوائد تكون بالحجم المطلوب.

ويتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال العلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$EVA = NOPATA - WACC \times i$$

**EVA** : القيمة الاقتصادية المضافة

**NOPATA** : صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب؛

**i** : مقدار الاستثمار المستخدم، وعادة ما يشار إلى القيمة الدفترية لرأس مال المستخدم؛

**WACC** : المتوسط الموزون لكلفة رأس المال والذي يحسب وفق المعادلة التالية:

$$WACC = (D/D+E) Kd (1-t) + (E/D+E) Ke$$

بحيث أن:

**D** : القيمة الدفترية للديون طويلة الأجل ذات الفائدة.

**E** : القيمة الدفترية الإجمالية لحق الملكية.

**T** : نسبة الضريبة على الدخل.

**Kd** : كلفة الدين، وتحسب هذه الكلفة كما يلي  $Ke = Rt + Be (Rm - Rf)$ <sup>3</sup>

<sup>1</sup> هالة عبد الله الخولي، دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 56، الناشر جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2000.

<sup>2</sup> د. هواري سويبي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص: 61.

<sup>3</sup> هالة عبد الله خولي، مقال حول القيمة الاقتصادية المضافة، كلية التجارة، جامعة مصر، نقلا عن: G.B.Stewart, EVA : fact or fantasy, Journal of applied corporate finance, Vol7, paris 1994, P:76.

### 3- أهمية القيمة الاقتصادية المضافة

نظرا لأن القيمة الاقتصادية المضافة تعد من المعايير الهامة المستخدمة لأغراض تقييم الأداء الداخلي والخارجي فإن أهمية هذا المعيار تكمن فيما يلي:<sup>1</sup>

- يوضح هذا المعيار التحسن المستمر والفعلي في ثروة الملاك؛
- مقياس حقيقي للأداء المالي والإداري؛
- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل؛
- مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق؛
- وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛
- يسمح تطبيق المعيار أن تكون كل القرارات المالية منمنجة ومقيمة بقيمتها الحقيقية.

#### المطلب الثاني: القيمة السوقية المضافة و طريقة خصم قيمتها المتوقعة

تهدف الشركة الاقتصادية مهما كان نوعها، سواء كانت مدرجة في البورصة أو لا، إلى تعظيم قيمتها لفائدة ملاكها ومساهميها وكل الأطراف المهتمة بها، وذلك كما جاءت به النظرية المالية الحديثة، وأكدته مضمون وتعريف القيمة السوقية المضافة.

#### 1- تعريف القيمة السوقية المضافة

يقصد بالقيمة السوقية المضافة بأنها الفرق بين القيمة السوقية للشركة و رأس المال المستثمر من قبل المالكين و المقرضين في حين يرى البعض أن القيمة السوقية المضافة هي الفرق بين القيمة السوقية للأسهم الشركة و القيمة الدفترية لحقوق المالكين، ووفقا لهذا المفهوم فإن القيمة السوقية المضافة مشابهة لمفهوم مضاعف القيمة السوقية الدفترية للسهم. و الفرق الوحيد بينهما هو أن القيمة السوقية المضافة قيمة مطلقة و المضاعف مقياس نسبي. فإذا كانت الأولى موجبة فإن الثاني يكون أكبر من الواحد، والعكس لما تكون ال (MVA) سالبة حيث يأخذ ال (MBV) قيمة أقل من الواحد<sup>2</sup>.

القيمة السوقية المضافة هي عبارة عن معيار لتقييم القيمة السوقية للأسهم حيث تعتمد على القيمة الاقتصادية المستقبلية بشكل مباشر، حيث تعبر عن الفرق بين القيمة السوقية للشركة، ورأس مال المستثمر من قبل المالكين والمقرضين، في حين يمكن اعتبارها بالفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أ. محمد نجيب دبابش، أ. طارق قدوري، الملتقى الدولي حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي: 05-06 / 05 / 2013، ص: 8-9.

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص: 145.

<sup>3</sup> أ. محمد نجيب دبابش، أ. طارق قدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 9.

تعتبر القيمة السوقية المضافة وفقا للمؤسسة المسوقة إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين، ولذلك فإن معيار قياس أداء الجيد للمؤسسات الناجحة يكمن في تحقيق قيمة سوقية مضافة موجبة، كونها مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للشركة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين.

### كيفية حساب القيمة السوقية المضافة

احتساب القيمة السوقية المضافة يستند إلى افتراض ثبات القيمة للديون طويلة الأجل، حيث تكون مساوية لقيمتها الدفترية، ولهذا تعتبر القيمة السوقية مساوية للفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركات والقيمة الدفترية لحقوق المالكين، لذا تحسب بالطريقة التالية<sup>1</sup>.

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لأسهم الشركات - القيمة الدفترية لحقوق المالكين

$$MVA = MVE - BVE$$

حيث:

**MVA** : القيمة السوقية المضافة؛

**MVE** : القيمة السوقية لأسهم الشركة = عدد الأسهم X سعر السهم؛

**BVE** : القيمة الدفترية لحقوق المالكين، كما تظهر في الميزانية العمومية للشركة.

- إذا كانت القيمة السوقية المضافة موجبة تعني أن الشركة تخلق قيمة و تساعد على زيادة ثروة المساهمين، و بالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر
- إذا كانت القيمة السوقية المضافة سالبة تعني فشل الشركة في زيادة ثروة المساهمين و بالتالي سوف تنخفض قيمة رأس المال المستثمر.

### 4- خصم القيمة الاقتصادية المضافة

تحقق الشركة زيادة في ثروة المساهمين عندما يكون معدل العائد المتوقع أكبر من كلفة رأس المال وعلى أساس مختلف الأوزان المحدد لمصادره أي بمعنى أن الشركة التي يباع سهمها في السوقية بعلاوة يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة، و العكس صحيح.

وطبقا لهذا المفهوم فإن الشركة التي لها قيمة إقتصادية مضافة موجبة يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة، أما في حالة القيمة السوقية المضافة سالبة في هذه حالة تكون القيمة السوقية المضافة سالبة. لذا نجد أن القيمة السوقية المضافة هي القيمة الحالية للقيمة

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فواد التميمي، مرجع سابق، ص: 147.

الإقتصادية المضافة للشركة والمتوقعة مستقبلاً، حيث يتم خصم التدفق النقدي المتحقق من EVA بمعدل خصم مساوي لمتوسط الموزون لكلفة رأس المال، وذلك وفقاً للمعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$MVA = \frac{\text{EVA}}{r} \quad (1)$$

وكنتيجة للعلاقة السابقة تم وضع علاقة أخرى تجمع ما بين القيمة الإقتصادية المضافة (EVA) والقيمة السوقية المضافة (MVE) تقوم بإعادة ترتيب معادلة صافي حقوق الملكية مع طريقة خصم القيمة الإقتصادية المضافة، بحيث تكون القيمة السوقية للشركة لحقوق المالكين تعتمد بشكل أساسي على القيمة الحالية للقيمة الإقتصادية المضافة، ما يجعل المستثمرين يدفعون سعر أسهم الشركة وفقاً للعلاوة أو الخصم الذي تحققه القيمة الإقتصادية المضافة على القيمة الدفترية لحقوق الملكية، وعلى وفق الآتي:<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: بطاقة الدرجات المتوازنة

#### 1- مدخل لبطاقة الدرجات المتوازنة

يلعب مفهوم تقييم الأداء و الرقابة الشاملة دوراً هاماً في العصر الحديث بسبب عدة عوامل منها التطور التكنولوجي الذي حدث في العالم المتقدم و النامي ، ظهور بعض الدول النامية كمنافس أساسي للدول المتقدمة، زيادة حدة المنافسة المحلية و الدولية، التنوع المستمر في المنتجات الجديدة، ولهذا تطور فكر الباحثين نحو تقييم الأداء المؤسسي بالمفهوم الشامل و الذي يعد المرآة الكاملة أمام الإدارة العليا للأداء الكلي، وكان من أهم إفرزات فكر الباحثين في تقييم الأداء الشامل مدخل بطاقة القياس المتوازن الذي يعد من أحدث مفاهيم تقييم الأداء الشامل. و هو الأسلوب الذي يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية و المحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير و الأجل الطويل ، التوازن بين التكتيك و الإستراتيجية.<sup>3</sup>

#### 2- مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة

هي مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة ليتم في هدى و ضوء الأهداف و الإستراتيجيات الموضوعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرجع أعلاه، ص: 147.

<sup>2</sup> مرجع أعلاه، ص: 147.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

<sup>4</sup> د. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص: 208.

كما تعتبر بطاقة الدرجات المتوازنة مفهوم يترجم مهام و خطط المنظمة في شكل مجموعة من المعايير الأداء و تعطي إطارا للقياس المتوازن.<sup>1</sup>

ومما يلقي الضوء على مفهوم ال **BSC** ما قاله الباحث **Paul Arverson** عام **1998** ، حيث قال أن من أهداف استخدام النموذج هو:<sup>2</sup>

- بيان فعالية تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

- جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع إستراتيجية المؤسسة.

### 3- فوائد بطاقة الأداء المتوازن

إن أنظمة قياس وتقييم الأداء في المؤسسة تؤثر على الجميع سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فإذا ما أرادت المؤسسة أن تستمر وتحقق نجاحا خاصة في عصر المعلومات والمعرفة، فعليها أن تصمم أنظمة قياس وتقييم للأداء والتي تكون مشتقة بالأصل من إستراتيجيتها وقدراتها، فبطاقة الأداء المتوازن تقدم للمؤسسة العديد من الفوائد منها:<sup>3</sup>

- **التغذية الراجعة الدائرية أو المزدوجة:** إن التغذية العكسية الراجعة تعني حصول المنظمة على معلومات حول منتجها أو خدمتها بعد طرحها في السوق، وفي بعض المؤسسات يتم عمل فرق تسمى فرق الجودة، للتأكد من جودة المنتج قبل طرحه بالأسواق، فجميع تلك الجهود تركز على التفتيش عن عيوب المنتج وفحصه في نهاية خطوط الإنتاج أي داخل المؤسسة المنتجة.

- **توفير وسائل لقياس النتائج:** لا نستطيع تحسين شيء أي لا نستطيع قياسه، لذا لا بد من تطوير وسائل أو وسيلة القياس بناء على أولويات الخطة الإستراتيجية التي تقدم النشاطات والأعمال الأساسية التي توجه وتحدد وتقيس الأعمال الرئيسية التي يرغب المدير بمراقبتها.

- **الإدارة بالحقائق:** الهدف من عمل وسائل القياس والتقييم هي لبقاء المدير وبشكل دائم على اطلاع دائم على المؤسسة من جوانب عدة، وبالتالي يستطيع اتخاذ قرارات أكثر رشدا نتيجة لإسناده إلى معلومات حقيقية وواقعية.

- **تكييف الإستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المؤسسة**

أي أن الإستراتيجية لا بد وأن تكون منسجمة ومتناسقة مع جميع المستويات التنظيمية.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص: 72.

<sup>2</sup> د. سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص: 208.

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص: 88- 89.

## 4- مكونات بطاقة الدرجات المتوازنة (المحاور)

## 1-4 المحور المالي

يهتم المحور المالي بكيفية مظهر المؤسسة أمام مساهميها و هنا الكثير من المقاييس المالية التقليدية، يرى أن النجاح في الجوانب الخاصة بالعمليات الداخلية و التعليم و العملاء B.S.C فمدخل يساند جانب الأداء المالي و فحص الارتباط بين أدوات الإدارة المالية و الجوانب الأخرى (العمليات، التعليم، النمو و العملاء)، هناك ثلاثة جوانب للمقاييس المالية تتمثل في:

- قياس نمو الدخل؛

- تحديد تكلفة الإدارة؛

- استخدامات الأصول.<sup>1</sup>

## 2-4 محور عمليات المؤسسة

يوجد نوعان من العمليات تأخذ في الاعتبار عند تقييم المشروع وهما: الأول للعمليات التي من خلالها ينفذ و يقوم المشروع، و الثاني للعمليات التي يحاول المشروع القيام بها. ويجب أن يكون المشروع على قدر عالي من التخطيط الجيد و التوقعات الواضحة، و تحديث خطة المشروع باستمرار تمكن من توقع المشاكل و اتخاذ الخطوات اللازمة لتجنبها. كما أن عملية الاتصال تكون ذات كفاءة و تتم في الوقت المناسب.<sup>2</sup> و فيما يلي أهم مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء العمليات الداخلية:<sup>3</sup>

- إيجاد أو تحديد السوق؛

- تصميم المنتجات؛

- البناء الذي يبسر العملية الإنتاجية

- خدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> العمري، هاني، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مجلة الجامعية الإسلامية، فلسطين، العدد 3، ص: 49-77.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 72.

<sup>3</sup> نفس مرجع أعلاه.

**3-4 محور الزبائن**

يعتبر التعرف على زبائن المشروع و معرفة احتياجاتهم بغية إرضائهم من المؤشرات الهامة التي تساعد على تحقيق نجاح المشروع، و من هنا نجد أن العميل ينظر إلى المؤسسة بصورة أو بأخرى فالصورة الذهنية الجيدة لدى الزبائن تأتي من إدارة المؤسسة التي تضع رغبات و احتياجات الزبون أول إهتمامها. والصورة الذهنية السيئة لديهم تأتي من أدائها المنساق بعيدا عن رغبات الزبون و البحث عن رؤية العاملين و المؤسسة و جعلها رؤيتهم المستقبلية، وفيما يلي بعض مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء المؤسسة بالنسبة لعملائها:<sup>1</sup>

- حصة المؤسسة في السوق؛

- مدى الاحتفاظ بالزبائن؛

- جلب العملاء؛

- رضا العميل.

**4-4 محور التعلم و النمو (التعلم و التنمية الذاتية)**

المشروعات الطموحة تتصف بالقدرة على توسيع قاعدة المهارة و الثقة لدى فريق العمل لديها و مما يزيد من الثقة و يشجع على إتخاذ القرارات الجريئة. وفي قلب هذا المنظور فإن العاملين هم رأس المال الفكري حيث مجالات القياس الأساسية تتعلق برضاء العاملين و التزامهم و الإحتفاظ بهم و تدريبهم، و فيما يلي مجالات القياس الفرعية التي يمكن استخدامها في قياس أداء العاملين و التنمية داخل المؤسسات:<sup>2</sup>

- قدرات الموظف؛

- التحفيز و الحث العاملين على الانضباط.

<sup>1</sup> مرجع أعلاه، ص: 73.

<sup>2</sup> عبد العظيم ، محمد حسن محمد، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد الأول، 2005، ص: 26.

## المبحث الثالث: مردودية المؤسسة

يعتبر مفهوم المردودية المالية مفهوم واسع و غامض وهو مختلف باختلاف العنصر المراد دراسته و تحديد مردوديته ، ولذا نجد تعاريف مختلفة للمردودية ولكن تنصب في نفس الهدف باعتبارها معيار مهم لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية باعتماد على مقارنة النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة لتحقيق تلك النتيجة. و هذا ما يستوجب التطرق إلى المفاهيم والأسس والقواعد التي تبنى عليها المردودية باعتبارها هدف كل مؤسسة ، دون أن ننسى نسب المردودية التي تعد عاملا مهما في التحكم في المركز المالي للمؤسسة. وفي الأخير سوف نقوم بدراسة وتحليل المردودية المالية نظرا لأنها تشكل القاعدة الأساسية للتنمية وتطور المؤسسة ومساهمتها في توفير الأموال لضمان إستمرار نشاطها. سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب:

## المطلب الأول: مفاهيم حول المردودية

## المطلب الثاني: مؤشرات قياس المردودية

## المطلب الثالث: أثر الرفع المالي على المردودية

## المطلب الأول: مفاهيم حول المردودية

## 1- مفهوم المردودية

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لإستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي، فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي: النتائج المحققة / الوسائل المستعملة، النتائج المحققة تتمثل في مختلف الأرصدة الوسطية للتسيير، فتبعا للنتيجة المختارة تحدد الوسائل المستعملة، فهذه الأخيرة محكومة بنوع النتيجة، فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الخصوم كوسيلة لتحقيق الربح الصافي، بل الأموال الخاصة لوحدها تحقق الربح الصافي. فإختيار نوع النتيجة يفرض تحديد الوسيلة المساهمة في تحقيقها بدقة، وهذا من أجل الوصول إلى قياسات صحيحة وذات معنى.

تعرف المردودية حسب Conso بأنها " مفهوم يطبق على كل نشاط إقتصادي عند إستخدام الإمكانيات المادية و البشرية و المالية"<sup>1</sup>

إن المردودية يجب أن تكون كافية على الأقل لتحقيق الشروط: conso ويرى

- ضمان المحافظة على رأسمال المؤسسة ؛
- ضمان دفع الفوائد و القروض؛

<sup>1</sup> Pierre Conso, La Gestion Financière De L'entreprise ; 7ème Edition Bordas, Paris, P:133

• ضمان تجديد وسائل الإستغلال و تطويرها.

كما تعرف المردودية بأنها " المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق وفرة نقدية، بمعنى تحقيق وفرة من الأرباح."<sup>1</sup>

## 2- أهمية المردودية

إن المردودية كمؤشر يسمح بمعرفة وضعية المؤسسة وكذا تقييم مختلف العمليات والأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة، واتخاذ القرارات فيها لتصحيح الإنحرافات أو للقيام بأنشطة، عمليات، أو إستثمارات جديدة، أعطي لها أهمية بالنسبة للمؤسسة وكذا المتعاملين معها، وتتجلى أهمية المردودية في المؤسسة في مدى مساهمتها في تحديد مستوى أداء هذه المؤسسة. وذلك حسب الطرف المهتم بهذه الدراسة كأن تكون الدولة أو مسيري المؤسسة أو المساهمين فيها. وهي أيضا وسيلة تستعمل لتحقيق الإستراتيجية كتطوير و توسيع المؤسسة مثلا، أو خلق منتجات جديدة .

فالمردودية إذن لها دور تكميلي للحفاظ على توازن المؤسسة و هي أساس لتقييمها، و بالتالي التعرف على مراكز القوة و الضعف .

## 3- الفرق بين السيولة و المردودية بمعنى الربح :<sup>2</sup>

عند تحقيق هدف المؤسسة يواجه المدير المالي مسؤوليتين ذات بعدين، فمن ناحية تقع عليه مسؤولية توفير وسائل دفع الأزمات، تقدير المقبوضات المالية و المدفوعات المالية ، ورقابة إستخدام هذه الموارد، ومن ناحية أخرى ينبغي على المدير المالي أن يبذل كل جهده حتى تتمكن المؤسسة التي يعمل فيها من تحقيق الأرباح، وهذا لا يتأتى إلا حين يتم إستخدام واستغلال الوسائل النقدية المتاحة استخداما أفضل، فزيادة قيمة المؤسسة تستلزم بالضرورة الموازنة السليمة بين الهدفين الفرعيين و هما: هدف السيولة وهدف الربح.

فالهدفان السابقان رغم كونهما توأمين إلا أنهما متناقضين، حيث كلما زادت السيولة (التدفق النقدي الداخل ناقص التدفق النقدي الخارج)- زيادة قيمة الخزينة – كلما أدى ذلك إلى التخفيض من إيرادات المؤسسة (نتيجة لضياح العائد الذي كان يمكن تحقيقه لو استثمرت هذه الأموال العاطلة).

يمكن القول أن وجود سيولة نقدية لا يعني بالضرورة وجود مردودية مالية و العكس صحيح، فقد تكون المؤسسة في نهاية الدورة المالية قد حققت مردودية مالية إيجابية

<sup>1</sup> Pierre.Paucher; mesure de la performance financière de l'entreprise; OPU; 1993; p31.

<sup>2</sup> رفيق باشوندة، عوامل التحكم في المردودية المالية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 1996-1997، ص:

ولكن هذه الأخيرة عبارة عن مخزون أو قيم لدى العملاء في انتظار تسديدها ، بمعنى الخزينة لا تمثل الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس المردودية

كما قلنا سابقا أن مصطلح المردودية يتميز بالغموض من جهة فهو يتميز بتعدد من الجهة الأخرى وهذا ما يؤدي بنا إلى ذكر أنواع المردودية وطرق قياسها.

**1- المردودية الاقتصادية:** إن المردودية الاقتصادية بمثابة العائد الاقتصادي الذي يتمثل في تحقيق التنمية الاقتصادية للمؤسسة أولا ثم الاقتصاد الوطني ثانيا و هذا الهدف الرئيسي لهذا النوع من المردودية لقد وردت عدة تعاريف للمردودية الاقتصادية نظرا لأهميتها المحورية في المؤسسة وعلى هذا الأساس تعددت أيضا قياسها إلا أنها تصب في إطار واحد والمتمثل في زيادة فعالية المؤسسة.

يمكن تعريف المردودية الاقتصادية بأنها: " قدرة المؤسسة لطرح نتيجة مستقلة عن قراراتها المالية، وهي ترجمة لنتيجة النشاط التجاري وهي تقاس بالعلاقة التالية:

**المردودية الاقتصادية = النتيجة الاقتصادية / رأس المال الاقتصادي.**

حيث أن: النتيجة الاقتصادية = نتيجة المؤسسة قبل الضرائب والمصاريف المالية.

و رأس المال الاقتصادي = مجموع الأصول ( يمثل مجموع استثمارات المؤسسة لأموالها في العناصر المادية وغير المادية التي تسمح بالقيام بالنشاط الاقتصادي ).<sup>1</sup>

حيث تعبر هذه العلاقة عن نجاعة عملية الإستغلال وتسمح بإجراء مقارنات في الزمان والمكان، وهذه المقارنات تختلف حسب القطاع الذي تتواجد فيه المؤسسة ( قطاع خدمات قطاع صناعي... الخ )، هذا ما يمثل إجراء مقارنات في المكان، أما المقارنات في الزمان فتسمح بتحليل تطور نسب المردودية الاقتصادية من سنة لأخرى.

**ويشارك في تكوين المردودية الاقتصادية كل من العناصر التالية:**

- المردودية التجارية أو النشاط الإستغلالي خلال الدورة المالية المتمثلة في عمليات الانتاج و البيع و ما ينتج عنها من تكاليف (حسابات).
- معدل دوران الموجودات له علاقة في التأثير مباشر على المردودية الاقتصادية لأن الهادف من حسابها مع معرفة فعالية إستخدام المؤسسة لمجموع موجودات كلما ارتفع معدل

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون؛ اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق؛ ص 118.

دوران الموجودات كلما إرتفع معدل دوران الموجودات كلما ساهم في زيادة المردودية العامة للمؤسسة و العكس صحيح أي:<sup>1</sup>

$$\text{المردودية الإقتصادية} = (\text{نتيجة الدورة خارج الاستغلال} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم}) * (\text{رقم الأعمال خارج الرسم} / \text{مجموع الأصول})$$

$$\text{المردودية الإقتصادية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{مجموع الأصول}$$

من وجهة النظر الإقتصادية، فإن المردودية الإقتصادية للمؤسسة يتم التعبير عنها من خلال العلاقة بين الفائض النقدي المطروح (المتحصل عليه)، ورأس المال الإقتصادي (مجموع الأصول)، فهذه النسب لا تأخذ بعين الاعتبار شروط التمويل (بالعلاقة مع رؤوس الأموال الخاصة ورؤوس الأموال المستقلة طويلة الأجل)، إذن فالمردودية الإقتصادية تتضح من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المردودية الإقتصادية} = \text{الفائض الخام للاستغلال} / \text{مجموع الأصول}$$

**2- المردودية المالية:** تعتبر المردودية المالية من أهم المعطيات لقياس مدى قوة المؤسسة في الحصول على الأموال لضمان تجدد وسائل إنتاجها و تطويرها، وكذا تمكين المؤسسة من فرض سيطرتها في السوق الذي تنشط فيه.

وتعرف كذلك " بأنها قدرة المؤسسة لتقديم نتيجة بالنسبة للمساهمين وهذه النتيجة تتمثل في العوائد التي يتحصل عليها المساهمون لكل دينار استثمروه، وتقاس بالعلاقة:

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

أما الأموال الخاصة: فتعتبر أول وأهم مصدر من مصادر تمويل المؤسسة، حيث لأهميتها دليل عن مدى الإستقلالية المالية اتجاه الغير، وتمثل الأموال الخاصة مجموعة وسائل التمويل التي أحضرها المؤسسون أو الملاك، والأموال المتروكة تحت تصرف المؤسسة.

**4- مردودية النشاط (مردودية الاستغلال):** يتوقف تقييم نشاط المؤسسة على المقارنة بين رقم الأعمال خارج الضريبة ( رقم الأعمال الصافي ) والنتائج المحققة ( نتيجة الاستغلال النتيجة الصافية...) ( بالنظر إلى جدول حسابات النتائج ) من طرف المؤسسة، إلا أن هناك نسب عديدة يتم اللجوء إليها لتقييم نشاط المؤسسة، هذه النسب تعطي لرقم الأعمال مؤشر نتيجة من خلال الأرصدة الوسيطة للتسيير ( المتمثلة في الهامش التجاري القيمة المضافة والنتيجة الخام للاستغلال ) من أجل ملاحظة مردودية الاستغلال وتحديدًا قياس الربحية.

<sup>1</sup> يوسف حسن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 104-105.

### نستطيع ( انطلاقاً من جدول حسابات النتائج ) استخراج النسب التالية:<sup>1</sup>

**4-1- نسبة الهامش التجاري:** وهو يتمثل في الفرق بين مبلغ المبيعات الصافية للسلع (الخدمات) وتكلفة شراء السلع (الخدمات) المباعة.

الهامش التجاري مبيعات بضائع - بضائع مستهلكة

ونسبة الهامش التجاري تقاس وفق العلاقة التالية:

نسبة الهامش التجاري = الهامش التجاري / رقم الأعمال التجاري.<sup>2</sup>

**4-2- نسبة هامش الاستغلال:** وتهدف هذه النسبة إلى مقارنة الفائض الخام للإستغلال أو نتيجة الإستغلال مع رقم الأعمال وتقاس من خلال العلاقات التالية:

(الفائض الخام الاستغلال أو (نتيجة الإستغلال) / رقم الأعمال خارج الرسم)

**4-3- نسبة هامش الربح:** نظراً لإرتباط هذه النسبة مع حساب الضرائب على الأرباح يجب إستعمال هذه النسبة بحذر وذلك بسبب تأثير نسبة الضريبة على نتيجة المؤسسة وتراكم هذه الأرباح الغير مدفوعة قد يؤدي إلى تقييم غير صحيح لهذه النسبة،<sup>3</sup> حيث:

نسبة الهامش الربح = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال خارج الرسم

### المطلب الثالث: أثر الرفع المالي على المردودية

تمثل مقاييس الرافعة المالية أداة لتحديد احتمالية عجز المؤسسة عن تسديد ديونها لاسيما في الأجل الطويل. و لذلك ارتفاع الرفع المالي يزيد من إحتتمالات تعرض الشركة إلى عدم الملاءة و الإفلاس المالي. و على الرغم من أهمية استخدام الديون في هيكل التمويل، كون فائدة الديون تحقق ميزة ضريبية للمؤسسة، إلا أنها في نفس الوقت ربما تسبب تضارب المصالح بين الدائنين و المالكين، كون الدائنين يرغبون في إستثمارات أقل مخاطرة لضمان حقوقهم قياساً بتفضيلات المستثمرين في أسهم المؤسسة الذين يتطلعون إلى المشاريع مربحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه، ص:105.

<sup>2</sup> Jean. Louis. Amelon, l'essentielle a connaitre en gestion financière; édition Maxima; 3<sup>eme</sup> édition, Paris; 1995, p98.

<sup>3</sup> Pierre. Paucher; op.cit; p91.92.

<sup>4</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فواد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، راتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص:97.

ويقصد بالرفع المالي هو اعتماد المؤسسة على الإقتراض من المؤسسات المالية والمصرفية في سد احتياجاتها المالية، وبالتالي تكون التكاليف الثابتة لديها في هذه الحالة هي الفوائد المدينة أو المدفوعة، أما إذا كانت المؤسسة تطرح أسهماً ممتازة لسد هذه الإحتياجات فإن التكاليف الثابتة هنا هي أرباح الأسهم الممتازة التي ستقوم الشركة بدفعها إلى المساهمين الممتازين، وذلك لأن الأسهم الممتازة تتمتع بأرباح مضمونة ومحددة.

بعد حساب المردودية الإقتصادية والمردودية المالية، نقوم بحساب أثر الرفع المالي والذي يساوي إلى الفرق بين المردودية المالية والمردودية الإقتصادية.<sup>1</sup>

$$\text{أثر الرفع المالي} = \text{المردودية المالية} - \text{المردودية الإقتصادية}$$

<sup>1</sup> العطار، رشاد، الإدارة المالية والتحليل المالي، طبعة 1، دار البركة، عمان، 2001، ص: 96.

### خلاصة الفصل

إن المؤشرات التقليدية تكون نتائجها في أغلب الأحيان غير دالة بشكل واضح لواقعها المالي، بسبب إهمالها لبعض الجوانب الدراسية من جهة، وعدم إهتمامها بالوضع الإقتصادي بشكل عام، كما أنها لم تعد تعبر بصفة حقيقية عما تعانيه المؤسسة من مشاكل قد تعصف في المستقبل بمختلف مشاريعها الاستثمارية.

و في ظل المنافسة الشديدة و عصر المعلوماتية، و التي فرضت على المنظمات في مختلف القطاعات، الإهتمام بضرورة خلق القيمة وزيادة ثروة المساهمين، بجانب تحقيق المخرجات المرغوب بها من قبل الزبائن من جهة، و الإهتمام قويم الأداء بمقاييس جديدة تربط مدخلي الكفاءة و الفعالية لمعرفة مدى النجاح و إعطاء صورة شاملة للأداء، من جهة أخرى.

تمثل القيمة الإقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة نافذة غير تقليدية على النتائج المالية لمنظمات الأعمال، فهي أدوات للأداء الداخلي و الخارجي، تساعد المدراء و المسيرين في كيفية خلق القيمة في الوقت الحاضر و المستقبل، إن تقييم الأداء المالي وفقا لهذه الإتجاهات المعاصرة تمثل جزءا مهما من أداء الشركة الإستراتيجي ككل، و التي يمكن الإفصاح عنه من خلال تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، التي تتضمن بالإضافة إلى محور المالي، محور الزبون و العمليات الداخلية و محور التعلم و النمو يشكلون هيكل هذه البطاقة عند تقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

وفي أخير وليس أخرا يوجد عنصر مهم لا يمكن الاستغناء عليه لما له من أهمية بالغة في عملية تقييم الأداء المالي و المتمثل في مؤشر المردودية و القيام بدراسة مقاييسها (أنواعها) بإعتباره أفضل المؤشرات التي تستند إليها عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

و سنحاول في الفصل الثالث تطبيق الدراسة النظرية التي أجريت في الفصلين الأولين على المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين (E.N.T.M.V) للسنوات (2010 - 2012-2012).

## الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين

## تمهيد

يعتبر الجزء التطبيقي للمذكرة الجانب المدعم للأفكار النظرية فكل الدراسات مهما كان مجالها لا بد أن تكمل و تجند في أرض الواقع و التأكد من مدى صحتها.

ولهذا الغرض ونظرا لترايط كل من الجانبين التطبيقي و النظري ووجود علاقة بينهما قمنا بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين لمدينة الجزائر حيث أن هذه الأخيرة تتضمن ثلاثة مباحث و هي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة (E.N.T.M.V).

المبحث الثاني: تقييم الأداء للمؤسسة وفقا للمؤشرات التقليدية

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة وفقا للمؤشرات الحديثة

المبحث الرابع: تقييم مردودية المؤسسة

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة

الهيئة المستقبلية و مجال الدراسة يعتبران مدخلان أوليان لا مفر منهما من اجل التعريف بالمؤسسة و نشاطها و خدماتها و بالتالي لا تترك مجالاً لأي غموض، و اقتباساً من مجالات خاصة بالمؤسسة بعض المعلومات تخص الهيئة المستقبلية، كما تصرفنا إلى تقديم و تعريف مجال الدراسة.

## المطلب الأول: تأسيس المؤسسة، تعريفها و هيكلها التنظيمي

## 1- تقديم المؤسسة

أنشأت المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين بمقتضى المرسوم رقم 87/155 المؤرخ 14 يوليو 1987 عقب إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للنقل البحري / SNTM CNAN لتصبح مؤسسة عمومية اقتصادية في 07 أبريل 1990 تطبيقاً للمرسوم رقم 88-01 المؤرخ 12 يناير 1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية. كما ارتفع رأسمالها الاجتماعي من 15 مليون دينار إلى 2 مليار دينار جزائري في يونيو 2006 .

المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين: مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 2.000.000.000 دينار جزائري

مقرها الاجتماعي: 5 و 6 شارع نهرو جواهرلال – علبة بريدية رقم 467 الجزائر- محطة سجل تجاري B 177 87.

## 3- هيكلها

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين ( الملحق رقم 01)

## المطلب الثاني: نشاط المؤسسة ووسائل إنتاجها

## 1- نشاطها

يتمثل نشاط المؤسسة في:

- النقل البحري للمسافرين و السيارات.
- النقل البحري للشحن.
- النشاطات الفرعية للنقل البحري لاسيما أمانة بواخر نقل المسافرين و التمثيل العام و بيع التذاكر.

## 2- وسائل إنتاجها

**1-2- شبكة بيع التذاكر:** تملك المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين أسطولاً بحرياً و شبكة من الوكالات التجارية لبيع التذاكر و مراكز لأمانة البواخر إضافة إلى هياكل تنظيمية متمثلة في:

- مقر اجتماعي يضم خمس مديريات؛
- ثلاث مديريات جهوية كائنة بالجزائر: وهران و الجزائر العاصمة و عنابة مدعمة بـ 24 وكالة تابعة للمؤسسة و 110 وكالة معتمدة؛
- تمثيلية عامة لأوروبا بمرسيليا مدعمة بثلاث وكالات متواجدة بكل من مرسيليا و ليون و باريس و 754 وكالة معتمدة؛
- أما بالنسبة لإسبانيا فإن المؤسسة ممثلة من قبل شركة رومو ROMEU المتواجدة بأليكانت.

**2-2- المستخدمين:** توظف المؤسسة حالياً حوالي 892 ملاح و 543 موظف إداري.

**3-2- وكالات الأمانة:** تدعم شبكة وكالات بيع التذاكر بمراكز لأمانة البواخر بالجزائر متواجدة بكل من الموانئ التالية: وهران و الجزائر العاصمة و بجاية و سكيكدة و عنابة تضمن بها أمانة بواخرها الخاصة إضافة إلى بواخر المؤسسة الفرنسية SNCM كما تقوم بتمثيلها في الجزائر في إطار سياسة التبادل بين الشركتين.

**4-2- الأسطول البحري:** لقد دعمت المؤسسة أسطولها البحري ببواخر مستأجرة نظراً لتطور سوق النقل البحري و لمواجهة خطر عجز أسطولها القديم عن مواصلة الخدمة.

### ■ البواخر المملوكة

لقد مر أسطول المؤسسة بعدة تغييرات عبر الزمن يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

- إلى غاية 1995: كان الأسطول يتكون من خمس بواخر تم بناؤها باليابان اقتنتها مؤسسة كنان (المؤسسة الأم) ما بين 1973 و 1977 و هي الجزائر و طاسيلي اللذان بيعا عامي 2000 و 2004 على التوالي، و تيبازة و زرالدة و الهقار التي تم التنازل عنها عام 2005؛

- منذ 1993: انتهجت المؤسسة تدريجياً سياسة تحديث أسطولها البحري الذي ورثته عن المؤسسة الأم كنان من خلال اقتناء ثلاث بواخر جديدة و هي:

البخرة	تاريخ و مكان البناء	سنة دخولها في الخدمة
طارق بن زياد	1995 - إسبانيا	يناير 1996
طاسيلي 2	2004 - إسبانيا	نوفمبر 2004
الجزائر 2	2005 - إسبانيا	مايو 2005

### ■ البواخر المستأجرة

تلجأ المؤسسة منذ نهاية التسعينات إلى تأجير البواخر سعياً منها إلى تدعيم قدرتها على نقل المسافرين لسد حاجات سوق ما فتئ يعرف تطوراً متواصلاً و الحفاظ على حصتها فيه.

من الجدير بالذكر أن لجوء المؤسسة إلى الاستئجار ما هو إلا مرحلة انتقالية في انتظار تعزيز أسطولها بشراء باخرة رابعة من طراز البواخر الأولى و بها تحصل على أسطول متجانس.

**2-5- الهياكل المركزية:** يوجد مقر المؤسسة الاجتماعي بـ 5 و 6 شارع نهرو جواهرلال الجزائر و تضم خمس مديريات:

- المديرية التجارية؛
- مديرية التجهيز (إدارة الطاقم البحري)؛
- المديرية التقنية؛
- مديرية الإدارة و الوسائل؛
- مديرية المالية و المحاسبة؛

و يدعم هذا الجهاز التنظيمي عدة مصالح مكلفة بمهام ذات منفعة عامة ( المصلحة القانونية و مصلحة الدراسات و التحليل و مصلحة مراقبة الحسابات و مصلحة الأمن).

و بموجب قانونها الأساسي كمؤسسة عمومية اقتصادية يخضع تسييرها إلى مجلس إدارة متكون من تسعة أعضاء بما فيهم رئيس مجلس الإدارة.

### المطلب الثالث: الظروف التي تنشط فيها المؤسسة

#### 1- السوق

اكتفت المؤسسة في بداية الأمر بنقل المسافرين عبر البحر الأبيض المتوسط بين الجزائر و فرنسا خدمة للجالية الجزائرية المغتربة بيد أنها ابتداء من التسعينات طورت سوقاً ثانية تربط بين الجزائر و اسبانيا.

و تركز حالياً البرمجة التجارية على شبكتين موزعة على سبعة خطوط بحرية:

- شبكة الجزائر – فرنسا: خمسة خطوط تربط بين خمسة موانئ جزائرية : وهران و الجزائر العاصمة و بجاية و سكيكدة و عنابة و ميناء مرسيليا.
- شبكة الجزائر – اسبانيا: خطين يربطان بين ميناءي وهران و الجزائر العاصمة و ميناء أليكانت.

قامت المؤسسة لفترة معينة في بداية الثمانينات بالربط بين ميناءي عنابة و نابولي بإيطاليا إلا أنها تخلت عن هذا الخط كونه لم يكن مربحا.

كما تنقل المؤسسة سنويا من 450.000 إلى 500.000 مسافر و من 150.000 إلى 160.000 سيارة حيث تستحوذ شبكة فرنسا على 70% في حين تكتفي شبكة اسبانيا بـ 30%. و تبلغ حصة المؤسسة من سوق النقل البحري للمسافرين 65%.

للإشارة فإن هذه السوق تعرف نموا سنويا بمعدل 5% و قد يرتفع ارتفاعا ملحوظا إذا ما ارتفعت نسبة منح التأشيرات نحو دول أوربا الجنوبية لاسيما فرنسا و اسبانيا.

و في وسط الحركة الدعوية التي تعرفها هذه السوق تسعى المؤسسة إلى اقتناء باخرة رابعة لسد حاجات زبائننا لذا فهي تعتمد كل عام إلى استئجار باخرتين تستغل أولاهما خلال الأشهر التسعة الأولى أما الثانية فتخصصها لفصل الصيف.

## 2- المنافسة

لم تعرف المؤسسة منذ بداية نشاطها إلا منافسا وحيدا وهو المؤسسة الفرنسية SNCM التي استغلت خطا واحدا إلى غاية 2002 للربط بين مرسيليا و الجزائر و ابتداء من 2003 أضافت خطا ثانيا يربط بين مرسيليا و سكيكدة ثم خطي مرسيليا / وهران و مرسيليا / بجاية لتستحوذ بذلك على 35% من النشاط الإجمالي لكنتا المؤسستين.

و تعود مشاركة مؤسسة SNCM في هذا النشاط إلى الاتفاقيات التجارية التقليدية التي أبرمتها الجزائر و فرنسا في إطار الاستغلال المشترك للنقل البحري للمسافرين.

و علاوة على ذلك باشرت مؤسسة SNCM استغلال شبكة الجزائر / اسبانيا ابتداء من 2002 ليظهر منافس ثان سنة 2003 و هو الشركة الاسبانية TRASMEDITERANEA بخطي ألميريا / الغزوات و أليكانت / وهران.

## 3- الخصخصة والشركة

أدرجت السلطات العمومية المؤسسة الوطنية للنقل البحري في قائمة المؤسسات التي ستخضع للخصخصة بفتح رأسمالها للاستثمار الخاص طبقا لأحكام القانون البحري الجزائري، و قد استفادت المؤسسة من دعم خبراء دوليين عينتهم وزارة المساهمات و ترقية الاستثمارات في إطار مشاريع تعزيز تسيير برنامج الخصخصة و ترقية الاستثمارات و مساعدة المؤسسات الكبرى في مجال الخصخصة، و تهدف هذه العملية وهي بصدد التنفيذ إلى رسم أفضل مخطط لخصخصة المؤسسة و إعطاء يد العون اللازمة لفتح رأس المال أمام الاستثمار الخاص الذي سيضمن استمرار نشاطها بواسطة التكنولوجيات و الخبرة الإدارية و الاستثمارات المولدة لمناصب الشغل. (لكن لم تتم بعد).

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة وفقا للمؤشرات التقليدية

المطلب الأول: الميزانية المالية للمؤسسة

1- الميزانية المالية العامة و المختصرة للسنوات الثلاث 2010- 2011- 2012

1-1 الميزانية المالية العامة للسنوات الثلاث 2010- 2011- 2012

الجدول رقم (1-3): جانب الأصول للميزانية المالية للمؤسسة للسنوات الثلاث الوحدة: دج

الأصول	سنة 2010	سنة 2011	سنة 2012
أصول مثة (غير جارية )			
التثبيات المعنوية	560 542, 95	285 175,28	9 807,61
التثبيات العينية			
مباني	402 886 714,86	387 236 684,21	367 170 898,91
التثبيات العينية الأخرى	149,75 17 011 689	15 960 738 110,71	14 914 879 687,74
التثبيات الجارية انجازها	230 062,43	6 909 108,60	1 690 100,89
التثبيات المالية			
مساهمات أخرى و حسابات داننة مرتبطة	15 033 692,52	15 033 692,52	50 543 692,52
سندات أخرى مثة	100 000 000,00		
قروض و أصول مالية أخرى غير جارية	16 580 229,41	17 249 512,24	576 586,47
ضرائب مؤجلة على الأصول	21 344 658 ,67	81 333 512,40	81 333 511,92
مجموع الأصول غير جارية	17 568 325 050,59	16 468 785 795,96	15 416 204 286,06
أصول جارية			
المخزونان قيد التنفيذ	643 257 207,89	661 475 377,51	678 283 196,17
زبانن	470 495 170,61	557 125 685,95	1 557 885 196,86
مدينون آخرون	3 764 724 249,03	3 477 512 377,78	3 384 630 686,66
ضرائب مؤجلة على الأصول	43 567 887,99	43 044 147,46	48 210 769,61
قيم جاهزة و ما يماثلها			
الخزينة	3 951 495 226,53	4 737 514 300,22	4 713 212 400,02
مجموع الأصول الجارية	8 873 539 742,05	9 476 671 888,92	10 382 222 249,32
مجموع عام للأصول	26 441 864 792,64	25 945 457 684,88	25 798 426 535 ,38

المصدر: من تصميم الطلبة بالاعتماد على ميزانية المؤسسة(2010-2011-2012)

الجدول رقم (2-3): جانب الخصوم للميزانية المالية للمؤسسة للسنوات الثلاث الوحدة: دج

سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
17 503 90 000,00	17 503 900 000,00	14 326 726 213,00	رأس المال الصادر
		3 177 173 787,00	رأس المال غير المطلوب
919 976 132,17	919 976 132,17	919 976 132,17	علاوات و احتياطات - الاحتياطات المجمعة (1)
14 190,33	14 190,33	14 190,33	فارق إعادة التقييم
			فارق المعادلة (1)
598635089,88 -	791 196 379,99 -	52 074 456,80	نتيجة صافية - نتيجة صافية للمجمع (1)
3446090726,71 -	2 616 843 473 85 -	1 929 868 443,24 -	رؤوس أموال خاصة أخرى - ترحيل من جديد
	38 050 872,87 -	739 049 487,41 -	التسوية الناتجة عن تغيير الطرق
			حصة الشركة المجمعة (1)
			حصة المساهمين بالأقلية (1)
14 379 164 505,91	14 977 799 595,79	15 807 046 848,65	مجموع I
			خصوم غير جارية
8 602 345 371,60	8 602 345 371,60	8 602 345 317,60	قروض و ديون مالية
57 721 265,89	57 721 265,89	10 417 703,14	ضرائب (مؤجلة و ممونة)
			ديون أخرى غير جارية
535 915 325,65	515 453 706,61	619 350 661,48	مؤونات و منتوجات محسوبة مسبقا
9 195 981 963,14	9 175 520 344,10	9 232 113 736,22	مجموع الخصوم غير الجارية II
			خصوم جارية
1 612 352 945,73	1 158 210 204,52	1 019 103 163,35	الموردون و الحسابات الملحقة
30 671 244,01	24 183 823,05	24 801 403,75	ضرائب
418 255 171,40	607 073 200,74	327 734 337,17	ديون أخرى غير جارية
162 000 705,19	2 679 516,68	31 065 303,50	خزينة الخصوم
2 223 280 066,33	1 792 137 744,99	1 402 704 207,77	مجموع الخصوم الجارية III
25 798 426 535,38	25 945 457 684,88	26 441 864 792,64	مجموع عام للخصوم

المصدر: من تصميم الطلبة بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2010-2011-2012)

## 1-2- الميزانية المالية المختصرة للسنوات الثلاث

انطلاقاً من الميزانيات المالية للفترة (2010-2012)، سنقوم بإعداد الميزانية المختصرة لمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين كما توضحه الجداول التالية  
الجدول رقم (3-3): جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012):

سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	الاستخدامات
15 416 204 286,06	16 468 785 795,96	17 568 325 050,59	الأصول الثابتة
10 382 222 249,32	9 476 671 888,92	8 873 539 742,05	الأصول المتداولة
678 283 196,17	661 475 377,51	643 257 207,89	قيم الاستغلال
4990726653,13	4077682211,19	4 278 787 307,63	قيم قابلة لتحقيق
4 713 212 400,02	4737514300,22	3 951 495 226,53	قيم جاهزة
25 798 426 535 ,38	25 945 457 684,88	26 441 864 792,64	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

## الجدول رقم (3-4) يمثل جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة للفترة (2010—2012)

سنة 2012	سنة 2011	سنة 2010	الموارد
23575146469,05	24153319939,89	25039160584,87	الأموال الدائمة
14 379 164 505,91	14 977 799 595,79	15 807 046 848,65	الأموال الخاصة
9 195 981 963,14	9 175 520 344,10	9 232 113 736,22	الديون الطويلة الأجل
2 223 280 066,33	1 792 137 744,99	1 402 704 207,77	الخصوم المتداولة
25 798 426 535 ,38	25 945 457 684,88	26 441 864 792	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

## 2- دراسة تطور عناصر الميزانية المالية لمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين

## 1-2- دراسة تطور عناصر الاستخدامات

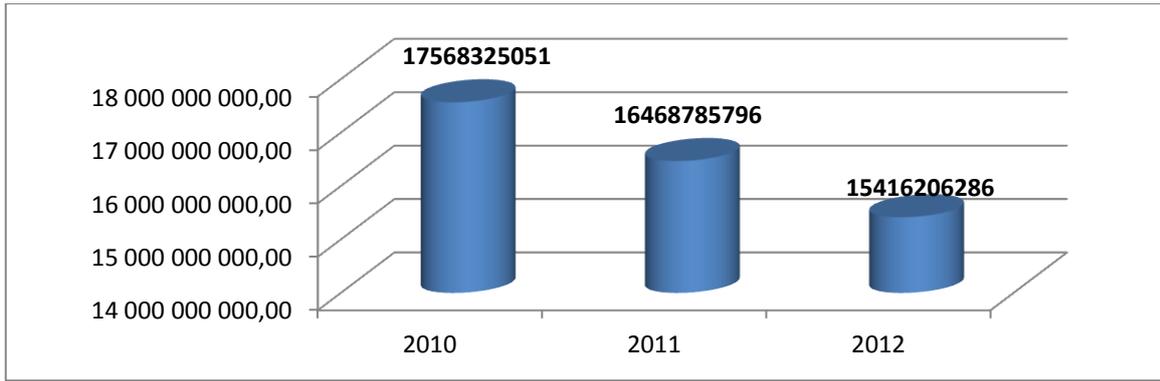
## 1-1-2- دراسة تطور القيم الثابتة

## الجدول رقم (3-5): تغيرات القيم الثابتة للفترة (2010 - 2012)

2012	2011	2010	السنوات
15 416 204 286,06	16 468 785 795,96	17 568 325 050,59	المبالغ
1 052 581 509,90-	1099539260-	-	التغير
%6.4-	%6.23-	-	نسب التغير

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (3-1): منحني تغيرات القيم الثابتة للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** من خلال الجدول (3-1) نلاحظ أن قيمة القيم الثابتة في تناقص مستمر، حيث كانت سنة 2010 تقدر بـ: 17 568 325 050 دج أصبحت سنة 2011 تقدر بـ: 16 468 785 795, 96 دج هذا يعني تناقص القيم الثابتة بنسبة تقدر بـ: -6.23% وهذا راجع إلى تناقص الإستخدامات العينية، السبب راجع إلى عدم وجود سندات مثبتة أخرى مقارنة مع السنة الماضية (2011) التي تقدر قيمتها بـ: 10000000.00 دج. وفي سنة 2012 نلاحظ أن القيم الثابتة قدرت بـ: 15 416 204 286, 06 دج هذا يعني تناقص بنسبة مقدرة بـ: -6.4% مقارنة بالسنة الماضية، السبب نفسه.

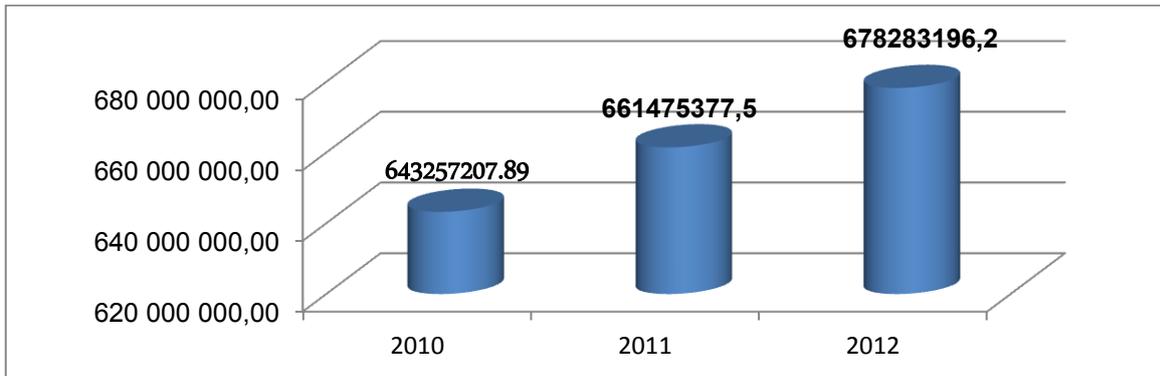
## 2-1-2- دراسة تطور قيم الاستغلال

الجدول رقم (3-6): تغيرات قيم الاستغلال للفترة (2010-2012)

السنوات	2010	2011	2012
المبالغ	643 257 207,89	661 475 377,51	678 283 196,17
التغير	-	18 218 169,62	16 807 818,66
نسب التغير	-	%2.83	%2.54

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

الشكل رقم (3-2): منحني تغيرات قيم الإستغلال للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** نلاحظ في سنة 2011 زيادة في قيم الإستغلال بنسبة 2.83 حيث كان سنة 2010 يقدر بـ: 89, 207, 257 643 دج أين أصبح سنة 2011 يقدر بـ: 661 475 51, 377 دج وهذا راجع إلى الطلبات المتزايدة من طرف الزبائن، كما قد يكون راجع إلى انخفاض سعر المواد الأولية أين قامت المؤسسة بشراء كمية معتبرة للاحتفاظ بها. ونلاحظ في سنة الأخيرة (2012) زيادة معتبرة نوعا ما في قيم الإستغلال بنسبة تقدر بـ: 2.54% حيث قدر بـ: 17, 196, 283 678 دج بعدما كان سنة 2011 يقدر بـ: 661 475 51, 377 دج وقد يكون هذا راجع إلى الزيادة لطلبات الزبائن كما يمكن أن يكون راجع إلى نقص قيمة المواد الأولية في السوق أو شراء هذه الكمية كمؤونة احتسابا لأي زيادة في أسعارها قد تحملها تكاليف كبيرة مما سيؤثر على النتيجة الصافية أي ما سوف يؤثر على مردوديتها المالية.

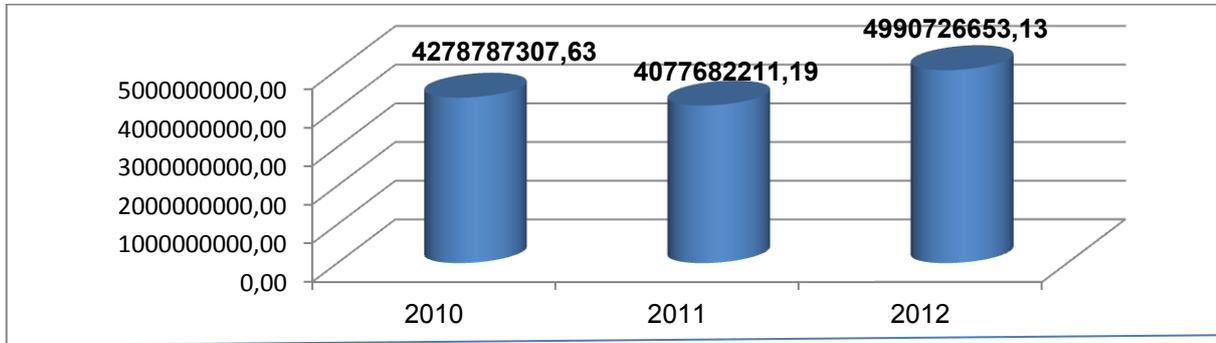
### 2-1-3- دراسة تطور القيم القابلة للتحقيق

#### الجدول رقم (3-7): تغيرات القيم القابلة للتحقيق للفترة (2010-2012)

السنوات	2010	2011	2012
المبالغ	4278787307.63	4077682211.19	4990726653.13
التغير	-	- 201103003.46	913044441.94
نسب التغير	-	- 4.7%	22.4%

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقا من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012).

#### الشكل رقم (3-4): منحنى تغيرات القيم القابلة للتحقيق للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** نلاحظ في سنة 2011 نقصان في القيم القابلة للتحقيق بنسبة مقدرة بـ: 4.7% حيث قدر سنة 2011 بـ: 4077682211.19 دج في حين كانت سنة 2010 مقدرة بـ: 4077682211.19 دج ويرجع هذا التناقص في القيم القابلة للتحقيق إلى مديون آخرون و ضرائب مؤجلة على الأصول التي كانت تقدر سنة 2010 كل منهما على التوالي بـ: 3764724249.03 دج و 43567887.99 دج وأصبحت تقدر سنة 2011 كل منهما على التوالي بـ: 3477512377.78 دج و 43044147.46 دج. في سنة 2011 كان هناك نقصان مقارنة بالسنة الماضية رغم وجود زيادة حقوق على الزبائن المقدرة بـ: 557125685.95 دج، أين كانت سنة 2010 تقدر بـ: 470495170.61 دج.

أما فيما يخص سنة 2012 فالملاحظ هو الزيادة معتبرة بنسبة 22.4% في القيم القابلة للتحقيق والذي يرجع إلى الزيادة المتواصلة للحقوق على الزبائن و الزيادة في الضرائب المؤجلة على الأصول.

الجدير بالذكر أن القيم القابلة للتحقيق فيها من الفوائد كما فيها من سلبيات حيث أن الزيادة فيها سينقص من إمكانية المؤسسة من التمويل الذاتي لإستثماراتها وهذا ما سيدفع بها إلى الاقتراض أي زيادة المصاريف المالية وهو ما سيؤثر على نتيجتها الصافية أي على مردوديتها المالية.

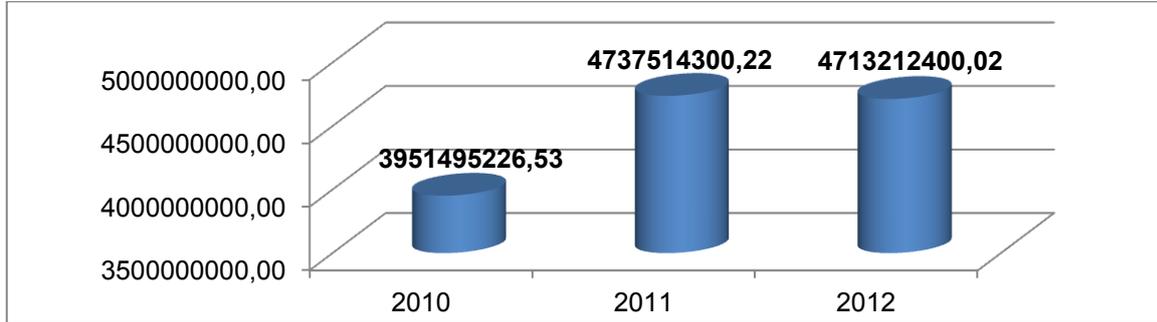
## 2-1-4- دراسة تطور القيم الجاهزة

جدول رقم (3-8): تغيرات القيم الجاهزة للفترة (2010-2012)

السنوات	2010	2011	2012
المبالغ	3951495226.53	4737514300.22	4713212400.02
التغير	-	786019073.69	24301900.2 -
نسب التغير	-	19.9 %	-0.51%

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (3-5): منحنى تغيرات القيم الجاهزة للفترة (2010-2012).



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** نلاحظ من الجدول زيادة معتبرة في القيم الجاهزة قدرت سنة 2011 بـ: 19.9% حيث قدرت قيمتها سنة 2010 بـ: 3951495226.53 دج أما في سنة الموالية فقدرت بـ: 4737514300.22 دج وترجع هذه الزيادة إلى الزيادة الحاصلة في الخزينة (ربما هناك زيادة في الصندوق أو حصولها على شيكات بريدية وبنكية من طرف الزبائن).

أما سنة 2012 فنلاحظ تناقص قيم الجاهزة بنسبة تقدر بـ -0.51% وربما يبقى إستعمال هذه الأموال في توظيفات مربحة، أو استعمالها كتمويل ذاتي لاستثماراتها يؤدي بها حتما إلى الزيادة في النتيجة الصافية والذي يؤدي بها دوما إلى مردودية مالية أفضل.

## 2-2- دراسة موارد الميزانية المالية:

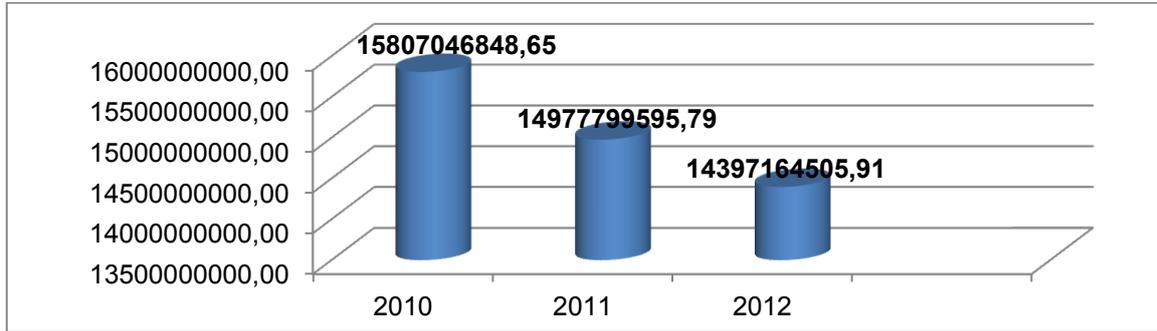
## 2-2-1- دراسة تطورات الأموال الخاصة:

الجدول رقم (3-9): تغيرات الأموال الخاصة للفترة (2010-2012)

السنوات	2010	2011	2012
المبالغ	15 807 046 848,65	14 977 799 595,79	14 379 164 505,91
التغير	-	829247252.21-	580635090-
نسب التغير	-	% 5.25 -	%3.88 -

المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم (3-6): منحى تغيرات الأموال الخاصة للفترة (2010-2012).



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ نقصان في قيمة الأموال الخاصة سنة 2011 بنسبة 5.25% حيث قدرت سنة 2010 بـ: 15807046848.65 Dj في حين قدرت في سنة 2011 بـ: 14977799595.79 Dj. فرغم ارتفاع قيمة رأس مال الصادر الذي قدر سنة 2011 بـ: 17503900000 Dj إلا أن هناك تناقص في الأموال الخاصة (نتيجة الصافية لسنة 2010 هي نتيجة صغيرة جدا لم تساهم في ارتفاع الأموال الخاصة لسنة الموالية)، كما يرجع سبب الإنخفاض وجود قيم لرأس المال الغير مطلوب سنة 2010 حيث قدر بـ: 3177173787 Dj في حين سنة 2011 فلا وجود لرأس المال الغير مطلوب.

أما ما يخص سنة 2012 فنلاحظ تناقص في الأموال الخاصة بنسبة 3.88، حيث قدرت سنة 2012 بـ: 14379164505.91 Dj، في حين تقدر سنة 2011 بـ: 14977799595.79 Dj. وسبب هذا التناقص هو المساهمة السلبية لنتيجة الصافية للمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين لسنة 2011 حيث قدرت بـ: 791196379.99 Dj و الملاحظ أن قيمة الأموال الخاصة في تناقص مستمر.

والجدير بالذكر أن حصول زيادة الأموال الدائمة تكون إيجابية لأنها ستجعل المؤسسة تمول استثماراتها ذاتيا ما يجعلها تقلل من التكاليف المالية وهذا ما سيؤدي إلى رفع نتائجها الصافية التي ترفع بدورها المردودية المالية لمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين.

## 2-2-2- دراسة تطور الديون طويلة الأجل:

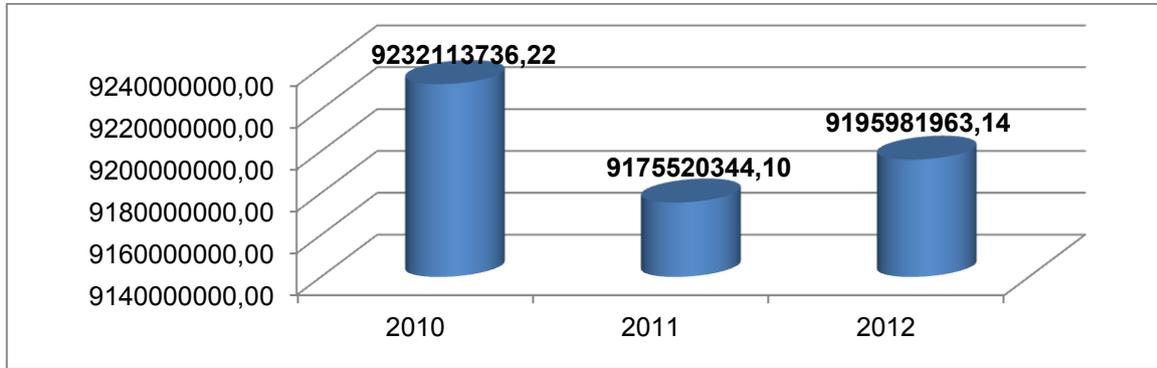
## الجدول رقم (3-10): تغيرات الديون طويلة الأجل للفترة (2010-2012)

الوحدة: دج

السنوات	2010	2011	2012
المبالغ	9 232 113 736,22	9 175 520 344,10	9 195 981 963,14
التغير	-	56593392-	20461619
نسب التغير	-	0.61-%	0.22-%

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

## الشكل رقم (3-7): منحى تغيرات الديون طويلة الأجل للفترة (2010-2012).



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** نلاحظ في سنة 2011 إنخفاض الديون طويلة الأجل بنسبة - 0.61% حيث كانت تقدر سنة 2010 بـ: 9232113736.22 دج في حين أصبحت تقدر سنة 2011 بـ: 9175520344.10 دج. سبب هذا الإنخفاض قيمة المؤونات و منتوجات محسوبة مسبقاً، حيث قدرت سنة 2010 بـ: 619350661.48 دج، في حين قدرت سنة 2011 بـ: 515453706.16 دج أما فيما يخص قروض و ديون مالية فهي متساوية للسنوات الثلاث.

في سنة 2012 نلاحظ زيادة صغيرة جداً في الديون طويلة الأجل، حيث قدرت سنة 2011 بـ: 9175520344.1 دج أين كانت سنة 2012 تقدر بـ: 9 195 981 963,14 دج. سبب هذه الزيادة إرتفاع قيمة المؤونات و منتوجات المحسوبة مسبقاً.

الجدير بالذكر أن الزيادة في الديون طويلة الأجل سيحمل المؤسسة تكاليف مالية إضافية خلال السنوات المقبلة وهذا ما سيؤثر على نتائجها الصافية وبالتالي تأثر المردودية المالية. و كما لاحظناه في المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين التي تحصلت على قروض و ديون مالية للسنوات الثلاث بقيمة متساوية.

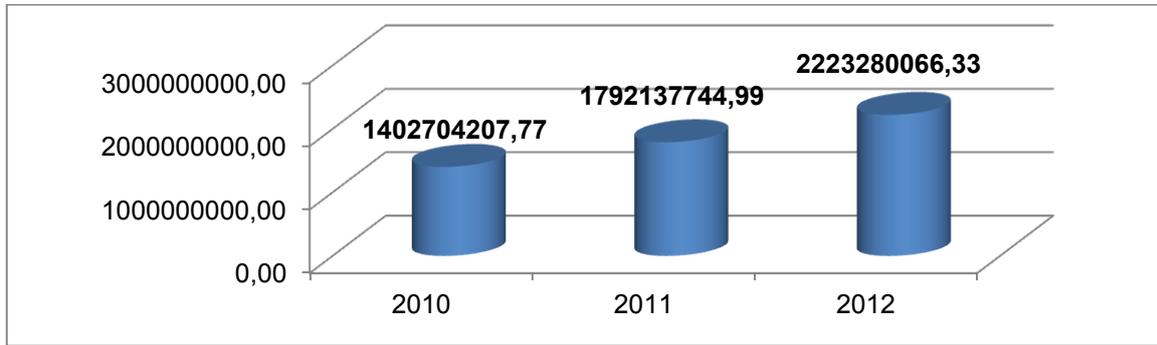
## 2-2-3- دراسة تطور الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم (3-11): تغيرات الديون قصيرة الأجل للفترة (2010-2012)

السنوات	2010	2011	2012
المبالغ	1 402 704 207,77	1 792 137 744,99	2 223 280 066,33
التغير	-	389435537	431142322
نسب التغير	-	%28.76	%24.06

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

الشكل رقم (3-8): منحنى تغيرات الديون قصيرة الأجل للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول أنه سنة 2011 زيادة الديون قصيرة الأجل بنسبة 28.76، حيث قدرت سنة 2010 بـ: 1 402 704 207, 77 دج أما سنة 2011 فقدرت بـ 1792137744, 99 دج. وتعود هذه الزيادة إلى قيمة كل الموردون ومنتجات الملحقة و ديون أخرى غير جارية، حيث قدرت نسبة هذين العنصرين على التوالي سنة 2010 بـ: 1019103163.35 دج و 327734337.17 دج أما سنة 2011 فقد قدرت نسبة هذين العنصرين على التوالي بـ: 11958210204.52 دج و 607073200.74 دج . أما ما يخص سنة 2012 فنلاحظ وجود زيادة تقدر بـ: 24.06، حيث كانت قيمة الديون قصيرة الأجل سنة 2011 بـ: 1792 137 744, 99 دج في حين قدرت سنة 2012 بـ: 2223280066.33 دج .

المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي

## 1- حساب رأس المال العامل:

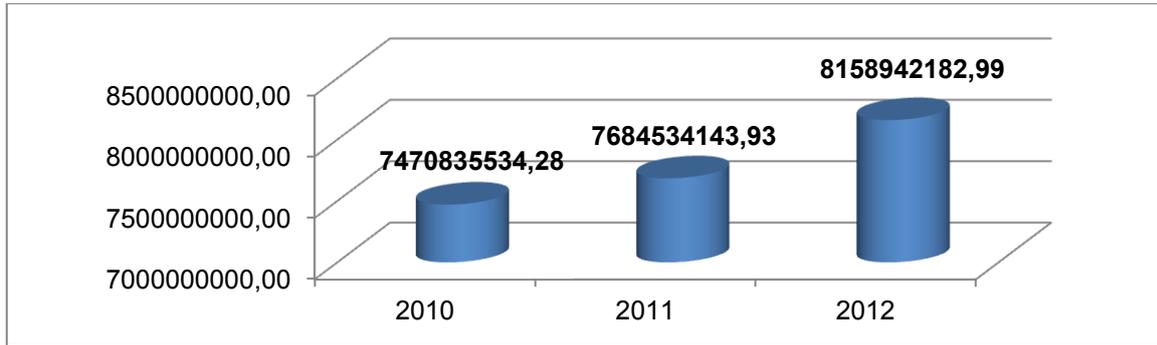
- في الأجل الطويل : رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الموجودات الثابتة
- في الأجل القصير : رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

## الجدول رقم (3-12): يمثل حساب رأس المال العامل (في الأجل القصير)

السنوات	2010	2011	2012
ر.م.ع	7470835534,28	7684534143.93	8158942182 ,99
التغير	-	213698609.65	474408039.06
نسب التغير	-	%2.86	%19.17

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة للفترة (2010-2012)

## الشكل رقم (3-9): منحنى تغيرات رأس المال العامل للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** نلاحظ أن رأس المال العامل لسنة 2010 موجب وهذا يعني أن المؤسسة قد احترمت قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن الأصول الثابتة تمول بأموال دائمة فالمؤسسة حققت هامش أمان بتمويلها جزء من الأصول المتداولة يقدر بـ 7470835534,28 دج، في سنة 2011 نلاحظ أن رأس المال العامل موجباً أيضاً ويقدر بـ 7684534143,93 دج. وهذا يعني زيادة هامش أمان المؤسسة بـ 213698609,65. ويمكن القول أن التوازن المالي قد تحسن مقارنة بالنسبة الماضية. في سنة 2012 نلاحظ أيضاً زيادة رأس المال العامل مقارنة بالعام الماضي حيث بلغ 8158942182,99 محققاً زيادة تقدر بـ 47440803906، نلاحظ أن المؤسسة خلال السنوات الثلاث تحترم قاعدة التوازن المالي الأدنى وذلك من خلال أن رأس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاث، بل أكثر من ذلك، فهي تحسن قيمة رأس المال العامل عام بعد عام.

## 2-1 حساب أنواع رأس المال العامل

## 1-2-1 رأس المال العامل الخاص

## الجدول رقم (3-13): يمثل حساب رأس المال العامل الخاص

السنوات	2010	2011	2012
ر.م.ع الخاص	1761278201,94-	1490986200,17-	1037039780,15-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية للفترة (2010-2012)

**التعليق:** نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص سالباً خلال فترة الدراسة، هذا ما يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة، وبالتالي فإن الموارد المالية المخصصة لتمويل الاستثمارات الرأسمالية هي مصادر خارجية لا تغطي الأصول الثابتة. وهذا مؤشر سلبي بالنسبة للمؤسسة لأنه يدل على التبعية للأطراف الخارجية.

### 2-2-1 حساب رأس المال العامل الأجنبي

الجدول رقم ( 3-14 ) : يمثل حساب رأس المال العامل الأجنبي

السنوات	سنة 2010	سنة 2011	سنة 2012
رأس المال العامل الأجنبي	10634817943, 99	10967658089,09	11419262030

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

**التعليق:** إن القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بأموال الخاصة يعني أن المؤسسة مستقلة مالياً أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها ، وكذلك القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي يعني أن المؤسسة بإمكانها الحصول على قروض إضافية وبسهولة. و الشيء الذي يدعو للقلق خلال فترة الدراسة هو تزايد رأس المال العامل الأجنبي من سنة إلى أخرى و انخفاض الأموال الخاصة خلال نفس الفترة و هذا لا يخدم مصلحة المؤسسة إذا استمرت في هذه الحالة في السنوات المقبلة.

### 3-2-1 حساب رأس المال العامل الإجمالي

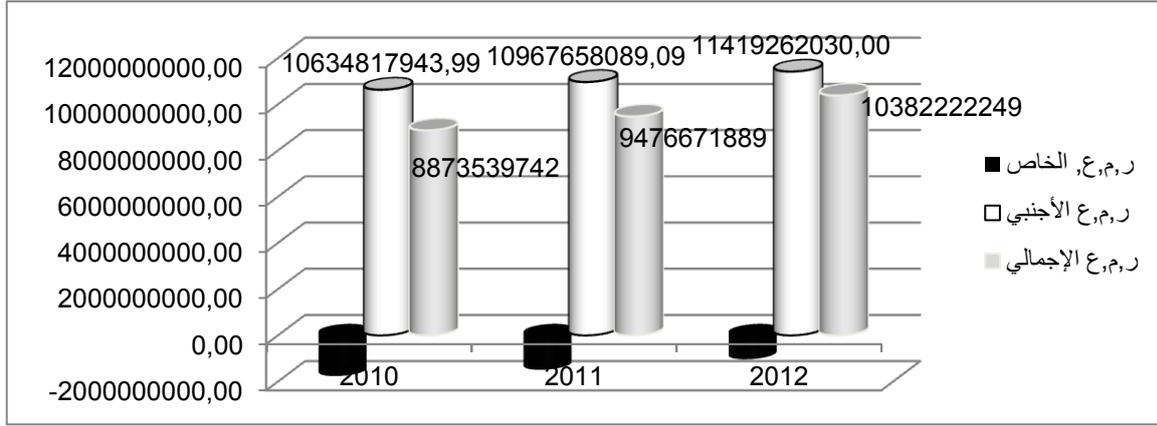
الجدول رقم ( 3-15 ) يمثل حساب رأس المال العامل الإجمالي

السنوات	2010	2011	2012
ر.م.ع الإجمالي	8873539742 ,05	9476671888,92	10382222249,32

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

**التعليق:** نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي موجب وفي تزايد مستمر من سنة إلى أخرى و هذا راجع إلى ارتفاع القيم القابلة لتحقيق في حين نلاحظ أن قيم الإستغلال و القيم الجاهزة ثابتة نوعاً ما مما يدل على أن هذه الزيادة في رأس المال العامل الإجمالي لا يعكس تطور حجم النشاط الاستغلالي للمؤسسة.

الشكل رقم (3-10): منحني تغيرات أنواع رأس المال العامل للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

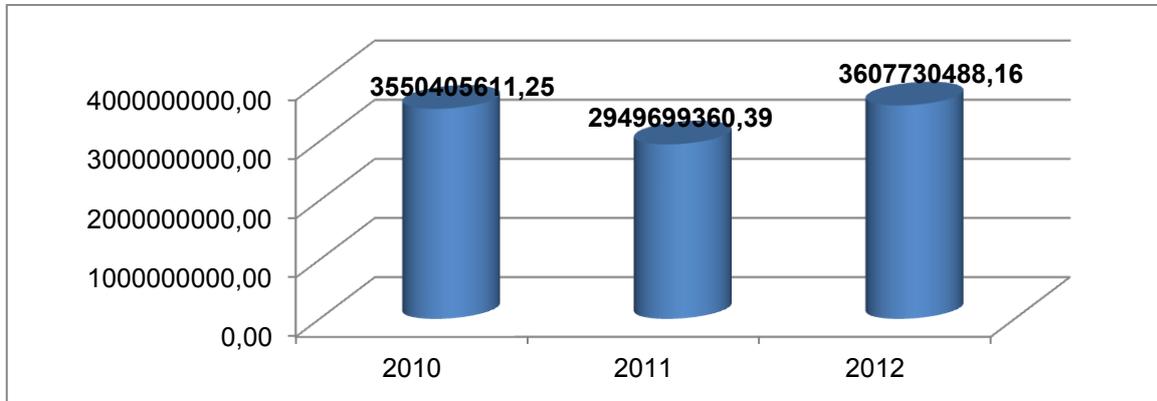
## 2- حساب احتياج رأس المال العامل:

الجدول رقم (3-16) : يمثل حساب احتياج رأس المال العامل

البيان	2003	2004	2005
الأصول المتداولة - القيم الجاهزة (1)	4922044515,52	4739157588,7	5669009849,3
الديون القصيرة الأجل-السلفيات المصرفية (2)	1371638904,27	1789458228,31	2061279361,14
إحتياج رأس المال العال	3550405611,25	2949699360,39	3607730488,16
التغير	-	600706250,9-	658031127,8
نسب التغير	-	%16.92 -	%22.31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية

الشكل رقم (3-11): منحني تغيرات احتياجات رأس المال العامل للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية

التعليق: و نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم احتياجات رأس المال العامل موجبة خلال كل سنوات الدراسة، حيث يقدر هذا الإحتياج في سنة 2010 بـ: 25

3550405611, دج لينخفض سنة 2011 بـ 17% وهذا راجع إلى انخفاض في احتياجات التمويل وزيادة في مصادر التمويل ولكن هذه الزيادة كانت بنسبة أقل من نسبة نقصان احتياج التمويل، ليرتفع هذا الاحتياج بالنسبة 2012 إلى 3607730488,16 دج وسبب هذا الارتفاع راجع إلى زيادة كل من إحتياج ومصادر التمويل . وهذه الوضعية تستلزم على المؤسسة القيام بتخفيض قيمة احتياجات التمويل إما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات، أو تخفيض قيمة الحقوق لدى الغير.

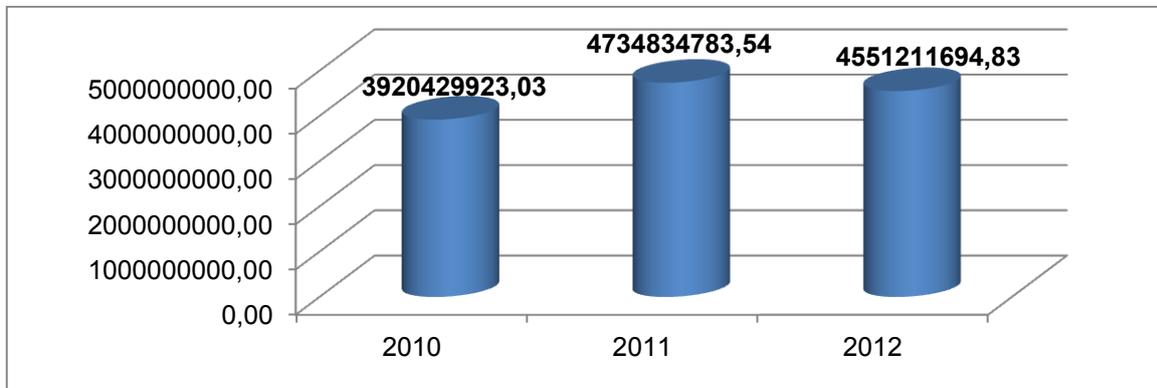
### 3- الخزينة

الجدول رقم ( 3-17) : يمثل حساب الخزينة

البيان	2010	2011	2012
رأس المال العامل	7470835534,28	7684534143,93	8158942182,99
احتياج رأس المال العامل	3550405611,25	2949699360,39	3607730488,16
الخزينة	3920429923,03	4734834783,54	4551211694,83
التغير	-	814404860,5	183623088,7-
نسبة التغير	-	%20.77	-%3.88

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية

الشكل رقم (3-12): منحني تغيرات الخزينة للفترة (2010- 2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع قيمة الخزينة في سنة 2011 بنسبة 21%، و هذا راجع إلى الزيادة في القيم الجاهزة خلال تلك السنة و التي تقدر بـ 20%، ولكن خلال سنة 2012 نلاحظ انخفاض في قيمة الخزينة بحوالي 4% ، ويعود السبب أيضا في هذا الانخفاض إلى النقص في القيم الجاهزة خلال تلك السنة.

## المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

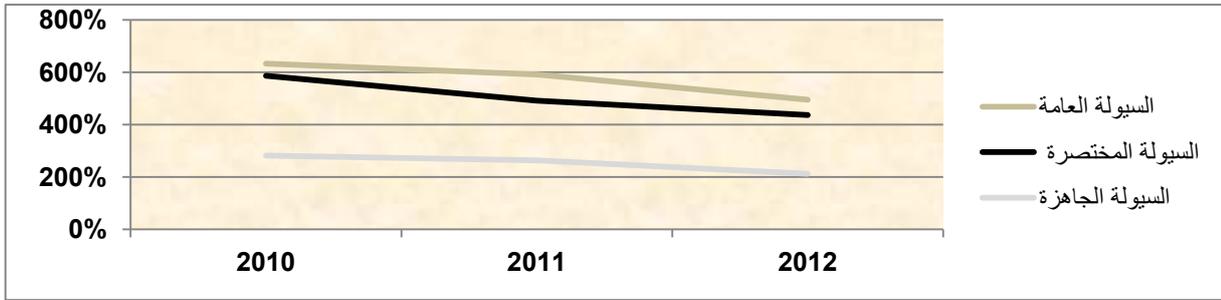
## 1- نسب السيولة

الجدول رقم (3-18) يمثل نسب السيولة

البيان	2010	2011	2012
نسبة السيولة العامة	%633	%592	%495
نسبة السيولة المختصرة	%587	%492	%436
نسبة السيولة الجاهزة	%282	%264	%212

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية بإعتماد على الشكلين (1-3) و الشكل رقم (2-3).

الشكل رقم (3-13): منحنى تغيرات نسب السيولة للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

• **تحليل نسب السيولة العامة:** نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة أكبر من 1 خلال السنوات الثلاث (من 2010 إلى 2012)، وهذا يعني أن هناك فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل، وهذا يدل أيضا على وجود رأس المال العامل موجب خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة. و هذه النسبة تؤكد سيولة معتبرة للمؤسسة، لكن مقابل ذلك فإن هذه النسب (633%، 592%، 495%) تعني أن الديون القصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول المتداولة وهذا ما جعل المؤسسة تلجأ إلى الأموال الدائمة لتغطية هذا العجز، وهذه السياسة تعد بمثابة تجميد الأموال في الأصول المتداولة، و من أجل الوصول إلى النسبة النموذجية يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة التخزين.

• **تحليل نسبة السيولة المختصرة (السيولة السريعة):** نلاحظ أن قيمة هذه النسبة تتراوح بين 4 و 5 خلال فترة الدراسة و هي نسبة مرتفعة، ويعود ارتفاع قيمة هذه النسبة خلال فترة الدراسة إلى ارتفاع قيمة مدينو الاستثمارات و من أجل الوصول إلى نسبة نموذجية

يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة تحصيل مدينيها، لأن من خلال النسب المحسوبة يظهر أن المؤسسة مبالغ في الاحتفاظ بحقوقها لدى الغير.

**تحليل نسبة السيولة الجاهزة:** كما سبق الإشارة إليه فإن هذه النسبة تعد أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونات أو تحصيل مدينيها.

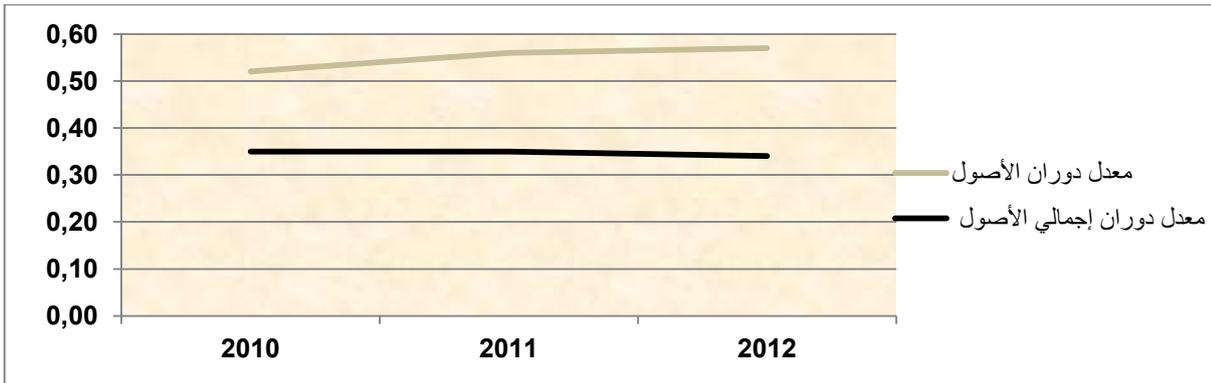
## 2- نسب النشاط

جدول رقم (3-19): يمثل حساب نسب النشاط

البيان	2010	2011	2012
معدل دوران الأصول الثابتة	0,52	0,56	0,57
معدل دوران إجمالي الأصول	0,35	0,35	0,34

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية للفترة (2010-2012)

الشكل رقم (3-14): منحنى تغيرات نسب النشاط للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

**تحليل الجدول:** كل دينار مستثمر في الأصول الثابتة يولد مبيعات قدرها (0,52، 0,56، 0,57) لكل من السنوات (2010، 2011، 2012)، أما بالنسبة لمؤشر الثاني في الجدول فهو يعني كل دينار مستثمر في إجمالي الأصول استطاع أن يولد إيرادات مبيعات لسنوات الثلاثة على التوالي (0,35، 0,35، 0,34).

## 3- نسب الهيكل المالية

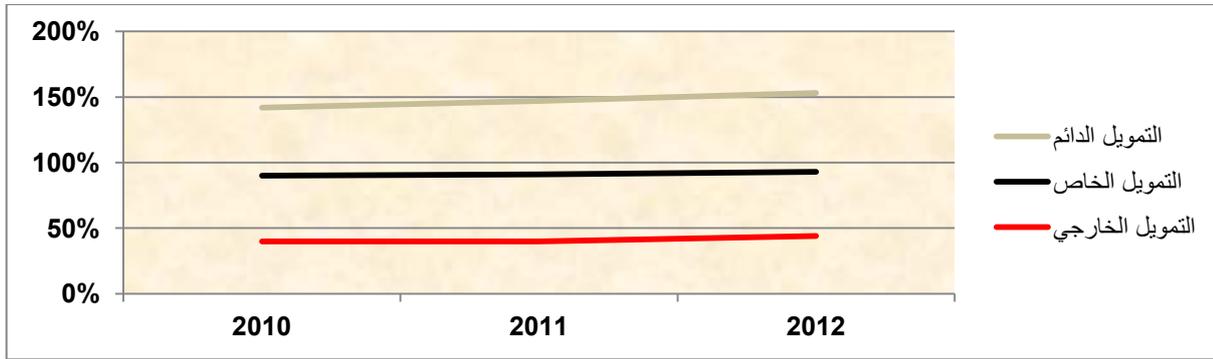
**3-1 نسب التمويل:** تسمح بتقدير التوازن المالي الإجمالي وأيضا قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها، وتتلخص في النسب التالية:

الجدول رقم (3-20): يمثل حساب نسب التمويل

البيان	القوانين	2010	2011	2012
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	%142	%147	%153
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	%90	%91	%93
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون/ مجموع الأصول	%40	%40	%44

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية للفترة (2010-2012)

الشكل رقم (3-15): منحنى تغيرات نسب التمويل للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

- **تحليل نسبة التمويل الدائم:** نلاحظ من خلال الجدول أن هذه النسبة أكبر من 1 خلال ثلاث سنوات هذا ما يعني أن الأصول الثابتة ممولة كلياً بالموارد الدائمة وهناك فائض، وكلما ارتفعت هذه النسبة عن الواحد كلما زادت قيمة هامش الأمان معناه أن رأس المال العامل موجب يجعل المؤسسة تعمل بارتياح.
- **تحليل نسبة التمويل الخاص:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم نسبة التمويل الخاص خلال سنوات الدراسة متقاربة فهي في نفس الوقت أكبر من 0.5 ما يعني أن الأصول الثابتة أصغر من الأموال الخاصة أي أن المؤسسة مستقلة مالياً، وأصغر من 1 معناه لا يوجد فائض يضاف إلى الديون طويلة الأجل الذي يمول الأصول المتداولة وهذا ليس في صالح المؤسسة، لأن الديون طويلة الأجل تكلف فوائد كبيرة.
- **تحليل نسبة التمويل الخارجي:** نلاحظ من خلال الجدول أن قيم نسبة التمويل الخارجي صغيرة، وهذا أمر إيجابي بالنسبة للمؤسسة موضوع الدراسة لأن هذا يمثل ضمان أكبر لديون الغير، وهذا الأمر يهم كل من المؤسسات المصرفية و المقرضين.

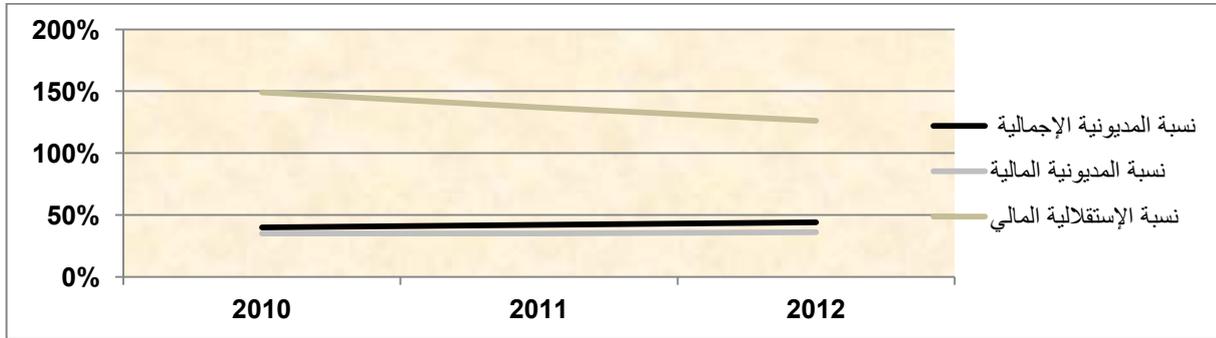
## 2-3 نسب المديونية

الجدول رقم (3-21): يمثل حساب نسب المديونية

البيان	القوانين	2010	2011	2012
نسبة المديونية الإجمالية	مجموع الديون / مجموع الخصوم	%40	%42	%44
نسبة المديونية المالية	الخصوم غير جارية / مجموع الخصوم	%35	%35	%36
نسب الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الديون	%149	%137	%126

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

الشكل رقم (3-16): منحى تغيرات نسب المديونية للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

• **تحليل الجدول:** باعتماد على ما تم حسابه في الجدول السابق، يمكن تحليل نسبة المديونية التي يفضل أن تكون منخفضة كما هو الحال في المؤسسة موضوع الدراسة، لتخفيض المخاطر المالية الإضافية المتمثلة بتسديد أصل المبلغ و خدمة الديون (الفائدة )، أما في ما يخص النسبة الأخيرة في الجدول فهي تقيس الاستقلالية المالية للمؤسسة من الدائنين، وبما أن النسبة تفوق 1 خلال السنوات الثلاثة فهذا ما يضمن للمؤسسة تمويل دائم من طرف البنوك و المؤسسات المصرفية.

## 4- نسب الربحية

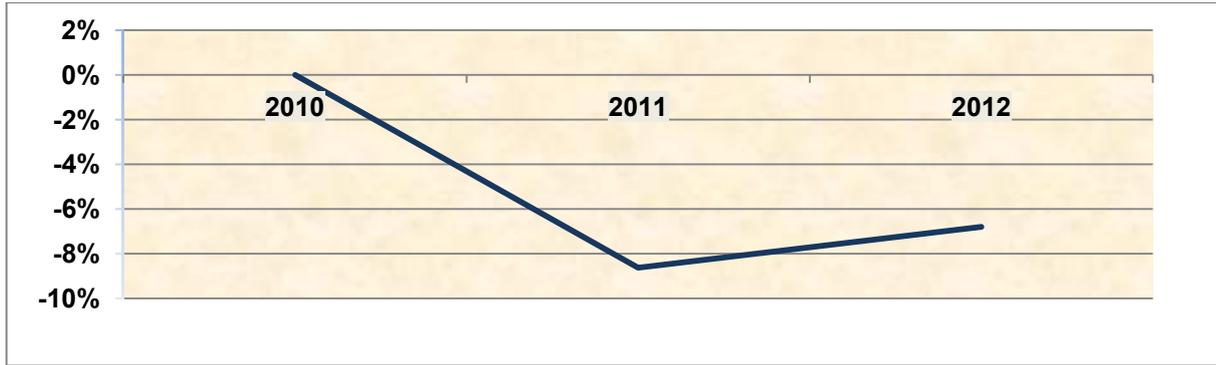
4-1 مجموعة نسب مرتبطة بالمبيعات: تقيس مدى قدرة المؤسسة في توليد الأرباح من المبيعات.

الجدول رقم (3-22) يمثل نسب الربحية المرتبطة بالمبيعات

البيان	القوانين	2010	2011	2012
معدل الأرباح	صافي الربح / المبيعات	%0,56	%8,63-	%6,80-

المصدر: من تصميم الطلبة بالاعتماد على معطيات جدول النتائج

الشكل رقم (3-17): منحني تغيرات نسب الربحية المرتبطة بالمبيعات للفترة (2010- 2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

**تحليل الجدول:** يتضح من الجدول أن معدل الأرباح في السنة 2010 موجب ويعبر عن العلاقة الطردية بين صافي الربح و المبيعات، أما بالنسبة لسنوات 2011 و2012 فهذا يعبر عن العلاقة العكسية.

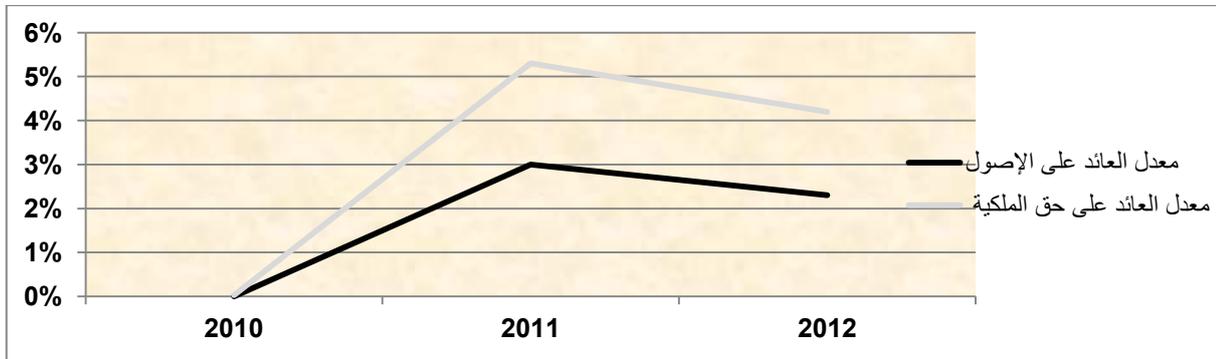
**2-4 مجموعة نسب مرتبطة بالاستثمارات:** أشرنا على أن هدف هذه المجموعة من النسب هو قياس ربحية الأموال المستثمرة في المؤسسة، ونذكر من بين هذه النسب ما يلي:

الجدول رقم (3-23) يمثل نسب الربحية المرتبطة بالاستثمارات

البيان	القوانين	2010	2011	2012
نسبة العائد على الأصول (ROA)	صافي الربح/ مجموع الأصول	0, 2%	% 3-	%2.3-
نسبة العائد على حق الملكية (ROE)	صافي الدخل/ حقوق الملكية	%0, 3	%5.3-	%4.2-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية للفترة (2010-2012)

الشكل رقم (3-18): منحني تغيرات الربحية المرتبطة بالاستثمارات للفترة (2010- 2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

**تحليل الجدول:** تعبر نسبة العائد على الأصول الموجودة بين صافي الربح من جهة و حجم الأموال المتاحة للإدارة من جهة أخرى وحسب الجدول المبين أعلاه يمكن القول أن هذه العلاقة في سنة 2010 موجبة و لكن ضعيفة جدا معنى هذا أن العائد لكل دينار

مستثمر في الأصول يولد ربح مقداره 2%، أما بالنسبة لسنوات 2011 و 2012 فهي تعلق على العلاقة العكسية بين صافي الربح و مجموع الأصول أي كل دينار مستثمر في كل من السنتين، يؤدي إلى تآكل الأصول بقيمة 3% و 2,3% على التوالي. في حين أن نسبة العائد على حقوق المساهمين فهي تقيس العلاقة بين صافي الأرباح و حجم الاستثمارات المقدمة من جانب مالكي المؤسسة و من خلال الجدول المبين أعلاه يمكن القول أن هذه العلاقة سنة 2010 موجبة و لكن ضعيفة نوعا ما، معنى هذا أن كل دينار مستثمر من قبل مالكي المؤسسة يولد 3% من الأرباح، أما بالنسبة لسنوات 2011 و 2012 فهذه النسبة سالبة و هذا راجع إلى انعدام الأرباح خلال هذه السنوات.

### المبحث الثالث: تقييم أداء المالي للمؤسسة وفقا للمؤشرات الحديثة

تتمثل المؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة في القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة و بطاقة الدرجات المتوازنة. (لم نقم بحساب كل من مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة وذلك لعدم تمكن من الإطلاع على المعطيات والبيانات الخاصة بحساب كل منهما على مستوى المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين).

### المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام القيمة الاقتصادية المضافة

#### 1- كيفية حسابها

تحسب القيمة الاقتصادية المضافة وفقا للعلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة - مكافأة الأموال

**EVA = النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة = النتيجة قبل الفوائد (1- معدل الضريبة)**

**EVA = صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب - المتوسط الموزون لكلفة رأس المال**

$$EVA = NOPAT - WACC \times I$$

حيث:

**EVA:** القيمة الاقتصادية المضافة؛

**NOPAT:** صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب؛

• صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب (NOPAT) = صافي الربح التشغيلي لسنة (2010 أو 2011 أو 2012) + الفائدة على القروض (1- ضريبة) + تكاليف التمويل (1- ضريبة).

**WACC** : المتوسط الموزون لكلفة رأس المال؛

ا: مقدار الاستثمار المستخدم، وعادة ما يشار إلى القيمة الدفترية لرأس مال المستخدم؛

## 2- حالات القيمة الاقتصادية المضافة

### • القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة موجبة

بما أن القيمة الاقتصادية المضافة هي عبارة عن قيمة موجبة وأكبر من كلفة الاستثمار فثروة الملاك والمساهمين ستزيد نتيجة لارتفاع أسعار الأسهم، بمعنى أن المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين تحقق عوائد تزيد من قيمة رأس المال المستثمر، لذا يتوقع ارتفاع النمو الحقيقي للربحية في الأجل الطويل.

### • القيمة الاقتصادية للمؤسسة سالبة

بما أن القيمة الاقتصادية المضافة هي عبارة عن قيمة سالبة و أقل من كلفة الاستثمار فثروة الملاك والمساهمين تتناقص نتيجة إنخفاض أسعار الأسهم، بمعنى أن المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين لا تحقق عوائد فهي أذن تخفض من قيمة رأس المال المستثمر، لذا يتوقع انخفاض النمو الحقيقي للربحية في الأجل الطويل.

**المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام القيمة السوقية المضافة**

### 1- كيفية حسابها

و يقيس الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة و رأس المال المستثمر، و يستخدم هذا المؤشر لتقييم أداء المؤسسة منذ إنشائها إلى تاريخ المعلومات التي يتم تحليلها، و يمكن إستخدام هذا المؤشر لتقييم أداء المؤسسة مع أداء مؤسسات أخرى في نفس القطاع، و يتم حسابها بالعلاقة التالية:

**القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للمؤسسة – رأس المال المستثمر**

$$MVA = MVE - BVE$$

## 2- الحالات القيمة السوقية

## • إذا كانت القيمة السوقية الإقتصادية المضافة موجبة

نلاحظ أن القيمة السوقية المضافة موجبة، هذا يعني أن المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين تحقق عوائد تساعد على زيادة ثروة الملاك والمساهمين، وبالتالي زيادة رأس المال المستثمر.

## • إذا كانت القيمة السوقية الإقتصادية المضافة سالبة

نلاحظ أن القيمة السوقية المضافة سالبة، هذا يعني أن المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين لا تحقق عوائد تساعد على زيادة ثروة الملاك والمساهمين، وبالتالي نقصان رأس المال المستثمر.

و الجدير بالذكر أن من أجل تحقيق إستراتيجية مالية للمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين لا بد من اعتماد إستراتيجية النمو في الموارد المتاحة و ذلك عن طريق خلق قنوات جديدة لخلق الموارد المتاحة الخاصة بالمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين، كأن يكون كسب زبائن جدد أو تقديم خدمات جديدة. كذلك العمل على التركيز على زبائنها (المؤسسة ) الحاليين و ذلك من خلال كسب ولائهم و العمل على كسب رضاهم (تخفيض سعر التذاكر مثلا و الاستماع إلى شكاويهم و اقتراحاتهم التي من شأنه تستطيع المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين أن تفوز بهم.

## المطلب الثالث: استخدام بطاقة الدرجات المتوازنة للمؤسسة

يتوجب على المؤسسة معرفة ما يجري في بيئة الأعمال المحيطة بها وعلى الخصوص في المجال النشاط الذي تعمل فيه، و نتيجة لذلك يجب أن تشمل عملية تقييم الأداء المالي على مقاييس داخلية و خارجية.

و لغرض إعطاء المؤسسة معلومات شاملة عن و وضعها ككل تتسم إستخدام مقاييس مالية تعطي نتائج أفعال حدثت فعلا، بالإضافة إلى مقاييس غير مالية مكملة لها تركز على أمور مثل الجودة، رضا الزبون و تحسين المعلومات الداخلية.و يكمن ذلك من خلال تطبيق بطاقة الدرجات المتوازنة بأبعادها الأربعة و احتواء كل منها على مقاييس تم اختيارها على ضوء البيانات و المعطيات التي بطبيعة الحال يمكن الحصول عليها من المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين.

و قد أتضح لنا من خلال الدراسة التي أجريناها على مستوى المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين أنها تطبق و بدرجات متفاوتة المحاور الأربعة التي تتشكل منها بطاقة

الدرجات المتوازنة و أن العاملين في المؤسسة يستخدمون محاورها الأربعة في تقييم الأداء المالي.

### 1- المحور المالي

يرتكز هذا المحور على مقاييس الأداء المالي في المدى القصير و إظهار النتائج و إحداث القرارات التي يتم إتخاذها بالفعل، و الغاية من ذلك هو تحسين الانتفاع من الأصول في المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين إذ تضمنت الأتي:

- معدل العائد على الأصول: حيث يقيس العائد لكل دينار في الأصول
- معدل العائد على حق الملكية: و يعكس العائد لكل دينار مستثمر من قبل مالكي.
- القيمة الإقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة و بطاقة الدرجات المتوازنة.

### 2- محور الزبائن

يعد الزبائن في المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين أساس المقاييس غير المالية و فبطبيعة الحال المؤسسة تريد كسب رضا زبائنها و كذا كسب و لأنهم الدائم و المستمر و هذا يعود عليها بالإيجاب حيث تزيد حصة أو نصيب المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين في السوق، من خلال اكتساب زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين.

وتمثل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة وظيفة من الدراسات الزبون و الوفاء باحتياجاته و مقاييس رضا الزبائن.

و قد أجرينا مقابلة مع مدير التنفيذي لقياس رضا المسافرين ومسؤول متابعة القسم، وتبين من خلال المقابلة أن هدف القسم هو مراقبة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة إلى الزبائن و تكون هذه المراقبة لغاية ضمان أفضل جودة للخدمات ويتم في هذا القسم أيضا المتابعة للشكاوي المقدمة من طرف المسافرين، و كذلك يتم في هذا القسم دراسة و تقييم للآراء المسافرين الدائمين بالخدمات و موظفي المبيعات ومعرفة آراء المسافرين أيضا بأسعار التذاكر.

### 3- محور العمليات المؤسسة

تعد عملية تحويل المدخلات أو الموارد الإقتصادية المتاحة للمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين إلى مخرجات و مجالات إبداع ذات قيمة للمؤسسة و التي تعتبر من المحاور المهمة في عملية تسييرها، تتمثل الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين من خلال محور العمليات الداخلية إلى تحديد مؤشرات العمليات التشغيلية الداخلية الضرورية حتى تكون جيدة الأداء على المدى القريب و البعيد. و من

خلال مقابلتنا مع المشرف على المستوى التطبيقي تبين أن المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين تطبق بطاقة الدرجات المتوازنة.

#### 4- محور التعلم و النمو

يعد إستثمار الجهد و المال في تدريب و تطوير قدرات العاملين بمثابة القاعة الأساسية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين.

## المبحث الرابع: تقييم مردودية المؤسسة

## المطلب الأول: دراسة مردودية المؤسسة

للوصول إلى النتيجة الصافية يجب المرور بمجموعة من المراحل:

## جدول رقم (3-24) : تكوين نتيجة المؤسسة

التطور %	2011	2010	البيان
0.44 -	9 164 330 347,58	9 205 055 584,66	مبيعات و منتجات ملحقة
0.44 -	9164 330 347,58	9 205 055 584,66	إنتاج السنة المالية
26.93+ 4.99-	3458789857,34 3392160439,97	2 725 043 936,45 3570207545,06	المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
8.82	6850950297,31	6 295 251 481,51	إستهلاكات السنة المالية
20.5-	2 313 380 050,3	2 909 804 103,15	قيمة المضافة للإستغلال
10.05 37.04-	2192848265,74 58 345 045,13	1 992 503 383,43 92 663 063,15	أعباء المستخدمين الضرائب و الرسوم و المدفوعات
92,46 -	62 186 739,4	824 637 656,57	فائض الإستغلال الخام
297.22 72.32 19.44-	16 6493 469,28 83 518 550,77 1 144 041 262,66	875 409 681,27 48 468 119,33 1 420 038 538,02	المنتجات العملياتية الأخرى الأعباء العملياتية الأخرى المخصصات للإهتلاكات و المؤونات و خسائر القيمة الإسترجاعات عن الخسائر القيمة
	26877724,4	0.0	
519,80 -	972 001 880,26 -	231 540 680,49	نتيجة عملياتية (الإستغلال)
23.2 82.25-	248456140,39 67650640,12	201 675 141,88 381 141 365,57	منتجات مالية أعباء مالية
200,75	180805500,27	179 466 223,69 -	نتيجة مالية
1619,36 -	791 196 379,99 -	52074456,8	نتيجة عادية قبل إخضاعها للضرائب
	0.00	0.00	الضرائب الواجبة على النتائج العادية
	0.00	0.00	الضرائب المؤجلة على النتائج العادية
			مجموع منتجات النشاطات العادية
			مجموع أعباء النشاطات العادية
1619,36 -	791 196 379,99 -	52074456,8	النتيجة الصافية للنشاطات العادية
	0.00	0.00	العناصر غير عادية
	0.00	0.00	العناصر غير العادية
	0.00	0.00	نتيجة غير عادية
1619,36 -	791196379,99 -	52074456,8	نتيجة الصافية للسنة المالية
			حصة من النتائج الصافية للشركات الموضوعة للمعادلة (1)
			النتيجة الصافية للمجموع (1)
			منها حصة المساهمين بالأقلية (1)
			حصة المجموع (1)

التطور %	2012	2011	البيان
	8 804 531 566,44	9 164 330 347,58	مبيعات و منتوجات ملحقة
3.93-	8 804 531 566,44	9164 33 347,58	إنتاج السنة المالية
5.38 24.77-	3 644 787 890,03 2 552 082 434,00	3458789857,34 3392160439,97	المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
3.95-	6 580 331 693,99	6850950297,31	إستهلاكات السنة المالية
3.86-	2 224 199 872,45	2 313 380 050 ,27	قيمة المضافة للإستغلال
4.86 11.34	2 299 503 574,77 64 963 354,28	2192848265,74 58345045,13	أعباء المستخدمين الضرائب و الرسوم و المدفوعات
325.56-	140 267 056,6 -	62 186 739,4	فانض الإستغلال الخام
297.23 39.91- 1.67-	661 359 654,15 50 189 298,05 1 124 886 880	166493469,28 83518550,77 1144041262,66	المنتوجات العملياتية الأخرى الأعباء العملياتية الأخرى المخصصات للإهتلاكات و المؤونات و خسائر القيمة الإسترجاعات عن الخسائر القيمة
11.46	31 058 496 08	26877724,4	
45.47-	622 925 110,77 -	972 001 880,26 -	نتيجة عملياتية (الإستغلال)
64.37 86.57-	135 487 177,17 111 197 156,28	248456140,39 67650640,12	منتوجات مالية أعباء مالية
175.66-	24 290 020,89	180805500,27	نتيجة مالية
175.66-	598 635 089,88 -	791 196 379,99 -	نتيجة عادية قبل إخضاعها للضرائب
	0.00 0.00	0.00 0.00	الضرائب الواجبة على النتائج العادية الضرائب الموجبة على النتائج العادية
			مجموع منتوجات النشاطات العادية
			مجموع أعباء النشاطات العادية
175,66 -	598 635 089,88 -	791 196 379,99 -	النتيجة الصافية للنشاطات العادية
	0.00 0.00	0.00 0.00	العناصر غير عادية العناصر غير العادية
	0.00	0.00	نتيجة غير عادية
175,66 -	598 635 089,88 -	791196379,99 -	نتيجة الصافية للسنة المالية
			حصة من النتائج الصافية للشركات الموضوعة للمعادلة (1)
			النتيجة الصافية للمجموع المجمع (1)
			منها حصة المساهمين بالأقلية (1)
			حصة المجمع (1)

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من جدول الحسابات النتائج

حققت المؤسسة خلال سنة 2010 قيمة مضافة تتراوح ب 2909804103,15 دج و في عام الذي يليه حققت قيمة مضافة ب 231338005,3 دج محققة بذلك انخفاض بقيمة 20,49% فهذا دليل على عدم نمو المؤسسة ، و يرجع سبب هذا التناقص إلى انخفاض قيمة المبيعات التي لم تفوق الزيادة المحققة في إستهلاكات الدورة. ومنه المؤسسة غير كفاء، إذ أن المؤسسة حققت زيادة في الموارد المستهلكة تعدت قيمة المبيعات.

الفائض الإستغلال الخام المحقق خلال سنة 2010 هو 824637656,57 دج أما المحقق منه في سنة 2011 يساوي إلى 62186739,4 دج محققا نقصان يقدر ب - 92,46%، هذا النقصان تعدى التناقص التي حققتها القيمة المضافة، ساهم في هذا التناقص القيمة المضافة ب:-49,20%، ومصاريف المستخدمين ب +10,05% وضرائب ورسوم ب -0,7,37%.

في سنة 2012 كان الفائض الإجمالي للاستغلال ب- 140 267 056,6 دج، النقصان الحاصل يقدر ب -325.56%، سبب هذا النقصان هو مساهمة القيمة المضافة سلبا ب-3.86% ومصاريف المستخدمين ب -11,05% والضرائب والرسوم ب -0,33%.

#### المطلب الثاني: مردودية المؤسسة

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المردودية، مردودية النشاط والمردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

#### 1- مردودية النشاط: يمكن حساب مؤشران هما:

الهامش الإجمالي للاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال / رقم الأعمال

الهامش الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

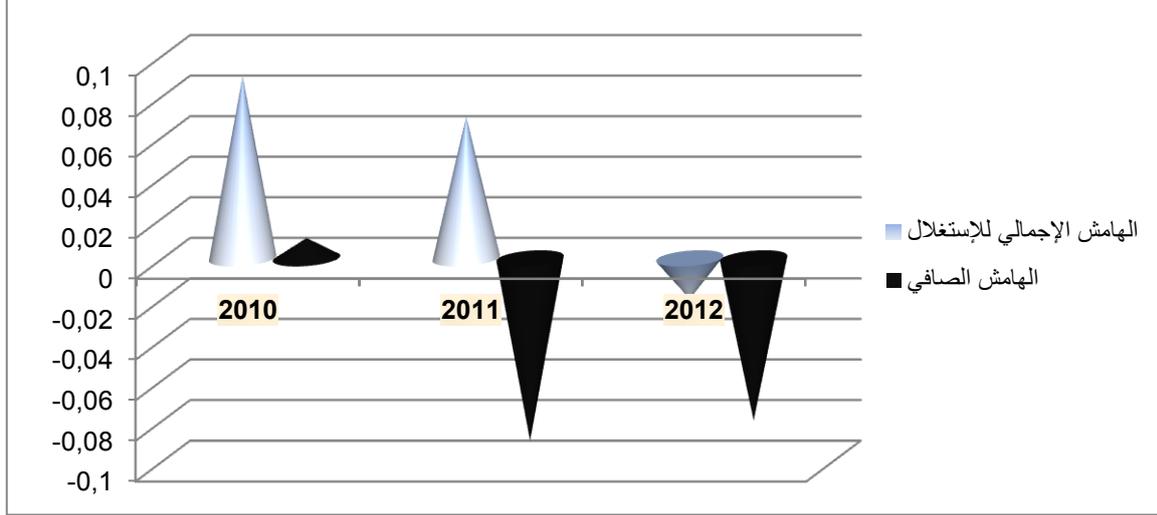
#### جدول رقم (3-25): حساب مردودية النشاط

البيان	2010	2011	2012
الفائض الإجمالي للاستغلال	824 637 656,57	62 186 739,4	140 267 056,6 -
النتيجة الصافية	52 074 456,8	791 196 379,99 -	598 635 089,88 -
رقم الأعمال	9 205 055 584,66	9 164 330 347,58	8 804 531 566,44
الهامش الإجمالي للاستغلال	0.09	0.07	0.02-
التغير	-	0.02-	0.09-
نسبة التغير	-	0.02-	0.09-

0.08-	0.09-	0.01	الهامش الصافي
0.01	0.1-	-	التغير

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول تكوين النتيجة

الشكل رقم (3-19): محنى تغيرات الهامش الإجمالي و الهامش الصافي للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطالبة

**التعليق:** نلاحظ أن نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال لسنة 2010 هي 0.09، وهي نسبة مقبولة نوعا ما، فالمؤسسة تستطيع إشباع الإحتياجات التي تعتبر بمثابة مكافأة للرأس المال الاقتصادي وإشباع المؤونات التي تحمي وتؤمن ممتلكات المؤسسة وتغطية الخسائر الاستثنائية. أما في سنة 2011 النسبة المحققة هي 0.07 فقدرة المؤسسة تتناقص على توليد فائض إجمالي بنسبة -2%. النسبة المحققة خلال سنة 2012 هي -0.02، النقصان المحقق هو -9%. ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن المؤسسة عام بعد عام تخفض من قدرتها على توليد فائض إجمالي للإستغلال.

نسبة الهامش الصافي المحقق خلال دورة 2010 كان ب 0.01 أما في العام الموالي كانت ب -0.09، النقصان المحقق هو -10%. في سنة 2012 النسبة المحققة هي -0.08. نلاحظ أن نسبة الهامش الصافي لـ 2011 و2012 ضعيفة مقارنة بسنة 2010.

## 2- المردودية الاقتصادية

### 2-1 المردودية الاقتصادية الإجمالية

#### 2-1-1 حسابها

المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال/الأصول

## جدول رقم (3-26): حساب المردودية الاقتصادية

البيان	2010	2011	2012
الفائض الإجمالي للاستغلال	824 637 656,57	62 186 739,4	140 267 056,6 -
الأصول	26 441 864 792,64	25 945 457 684,88	25 798 426 535 ,38
المردودية الاقتصادية الإجمالية	0.03	0.002	0.005-
التغير	-	%2.8-	%7.0-
نسبة التغير			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات جدول حسابات النتائج للفترة (2010-2012)

التعليق: المردودية الاقتصادية الإجمالية لسنة 2011 تساوي إلى 0.002، الإنخفاض المحقق مقارنة بالسنة الماضية هو - 2.8%. أما المردودية الاقتصادية لسنة 2012 يساوي إلى - 0.005، النقصان المحقق مقارنة بسنة 2012 هي 0.7%.

أن خلال حساب المردودية الاقتصادية الإجمالية للسنوات 2010 و 2011 و 2012 نلاحظ أن المردودية الاقتصادية الإجمالية للمؤسسة تتدهور عام بعد عام. أي أنها تتناقص.

## 2-2 المردودية الاقتصادية الصافية

المردودية الاقتصادية الصافية = الهامش الربحي × معدل دوران الأصول

= (نتيجة الاستغلال / المبيعات) × (المبيعات / الأصول).

نتيجة الاستغلال = النتيجة الصافية + مصاريف مالية

## جدول رقم (3-27): حساب المردودية الصافية

البيان	2010	2011	2012
نتيجة الاستغلال (1)	231 540 680,49	972 001 880,26 -	622 925 110,77 -
المبيعات (2)	9 205 055 584,66	9 164 330 347,58	8 804 531 566,44
الأصول (3)	26 441 864 792,64	25 945 457 684,88	25 798 426 535 ,38
هامش الربحي (1) / (2)	0,03	0.11-	0,07-
معدل دوران الأصول (2) / (3)	0.35	0.353	0.34
المردودية الاقتصادية الصافية	0.01	0.04-	0.02-
التغير	-	0.05 -	0.02

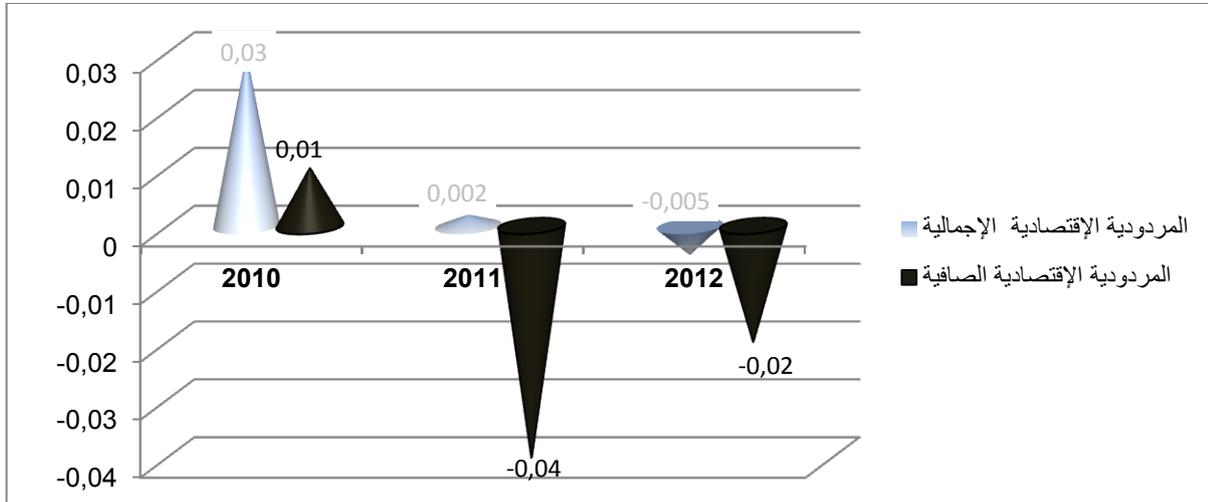
المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

التعليق: المردودية الإقتصادية الصافية المحققة خلال دورة 2010 هي: 0.01، ويعني هذا المعدل أن الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة يحقق ربح مقداره: 0.01 دج.

ويمكن تفسير النسبة 0.01 بناتج الهامش الربحي 0.03 في معدل دوران الأصول 0.03 نلاحظ أن هامش الربح مقبول في حين معدل دوران الأصول ضعيف فالمؤسسة لم تستطع تغطية أصولها بالمبيعات التي تحققها.

في سنة 2011، المردودية الإقتصادية المحققة هي: -0.04، فالمؤسسة تولد - 0.04 دج من كل دينار تستثمره. الهامش المحقق هو: -0.11 ومعدل دوران الأصول 0.353، نلاحظ أن الهامش الربحي قد إنخفض بينما معدل دوران الأصول قد زاد مقارنة بالسنة السابقة (2010).

الشكل رقم (3-20): معنى تغيرات المردودية الإقتصادية للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة

### 3- المردودية المالية

#### 3-1 حساب المردودية المالية للمؤسسة

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

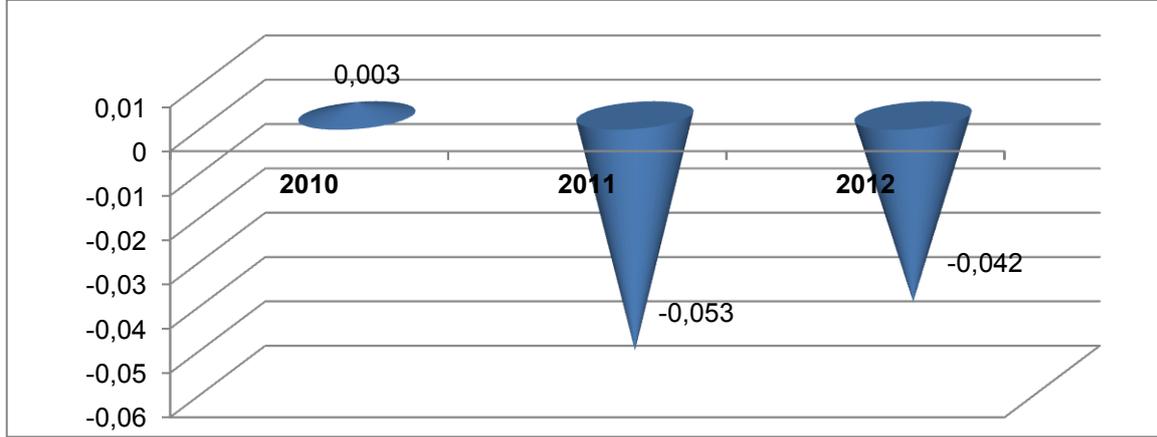
جدول رقم (3-28): حساب المردودية المالية

البيان	2010	2011	2012
النتيجة الصافية	52 074 456,8	791 196 379,99 -	598 635 089,88 -
الأموال الخاصة	15 807 046 848,65	14 977 799 595,79	14 379 164 505,9
المردودية المالية	0.003	0.053 -	0.042 -

التغير	-	0.056-	0.011
نسبة التغير		%5.6	%1.1

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

الشكل رقم (3-21): محنى تغيرات المردودية المالية للفترة (2010-2012)



المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للفترة (2010-2012)

في سنة 2010 بلغت المردودية المالية 0.003 ، وهذا يعني أن الدينار الواحد الذي يستثمره أصحاب رأس المال في المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين يولد ربح قدره 0.003 دج. وفي سنة 2011 مردودية المؤسسة **انخفضت**، فالدينار الواحد المستثمر من رأس المال ينتج عنه - 0.053 دج **كخسارة**. في سنة 2012 المردودية المالية المحققة بلغت - 0.042 دج. الدينار المستثمر من رأس المال يعطي لصاحبه - 0.042 دج **كخسارة**. يرجع التناقص المردودية المالية للمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين سنة 2011 إلى المساهمة السلبية للنتيجة العملياتية (-972 001 880,26) أي ما يدل على أن مساهمة النتيجة المالية المتحصل عليها عن طريق الموارد الخاصة للمؤسسة في تناقص أي ما يوجهها إلى اللجوء إلى الاستدانة.

### المطلب الثالث: أثر الرفع المالي على المردودية

يمكن حساب أثر الرفع المالي على مردودية المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين و هي كالتالي:

**أثر الرفع المالي (2010) = المردودية المالية 2010 - المردودية الاقتصادية 2010**

**(2011) = المردودية المالية 2011- المردودية الاقتصادية 2011**

**(2012) = المردودية المالية 2012- المردودية الاقتصادية 2012**

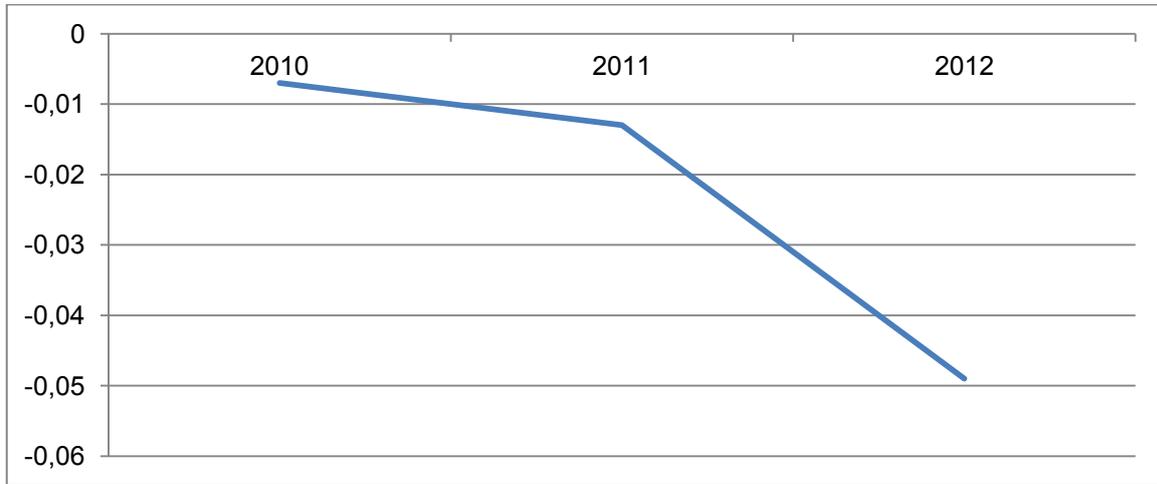
## الجدول رقم (3-29) يمثل أثر الرفع المالي على المردودية للفترة (2010-2012)

البيان	2010	2011	2012
المردودية المالية	0.003	0.053	0.042-
نسبة المديونية الاقتصادية	0.01	0.04-	0.02-
أثر الرفع المالي على المردودية	0.007-	0.013-	0.062-
التغير	-	0.006-	0.049-
نسبة التغير	-	-0.6%	-4.9%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الميزانية المالية للفترة (2010-2012)

## الشكل رقم (3-22) يمثل تغيرات أثر الرفع المالي على المردودية للفترة (2010-

(2012



المصدر: من إعداد الطلبة

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول السابق و من خلال منحنى تغيرات أثر الرفع المالي للسنتين 2010 و 2011 كان سالبا، فهو يلعب دورا سلبيا، أي أن مديونية المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين أثرت بالسلب في مردودية المؤسسة، و خلاصة القول هي أنه كلما نقصت النسبة (الديون/الأموال الخاصة) كلما نقصت المردودية المالية.

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و ذلك بمختلف الطرق لمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين للفترة 2010-2011-2012 توصلنا إلى نتائج التالية:

- الهيكل المالي للمؤسسة في وضعية متوسطة، وذلك ما تبين من خلال مؤشرات التوازن المالي ( رأس المال العامل موجب ) والنسب المالية.
- المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية اتجاه دائنيها حسب ما أثبتته النسب المالية.
- خزينة المؤسسة موجبة وهذا ما يدل على أنها قادرة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.
- عدم تطور أصول المؤسسة من عام إلى آخر، فالمؤسسة غير قادرة على تنمية ذمتها المالية



## الخاتمة

استنتجنا مما سبق أن الأداء هو الركيزة الأساسية لأي مؤسسة و المحدد لدرجة رفايتها والغاية من تقييمه معرفة مدى مطابقة الإنجازات لما سطر من أهداف و اكتشاف نقاط القوة مع محاولة المحافظة عليها إذ تعتبر كميّار للأداء الجيد و نقاط الضعف ومحاولة تحسينها.

فالأداء أنواع عدة تتحدد بتحديد معيار التقسيم، يمكن إجمال هذه المعايير في المجموعة التالية: معيار المصدر معيار الشمولية، المعيار الوظيفي معيار الطبيعة.

يتأثر الأداء في المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، المجموعة الأولى و المتمثلة في العوامل الداخلية ( تكون خاضعة لتحكم المؤسسة ) و تشمل التكوين التحفيز والمهارات و، أما المجموعة الثانية فهي تعبر عوامل خارجية (عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة) تتمثل في عوامل اقتصادية، وعوامل اجتماعية وعوامل تكنولوجية وعوامل سياسية وقانونية.

بعد تناول أداء المؤسسة وفهم معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه إستوجب علينا التطرق إلى معرفة كيفية إتمام عملية قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية التي يمكن اعتبارها جزء لا يتجزء من عملية الرقابة، وإجراء هذه العملية يستوجب إحقاق أربع مراحل هي:

- جمع البيانات و المعلومات الإحصائية؛
- تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية؛
- إجراء عملية التقييم؛
- إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم؛
- تحديد المسؤوليات و متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

والإجراء الجيد لهذه العملية يقدم للمؤسسة مجموعة من الفوائد التي من شأنها أن تحسن من تسيير المؤسسة، كما يساعد على تركيز الجهود صوب تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات السليمة، بإضافة إلى تقديم صورة واضحة حول تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة أول بأول. وهذا لا يتحقق إلا بمعرفة كيفية القضاء على مشاكل عملية تقييم الأداء سواء المتعلقة بالمسؤول عن هذه العملية من جهة، أو المتعلقة بعملية الأداء بحد ذاتها.

كما خصصنا بذكر تقييم الأداء المالي الذي يمكننا من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة، بحيث يتم اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها بعد القيام بعملية الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة،

باستخدام كل من المؤشرات التقليدية (مؤشرات التوازن ومؤشرات النسب المالية إضافة إلى نظام ديونت) والمؤشرات الحديثة (كالقيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة و بطاقة الدرجات المتوازنة). وإلى دراسة المردودية كمؤشر يسمح بمعرفة وضعية المؤسسة وكذا تقييم مختلف العمليات والأنشطة الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة، واتخاذ القرارات فيها لتصحيح الانحرافات أو للقيام بأنشطة، عمليات، أو استثمارات جديدة، أعطي لها أهمية بالنسبة للمؤسسة وكذا المتعاملين معها، وتتجلى أهمية المردودية في المؤسسة في مدى مساهمتها في تحديد مستوى أداء هذه المؤسسة.

### نتائج البحث

بعد تقييم الأداء المالي لمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين للسنوات 2010، 2011، 2012، توصلنا إلى جملة من النتائج والإقتراحات نورد أهمها كما سيأتي:

- عدم تطور أصول المؤسسة من عام إلى آخر، فالمؤسسة غير قادرة على تنمية ذمتها المالية.
- حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاثة رأس مال عامل موجب، فالمؤسسة تمول جزء من أصولها المتداولة بأموال دائمة، فهي بذلك تحقق هامش أمان.
- كما أن للمؤسسة احتياج رأس مال موجب خلال الثلاث سنوات ما يعني أن احتياج التمويل اكبر من مصادره وهذه الوضعية تستلزم على المؤسسة القيام بتخفيض قيمة احتياجات التمويل إما عن طريق تخفيض قيمة المخزونات، أو تخفيض قيمة الحقوق لدى الغير.
- تملك المؤسسة سيولة كبيرة خلال سنوات الدراسة، وهذا يعني أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجياتها (زيادة حجم الأموال المجمدة في الخزينة). و كذلك قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة؛
- المؤسسة مستقلة ماليا ما يضمن لها تمويل دائم من طرف البنوك و المؤسسات المصرفية؛
- المؤسسة لا تعظم من قيمتها وهذا ما توصلنا إليه عند حساب نسب الربحية.

و من خلال هذه النتائج يمكن أن نجيب على بعض الفرضيات

- المؤسسة تقوم بتقييم أداءها المالي بإعتماد على المؤشرات التقليدية التي كانت بأسلوب علمي و لاكن تبقى هذه المؤشرات تنقصها الكفاءة لغياب النظرة الاستراتيجية المتواجدة في المؤشرات الحديثة.

### الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلن إليها ضمن هذه الدراسة حول تقييم الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لنقل البحري للمسافرين خرجنا بمجموعة من الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم الأداء المالي والتي قد تهدف أيضا إلى تحسين وضعية المؤسسة وزيادة فعاليتها و التي تتمثل في النقاط التالية:

- اعتبار التحليل المالي إجراء تسييري يجب القيام به بصفة دورية لأجل معرفة الوضعية الحالية للمؤسسة وأخذ القرارات المناسبة لتحسينها و بهذا يصير أداة للتسيير التقديري؛
- لكي تحقق المؤسسة الوطنية لنقل البحري للمسافرين مستوى عال من الأداء يجب عليها أن تهتم بكل وظائفها؛
- الاهتمام بالموارد البشرية من خلال الحوافز لأنها تمثل عوامل فعالة في المؤسسة؛
- العمل على تقليص و تدليل الصعوبات و معوقات التي تواجه عملية التطوير و توفير المتطلبات اللازمة لها مع مراعاة طبيعة نشاط كل قسم؛
- الاهتمام الدائم بما يجري في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة للتكيف معها بحسب مقدرتها؛
- إستغلال فوائدها المالية لتوسيع نشاطها؛
- الاستفادة من طرق التسيير الحديثة و التأقلم معها؛
- عدم وجود مصلحة لمراقبة التسيير وكذا مصلحة المحاسبة التحليلية اللتان تسمحان بمراقبة وتحديد التكاليف؛
- مردودية المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين متدهورة.

### صعوبات البحث

- سرية بعض المعلومات وهذا ما أدى إلى عدم حساب المؤشرات الحديثة كالقيمة السوقية المضافة.
- نقص المعلومات و حدوديتها في الجانب التطبيقي.
- وسعيت الموضوع لا تتماشى مع ضيق الوقت.

### أفاق الدراسة

- تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة؛
- دراسة المردودية المؤسسة الاقتصادية الخدمائية؛
- التعديل المالي لدى المؤسسات الوطنية الاقتصادية التي لها إشكال مالي.

---

المرآة الحية

## قائمة المرجع

## 1- باللغة العربية

## 1-1 الكتب

- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2009.
- أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- الشماع خليل محمد حسين، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- العطار، رشاد، الإدارة المالية والتحليل المالي، دار البركة، طبعة 1، عمان، 2001.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارة العربية المتحدة، 2009.
- إلياس، بن ساسي، قريشي، يوسف، التسيير المالي، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- بلوط حسن، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقاً للمعايير المحاسبية الدولية، الجزء 1، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزائر، 2008.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009.
- عبد الغفار، حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، راتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011.
- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، 2003.
- فؤاد مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية لمستخدم البيانات المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2001 .
- كمال الدين مصطفى الدهراوي، محمد السيد سرايا، دراسات متقدمة في المحاسبة والمراجعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.

- كمال سرور؛ إستراتيجية الإدارة المالية وتحديات السياسات الاقتصادية المعاصرة؛ مكتبة عين الشمس، مصر، 1997.
- مبارك لسوس، التسيير المالي، الديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010م.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009 .
- محمد مطر، التحليل المالي الانتقائي، دار النشر، عمان، الأردن، 2010.
- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل المعايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
- مداني بن بلغيث، دروس في المحاسبة و المالية حسب النظام المحاسبي الجديد، جامعة ورقلة، 2010.
- منير إبراهيم هندی، القيمة الاقتصادية المضافة: مدخل الأحداث في التحليل المالي و تقييم الأداء، توزيع دار المعرفة الجامعية، جامعة طنطا، 2010 .
- ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر، 1991.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة 2، الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1988.
- نعيم نمر داوود، التحليل المالي، عمان، دار البداية، 2012.
- وائل محمد، صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2009.
- وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوري، 2011 .
- يوحنا عبد آل آدم، أ سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر، 2005.
- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، 2006.
- يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع، 2012.

## 1-2 الرسائل والمذكرات

- رفيق باشوندة، عوامل التحكم في المردودية المالية، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، 1996-1997.
- سمير بوبلي، هشام بوبلي، تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2008.

- شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس 2007 .
- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة: قياس و تقييم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.

### 3-1 المجالات

- العمري، هاني، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مجلة الجامعية الإسلامية، العدد 3، فلسطين.
- دادن عبد الغني، كماسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.
- زاير، أحمد خلف، الغالبي، طاهر محسن منصور، فاعلية المنظمة: نقد وتحليل للأدب الإداري لغرض توضيح المفهوم، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العراق: الجامعة المستنصرية، العدد 24، نيسان، 1998.
- صلاح السيد، تقويم الأداء في مصر: كيف تجعل منه نظاما يحسن الأداء و يطور الإدارة، مجلة الإدارة، المجد الرابع العدد الثاني، أكتوبر 2004.
- عبد العظيم، محمد حسن محمد، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 21، العدد الأول، 2005.
- عبد المليك مزدهرة الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
- علي السلمي، تقييم الأداء في إطار متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة المجلد الرابع، العدد الأول، يوليو 1976.
- هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010.

**4-1 الملتقيات**

- محمد نجيب دبابش، أ. طارق قدوري، الملتقى الدولي حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر، يومي: 05-06 / 05 / 2013.

**2- المراجع باللغة الأجنبية**

- A. Khemkhem: La Dynamique Du Contrôle De Gestion, Edition Dunod, 1992.
- Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances, Dunoud, 6e Edition, Pris, 2005.
- E.Salustro, Vers l'adoption de règles communes, L.Expansion Management Review, Paris Septembre 1998.
- Gareth R. Jones And Others, Contemporary Management, New York Mc Grow-Hill Co; 2000.
- Georges Deppallens, Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise, Editions Sirey, 10 Ed, Paris, 1990.
- Geudi Norbert, Finance D'entreprise Les Règles Du jeu, Edition: Organisation, 1997.
- Josette Peyrard, Analyse financière, Librairie Vuibert, 8e ed, Paris, 1999.
- Martory B, Crozet D, Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performance, Imprimerie Chirat, Paris, 2002.
- Pierre.Paucher; mesure de la performance financière de l'entreprise; OPU; 1993.
- Philippe Lorino, Méthode Et Pratiques De La Performance, Edition D'organisation, 2001.
- Pierre Conso, La Gestion Financière De L'entrepris E ; 7ème Edition Bordas, Paris, Porter, M. E; What is strategy; Harvard Business Review, 1996.
- Tayeb Zitoun, Analyse financière, Alger: Berti Editions, 2003.
- Jean. Louis. Amelon, l'essentielle a connaitre en gestion financière; édition Maxima; 3eme édition, Paris; 1995.

### الملخص

إشكالية الأداء من الإشكاليات المعقدة و المتعددة الأبعاد، إذ أن مفهوم الأداء يختلف باختلاف الجهة أو القطب المحدد له فينظر قطب المهنيين أو الموظفين إليه في قدرة المؤسسة على ضمان الاستمرارية، وينظر قطب الدولة إليه في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية جيدة وهذا لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي، وينظر قطب العملاء إلى أداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم وبأسعار معقولة، وينظر قطب المسيرين إلى الأداء في الكفاءة والفعالية.

من خلال دراسة موضوع تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية عموماً بجانبه النظري والتطبيقي، تجلت لنا أهمية قياس و تقييم الأداء المالي في حياة المؤسسة الاقتصادية حسب المؤسسات الاقتصادية في الأداء المالي قياس و تقييم مؤشرات و ذلك من خلال تعدد الكشف خلال من المؤسسات أداء رفع إلى مجملها في والتي تهدف التسييري، الفكر تضمنه ما نجد المؤشرات هذه أهم من ولعل السليمة. القرارات اتخاذ على المساعدة ثم ومن مستواه، عن مؤشرات التقليدية و مؤشرات حديثة. فالمؤشرات التقليدية متمثلة في التوازنات المالية و النسب المالية، في حين أن المؤشرات الحديثة المبنية على منظور خلق القيمة فتتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة و بطاقة الدرجات المتوازنة. و في الأخير و ليس أخيراً مؤشر المردودية، وبخصوص الدراسة التطبيقية تم القيام بتقييم أداء المالي للمؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين، حيث تبين أن أداءها متوسط.

و بناء على كل هذا خرجنا بمجموعة من النتائج و الاقتراحات التي من شأنها أن تحسن أو تطور أداء الخدمات المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، الكفاءة و الفعالية، القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة، بطاقة الدرجات المتوازنة، المردودية.

## Résumé

Performance is a complicated phenomenon, its definition alters according to perspectives, (firms) look at performance as insuring sustainability whereas, government looks at it as firms ability to achieve great financial results in order to collect maximum taxes and contribute to raise the income, Another perspective is, employees in which, it is looked at as a firms ability to supply and services which fulfill their needs and wants through acceptable prices, finally, performance is considered as effectiveness and efficiency to managers.

Through the research, the financial performance of for profit firms is evaluated, the research is organized in two major parts , theoretical and empirical, according to management thinking , the financial performance of for-profit firms has been evaluated based as several measurement indexes, the purpose of these latter is increase performance by improve its level ,then making the right decision , there are traditional and moderns .Traditional indexes include financial balances and ratios, whereas, modern indexes are represented by creating economic value, market value and cost and balance levels, finally the productivity index, The national company of transportation was chosen as a case study in which its performance was average.

Based in the retained results, suggestions were proposed in order to evolve the transportation services of the company.

**Mots clés:** performance, effectiveness and efficiency, economic Added value, market Added value, productivity.