

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion

جامعة فرحات عباس سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

التخصص: الإدارة المالية

الشعبة: علوم التسيير

تحت عنوان:

تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً
دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف

إشراف الأستاذة الدكتورة:

بلعة جوييدة

إعداد الطالبة:

معاش حسينة

لجنة المناقشة

اللقب والإسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بومعروف إلياس	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيساً
بلعة جوييدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مشرفاً ومقرراً
قريشي صالح	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشاً
عباز زهية	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	مناقشاً
سترة العليجة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	مناقشاً
عطوي راضية	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	مناقشاً

السنة الجامعية: 2024-2025



قال تعالى «يرفع الله الذين آمنوا
منكم والذين أوتوا العلم درجات»



إهداء

بكل فخر أهدي تخرجي وفرحتي التي انتظرتها طويلا إلى من كانوا مصدر الدعم والعطاء دائما ...
إلى ذاك الذي تطلب منه نجمتين فيعود لك حاملا معه السماء
إلى سندي ومسندي وقوتي وقوتي في الحياة إلى الذي احتواني كلما سقطت وكنت بحاجة
إلى داعمي في تحقيق طموحي وافتخاره بي فإذا كانت أمي هي
الجنة فأنت يا أبي بابها

دمت عزيزي وعزوتي وعززي وملجأي بعد الله «أبي الغالي»
وإن أمي إلامر أنار لي كل عتمة
إلى جوهرتي الغالية أنت نعمتي وجنتي وأشياي الجميلة كلها إلى التي بدعواتها لي استطعت
ووصلت إلى حلمي
إلى من علمتني أن الحياة شيئا راحة بين يديها وجنة تحت قدميها
إلى «أمي الحبيبة»

إلى مصدر قوتي الداعمين والساندين إلى خيرة أيامي
وصفوتها
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي
إلى إخوتي الغاليين وليد، عصام، إسلام وبلقاسم وزوجته إلى أختاي نزيهة،
وليدة وأزواجهم

إلى الغوالي ومن هم قطعة من قلبي وسر بسمتي كتاكيتي الصغار يوسف، زنوبة، سعيد، جهينة،
زياد "حيوش" أمينة ويزن

إلى كل أفراد عائلتي كل بإسمه

إلى من أمدوني بالقوة والتوجيه وآمنوا بي ودعموني في الأوقات الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الآن
زميلاتي وصديقاتي وأخواتي أحلام، هند، زهيرة، نسرين، أمينة، نصيرة، صباح، حنان
إلى كل زملائي وزميلاتي

إلى الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة
إلى أساتذتي الأفاضل إلى روحه الطاهرة أستاذي
«عبد المجيد ماجور»

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

حسينة

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم
من لم يشكر الناس لم يشكر الله

أحمد الله تعالى حمدا كثيرا مياركا ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام
هذا البحث العلمي الذي أرجوا أن ينال رضاه

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة المشرفة "بلعة جويده" على كل ما قدمته لي من توجيهات
ونصائح ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة وقبولهم مناقشة وإثراء
هذه الدراسة

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي الكرام الذين لهم الفضل في وصولي إلى هذا المقام

كما أتقدم بخالص الشكر والإمتنان لكل إطارات وعمال شركة PHARMA INVEST وبالأخص مديرها

"شهيلي مهدي وسهام حشاني"

وكذلك عمال وإطارات شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK وبالأخص ذيب بدر الدين وحرفوش محمد

كما أشكر كل من ساهم في إعداد هذا العمل من قريب أو بعيد، وأخص بالذكر أختي وصديقتي الأستاذة
"أحلام قراوي" التي لم تدخر جهدا في مساعدتي لإنهاء هذا العمل.

لكم جميعا جزيل الشكر والعرفان

وجزاكم الله عني خير الجزاء



الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة المختصرات
أ-س	المقدمة

الفص

الاول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
13	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
20	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن بين العمليات المحورية والمكونات الأساسية
25	المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الأول: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الثاني: بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن
35	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
39	المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
44	المبحث الثالث: آليات تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات التطبيق
44	المطلب الأول: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
49	المطلب الثاني: بناء وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن
58	المطلب الثالث: تقييم بطاقة الأداء المتوازن
64	خلاصة:

الفص

الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

66	تمهيد
----	-------

67	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
67	المطلب الأول: مفهوم الأداء
81	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي
89	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
89	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
93	المطلب الثاني: القواعد الأساسية لتقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه
96	المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي وخطواته
106	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء المالي
106	المطلب الأول: الطرق التقليدية المعتمدة في تقييم الأداء المالي
120	المطلب الثاني: النماذج الحديثة لتقييم الأداء المالي
133	خلاصة:
الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية المالية للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة (2020-2023)	
135	تمهيد
136	المبحث الأول: لمحة عن شركة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST
136	المطلب الأول: تعريف بشركة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST
142	المطلب الثاني: تطور نشاط شركة SPA PHARMA INVEST
147	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة SPA PHARMA INVEST وخريطة العمليات
153	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة SPA PHARMA INVEST باستخدام الطرق التقليدية
154	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي لشركة SPA PHARMA INVEST
157	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023 باستخدام النسب المالية
163	المبحث الثالث: تقديم شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
163	المطلب الأول: تعريف شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
169	المطلب الثاني: تطور نشاط شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
172	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
176	المبحث الرابع: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK باستخدام الطرق

	التقليدية
177	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي لشركة الإسمنت SCAEK
179	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023 باستخدام النسب المالية
184	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023 باستخدام مؤشر Z scoring
186	خلاصة:
الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة	
188	تمهيد
189	المبحث الأول: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST
189	المطلب الأول: تحديد رؤية وإستراتيجية شركة SPA PHARMA INVEST وتحليل بيئتها
193	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة SPA PHARMA INVEST
194	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء لشركة SPA PHARMA INVEST
207	المطلب الرابع: تصميم الخريطة الإستراتيجية لشركة SPA PHARMA INVEST
210	المطلب الخامس: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة SPA PHARMA INVEST
215	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة SPA PHARMA INVEST
215	المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST
233	المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الكلي لشركة PHARMA INVEST SPA
238	المبحث الثالث: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
238	المطلب الأول: تحديد رؤية وإستراتيجية شركة الإسمنت لعين الكبيرة وتحليل بيئتها
242	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
244	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
255	المطلب الرابع: تصميم الخريطة الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
258	المطلب الخامس: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
263	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة SCAEK
263	المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SCAEK
280	المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الكلي لشركة SCAEK
285	خلاصة:

فهرس

287	الخاتمة
297	قائمة المصادر والمراجع
313	قائمة الملاحق
347	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
359	فهرس المحتويات
362	الملخص



قائمة



قائمة

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
SPA	Société par Actions	شركة ذات أسهم
KPIs	Key Performance Indicators	مؤشرات الأداء الرئيسية
ERP	Enterprise Resource Planning	تخطيط موارد المؤسسات
SF	Successfactors	عوامل النجاح
FR	Fonds de Roulement	رأس المال العامل
BFR	Besoins en Fonds de Roulement	احتياجات رأس المال العامل
TN	Trésorerie Nette	الخزينة الصافية
ISO	International Organization for Standardization	المنظمة العالمية للتقييس
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés	ضريبة أرباح الشركات
ROA	Return On Assets	العائد على الأصول
ROE	Return On Equity	العائد على حقوق الملكية
EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة
MVA	Added Market Value	القيمة السوقية المضافة
GIGA	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر
SCAEK	Société des Ciments de Aïn El Kebira	شركة الإسمنت لعين الكبيرة

مق

تمهيد:

تعد عملية تقييم الأداء المالي بمثابة العمود الفقري الذي تستند إليه المؤسسات الاقتصادية، حيث تبرز مدى نجاحها في تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على بناء استراتيجيات مالية فعالة. كما تضمن عملية تقييم الأداء المالي الشفافية للمستثمرين وكافة الأطراف ذات المصلحة، وتساهم في الكشف المبكر عن المخاطر المالية والعمل على تجنبها، ومع تطور وتعدد أنشطة المؤسسات الاقتصادية، تزايدت أهمية عملية التقييم المالي، إذ انتقلت المؤسسات من استخدام الأساليب التقليدية المبنية على بعض المؤشرات المالية البسيطة، كالنسب المالية مثل نسب السيولة والربحية والمردودية،.... وغيرها من النسب، إلى اعتماد أدوات أكثر دقة وفعالية لقياس كفاءة الأداء والتحقق من مستوى الأرباح والنشاط.

وقد برزت الحاجة الملحة إلى تطوير آليات تقييم الأداء المالي، خاصة بعد موجة الانهيارات الحادة التي شهدتها العديد من الشركات والمؤسسات الكبرى، نتيجة تفشي مظاهر الغش والاحتيال والتلاعب بالقوائم المالية كما حدث في فضيحتي إنرون (ENRON) وورلدكوم (WORLDCOM)، ويعزى هذا إلى ضعف آليات الرقابة المالية وغياب الأنظمة الفعالة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات، مما أدى إلى سوء تسيير الموارد وفشل المؤسسات في رصد المشكلات المالية في وقت مبكر. وفي ظل هاته الظروف، أصبح من الضروري إجراء دراسات دقيقة وتحليلات مفصلة للقوائم المالية، بغية قياس وتقييم الأداء وتحديد مكامن القوة والضعف مع مقارنتها بالمنافسين.

وفي خضم التحديات والتطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية، وعلى رأسها التطور التكنولوجي السريع، وتنامي تأثير العولمة، والتغير المستمر في متطلبات العملاء، واشتداد حدة المنافسة، أصبح الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية فقط غير كافٍ لتلبية احتياجات المؤسسات، ذلك أن هذه المؤشرات تعاني من قصور جوهري يجعلها غير قادرة على تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لاعتمادها على البيانات المالية التاريخية مما يمنع المؤسسات من التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، بالإضافة إلى ذلك تجاهل هذه المؤشرات للأصول غير الملموسة مثل العلامة التجارية، الابتكار والموارد البشرية، ما ينعكس سلباً على دقة تقييم الأداء المالي بشكل شامل، ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني نماذج تقييم أكثر تكاملاً وشمولية تشمل جميع زوايا المؤسسة للحصول على صورة دقيقة وشاملة لأدائها المالي، ومن بين أبرز هذه النماذج بطاقة الأداء المتوازن

.BALANCED SCORECARD

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن أوائل التسعينات على يد الأكاديميين والخبيران في مجال الإدارة والأداء الاستراتيجي «روبرت كابلان وديفيد نورتون»، تم تقديمها كإطار عمل جديد لقياس الأداء التنظيمي في مقالهم المنشور في مجلة **Harvard Business Review** عام 1992.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً متعدد الأبعاد، تقدم رؤية شاملة وواضحة للأداء المالي للمؤسسات، بحيث تركز على علاقة السببية التي تربط بين أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات العملية والأهداف التنفيذية مما يتيح مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحقيقها، كما تساهم في تحقيق التوازن بين الجوانب المالية وغير المالية، وبين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل من العوامل الداخلية والخارجية وكذلك الماضي والمستقبل، مما يمكن المؤسسات من إتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة ومبنية على أسس قوية.

1- إشكالية البحث:

انطلاقاً مما تم ذكره سابقاً، يمكننا صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة في تقييم الأداء المالي لكل من شركة

SPA Pharma Invest وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** ؟

لأجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة والذي يعد حوصلة لعدة تساؤلات، تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تملك شركة **SPA Pharma Invest** المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل تستعين شركة **SPA Pharma Invest** ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي؟
- هل تتوفر شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟
- هل تعتمد شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي؟
- كيف يعمل تكامل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي لكل من شركة **SPA**

Pharma Invest وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK**؟

2- فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي:

يمكن الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة في تقييم الأداء المالي لكل من شركة SPA

Pharma Invest وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK**.

بغية تحليل هذه الفرضية بشكل أعمق، تم تحديد الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: تملك شركة **SPA Pharma Invest** المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الثانية: تستعين شركة **SPA Pharma Invest** بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.

الفرضية الثالثة: تتوفر لدى شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الرابعة: لا تعتمد شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.

الفرضية الخامسة: يعمل تكامل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي لكل من شركة **SPA Pharma Invest** وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** من خلال علاقات السبب والنتيجة بين أبعادها.

3- أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث فيما يلي:

- تغطي بطاقة الأداء المتوازن بأهمية كبيرة في مجال البحث العلمي، إذ يعتبر موضوعاً جذاباً للباحثين الجدد في مجال الإدارة وذلك لارتباطها بقضايا معاصرة وحيوية؛
- العمل على اقتراح نموذج عملي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (شركة فارما أنفاست **Pharma Invest** بالعلمة، شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK**) مع شرح وتوضيح المؤشرات التي تم استخدامها وكذا الآليات؛
- القيام باستخلاص النتائج الهامة عن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة وتقديم حلول وتوصيات تعتمد على نتائج الدراسة، مما يدعم تطبيق البطاقة بكفاءة.

4- أهداف البحث:

تتلخص أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- معرفة فيما إذا كانت شركة **SPA Pharma Invest** تملك المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- معرفة فيما إذا كانت شركة SPA Pharma Invest تستعين ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.
- معرفة فيما إذا كانت شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK تتوفر على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- معرفة فيما إذا كانت شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.
- دراسة تأثير تكامل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي لكل من شركة SPA Pharma Invest وشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK.

5- منهج البحث:

لدراسة هذا الموضوع والإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح وكذلك اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتسليط الضوء على مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة ألا وهما بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي، وذلك بالاستناد إلى مجموعة متنوعة من المصادر والمراجع العلمية، كالكتب العلمية المتخصصة بمختلف اللغات، المقالات المنشورة في المجالات العلمية، والمجلات التي لها صلة بموضوع البحث، إلى جانب ذلك الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بحد ذاته أو أحد متغيري الدراسة.

في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي فيما يخص الجانب التطبيقي، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة عن المؤسسات محل الدراسة، والقيام بتحليلها بالاعتماد على المقابلة مع إطارات المؤسسات، والوثائق الممنوحة من قبلهم ذات العلاقة بالموضوع مع محاولة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لكل مؤسسة محل الدراسة، وذلك باستخدام برنامج BSC Designer.

6- هيكل البحث:

قصد الإمام بمختلف جوانب الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول فصلين نظريين وآخرين تطبيقيين:

- الفصل الأول الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن: تم تجزئة هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن من حيث المفهوم والنشأة والخصائص وغير ذلك، وبالنسبة للمبحث الثاني تم تناول أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات

الداخلية، بعد التعلم والنمو)، في حين المبحث الثالث تم فيه التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن من حيث التصميم، والتنفيذ وأهم معوقات تطبيقها.

- **الفصل الثاني تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية:** قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، تمثل المبحث الأول في ماهية الأداء المالي، والمبحث الثاني تم تخصيصه لعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة، في حين المبحث الثالث تم فيه تناول طرق تقييم الأداء المالي التقليدية منها والحديثة.
- **الفصل الثالث تحليل تطور النشاط والوضعية المالية للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة (2020-2023):** تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، خصص المبحث الأول للتطرق إلى لمحة عن شركة فارما أنفاست **SPA Pharma Invest**، والمبحث الثاني لتقييم الأداء المالي لشركة **SPA Pharma Invest** باستخدام الطرق التقليدية، في حين كان المبحث الثالث لتقديم شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK**، والمبحث الرابع حول تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** باستخدام الطرق التقليدية.

- **الفصل الرابع مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة:** تم تقسيمه إلى أربع مباحث، تمثل المبحث الأول في محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة **SPA Pharma Invest**، أما المبحث الثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة **SPA Pharma Invest**، والمبحث الثالث تناولنا محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة **SCAEK**، وأخيرا المبحث الرابع تم عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة **SCAEK**.

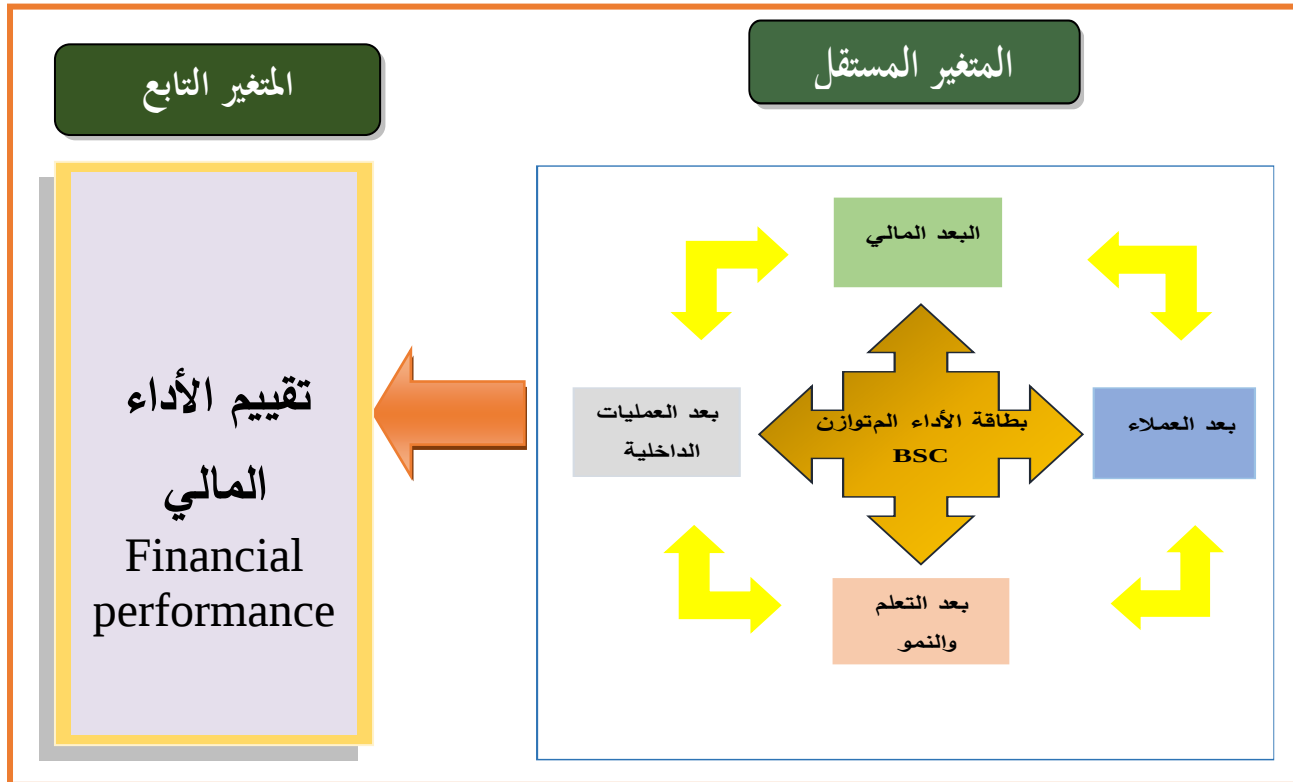
7- حدود البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تمثلت حدود البحث في الزماني والمكاني والموضوعي.

- **الحدود الزمانية:** يركز الجانب التطبيقي من الدراسة الميدانية على زيارات ميدانية لعدد من المؤسسات الاقتصادية، حيث تم إجراء مقابلات مع الإطارات والحصول على البيانات والتقارير المالية الخاصة بالفترة الممتدة من 2020 إلى 2023. وقد تم اختيار مؤسستين اقتصاديتين بعد الاطلاع على تلك البيانات بهدف تقييم أدائهما المالي وتشخيص وضعيتهما المالية، وذلك بالاعتماد على أدوات التقييم المالي التقليدية مثل النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي. كما شمل نطاق الدراسة محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خلال الفترة (2022-2023) على المؤسستين محل الدراسة.

- **الحدود المكانية:** لدراسة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية تم دراسة حالة مؤسستين اقتصاديتين ألا وهما شركة فارما أنفاست **Pharma Invest** بالعلمة ويتمثل نشاطها في توزيع الأدوية في سوق المدينة، شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** تنشط في إنتاج وتسويق مادة الإسمنت.
 - **الحدود الموضوعية:** تركز هذه الدراسة على استعراض الأسس النظرية لبطاقة الأداء المتوازن مع شرح أبعادها الأربعة بشكل مفصل مع تحديد مؤشرات كل بعد، كما تم تناول أهم المكونات والخصائص المرتبطة بها والخطوات اللازمة لتصميمها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال معالجة مفاهيم الأداء بصفة عامة والأداء المالي بشكل خاص، مع استعراض أهم الأدوات المستخدمة في عملية تقييمه سواء التقليدية منها أو الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن، مع توضيح دور هذه الأخيرة في تحسين عملية تقييم الأداء المالي.
- 8- نموذج البحث:**

يركز البحث على توضيح دور نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده الأربعة "المتغير المستقل"، في تقييم الأداء المالي "المتغير التابع"، لذا يمكن صياغة نموذج الدراسة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

9- مبررات اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص أهم أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وهي ضمن مجال تخصصي في الماستر "تدقيق ومراقبة التسيير"؛
- تعزيز جودة البحث العلمي التطبيقي، إذ يتيح موضوع بطاقة الأداء المتوازن المجال لدراسات تطبيقية قائمة على دراسة الحالة والتحليل العملي، مما يساهم ذلك في جعل الأبحاث العلمية أكثر ارتباطا مع احتياجات ومتطلبات المؤسسات العملية؛
- نقص الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة "بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي"؛
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بالمواضيع الحديثة والمعاصرة والتي قد تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية؛
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي يشهدها الاقتصاد الوطني، أين أصبح تقييم الأداء المالي للمؤسسات يستند على أدوات ونماذج حديثة مرتبة تسمح بالتكيف والانسجام مع ما تمليه بيئة الأعمال اليوم عكس الأدوات التقليدية.

10- صعوبات الدراسة:

كأي بحث علمي لا يخلو من المعوقات والصعوبات سواء فيما يخص الجانب النظري أو التطبيقي ومن أبرز هذه الصعوبات مايلي:

- نقص المراجع والبحوث التي تناولت المتغيرين معا "بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي"؛
- صعوبة الحصول على المعلومات: بحيث رفضت الفنادق في ولاية سطيف (الهضاب، إبييس، نوفوتيل، فندق بارك مول) منحنا المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة بحجة أن المدير أعطى تعليمات بذلك، والبعض الآخر كانت الدراسة لا تصلح فيه كون هم عبارة عن فنادق فرعية فقط في حين الإدارة العامة في الجزائر وبالتالي فيما يخص البيانات المالية تكون على مستوى الجزائر فقط في حين دراستي محددة ولاية سطيف فقط؛
- موبيليس أيضا فيما يخص البيانات المالية تكون على مستوى الجزائر فقط في حين دراستي محددة ولاية سطيف فقط؛

- مشكل تحفظ بعض المؤسسات على تقديم المعلومات اللازمة والضرورية لإتمام البحث، خاصة وأن بطاقة الأداء المتوازن تتطلب الحصول على المعلومات من مختلف المصالح، وكذلك صعوبة الحصول على الاستراتيجية التي تتبعها كل مؤسسة مما شكل لي عائقاً لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

11- دراسات سابقة:

أ. الدراسات العربية:

- دراسة هبة حمادة أبو عرب وأيمن سليمان أبو سويرح (2020)

مقال منشور في مجلة: اقتصاد المال والأعمال

الدراسة بعنوان: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية - فلسطين

تهدف الدراسة إلى بيان مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، ومعرفة مدى تطبيقها في البلديات بالإضافة إلى تقييم مستوى كفاءة الأداء المالي، وصولاً لمعرفة تأثير بطاقة الأداء المتوازن في تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات في المحافظات الجنوبية من دولة فلسطين.

وتمثلت نتائج الدراسة في التالي: تتوافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البلديات بوزن نسبي بلغ (74,98%)، يتميز الأداء المالي بالبلديات بدرجة جيدة ووزن نسبي بلغ (70,22%)، إلى جانب وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وكفاءة الأداء التمويلي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) في استجابة عينة الدراسة حول أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، وأخيراً يوجد موافقة حول أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في زيادة كفاءة الأداء المالي بوزن نسبي بلغ (67,12%).

ومن بين توصيات الدراسة: ضرورة دعم المجالس البلدية وتبنيها لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، توفير برامج خدماتية عالية الجودة دون التأثير على حجم التكاليف، استحداث أقسام متخصصة لتحسين الأداء المالي في البلدية، التوظيف الأمثل لموارد البلديات المختلفة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

- دراسة غالم كمال وبن خليف طارق (2021)

مقال منشور في مجلة: مجاميع المعرفة

الدراسة بعنوان: تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأساليب الحديثة لتقييم الأداء وخاصة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وسعت الدراسة أيضا إلى إبراز أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تستخدم المؤشرات المالية في تقييم أدائها، كما تبين أيضا أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على أن للمؤسسات محل الدراسة القدرة على تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم أدائها.

• دراسة عمروش باسم (2021-2022)

أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة غرداية

الدراسة بعنوان: دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

تهدف الدراسة إلى توضيح دور نظام مراقبة التسيير في المساعدة على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل تحليل واقع نظام مراقبة التسيير في شركة مناجم الفوسفات بتبسة ودوره في تحسين الأداء، وذلك من خلال اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للشركة لقياس أدائها الشامل خلال سنة 2020 باستخدام برنامج "BSC Designer".

أظهرت نتائج الدراسة أن شركة مناجم الفوسفات بتبسة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية العمومية الأخرى تعاني من سوء التسيير. ولاتزال تعتمد في تقييم أدائها على أدوات كلاسيكية لا تستجيب لمتطلبات قياس الأداء الشامل، وإن لشركة مناجم الفوسفات كل الإمكانيات والمقومات التي تجعلها تطبق الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير لتحسين أدائها الذي يغطي كافة أبعاد ومجالات النشاط المختلفة، مما يعطيها دفعا كبيرا نحو استيعاب احتياجات أصحاب المصلحة بما يتوافق مع أهدافها واستراتيجيتها.

وأوصت الدراسة بضرورة استفادة الشركة من الأدوات الحديثة في مجال عملها، لاسيما نموذج بطاقة الأداء المتوازن، نظرا لارتباطها المباشر باستراتيجية عملها خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تشهد تطورات وتغيرات معقدة ومتنوعة.

• دراسة غالم كمال (2021-2022)

أطروحة دكتوراه LMD تخصص محاسبة ومالية جامعة زيان عاشور الجلفة

الدراسة بعنوان: الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال.

تهدف الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية، وقد تم الاعتماد على ثلاث أساليب حديثة تمثلت في بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الدراسة الميدانية لمجمع صيدال.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها: أن تطبيق الأساليب الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي أعطت نتائج ذات مصداقية تعبر عن الوضعية المالية الحقيقية للمجمع، على عكس الأساليب التقليدية التي أظهرت لنا أن المجمع يتمتع بوضعية مالية جيدة، هناك دور مهم للاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي وترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية، مجمع صيدال ليس له أي اهتمام بالاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي بسبب نقص الإطارات المؤهلة لاستخدامها وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع.

وبناء على النتائج المتوصل إليها توصلت الدراسة لمجموعة من توصيات منها: ضرورة اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي، لما لها من أهمية كبيرة في إعطاء نتائج أكثر دقة عن واقع المؤسسة، وتمكنها من الوصول إلى نتائج أفضل وكذا مواكبة التغيرات الحاصلة في السوق المالي، ضرورة تدريب المسيرين والمحللين الماليين على استخدام هذه الاتجاهات الحديثة، والتحكم فيها والقيام بتطبيقها من أجل الوصول إلى نتائج أكثر فعالية، ضرورة الاهتمام بجميع جوانب الأداء وعدم التركيز على الجانب المالي فقط، وإهمال باقي الجوانب الأخرى والتي لها تأثير كبير على الأداء المالي للمؤسسة.

• دراسة مبروكي مروة (2023-2024)

أطروحة دكتوراه LMD تخصص الإدارة المالية جامعة بسكرة

الدراسة بعنوان: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال

تهدف الدراسة إلى الوقوف على أداء مؤسسة رائدة في إنتاج الأدوية ألا وهو مجمع صيدال، من خلال استعراض الأدوات التي يستند عليها في تقييم أدائها المالي، ومحاولة تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالاستعانة ببرنامج "BSC Designer" وذلك خلال الفترة (2015-2021).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مجمع صيدال يعتمد في تقييم أدائه المالي على الأدوات التقليدية فقط، ممثلة في لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية، بالإضافة إلى بعض النسب المالية، وأن تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمجمع سيتيح له معرفة وفهم خارطة الطريق، ويوضح له النقاط التي يجب التركيز عليها، ونقاط الضعف التي يعاني منها.

وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة مجمع صيدال لآخر المستجدات التي برزت في أدوات مراقبة التسيير، وكذلك أوصت بضرورة توعية مسيري مجمع صيدال بالمزايا المتأتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقها.

ب. الدراسات الأجنبية:

• دراسة KAPLAN & NORTON (1992) مقال منشور في مجلة: Harvard Busniess Review

عنوان الدراسة: The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance

"مقاييس بطاقة الأداء المتوازن التي تحفز الأداء"

تعد من الدراسات الرائدة التي كان لها أثر كبير على مجال الإدارة الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات، وقد تم تطبيقها على 12 شركة رائدة كان أداؤها يتسم بالضعف وامتدت الدراسة لعام كامل، وقام الباحثين KAPLAN & NORTON بابتكار نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وعند تبني هذه المؤسسات لهذا النموذج شهدت تحسنا ملحوظا في مستوى أدائها.

توصلت الدراسة لبعض النتائج من بينها: أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط يعطي صورة غير مكتملة عن الأداء الكلي للمؤسسة، لذلك تم إدراج مقاييس غير مالية لسد الفجوة بين المقاييس المالية والتشغيلية، و توصلت الدراسة أيضا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل أداة فعالة لقياس وتحسين الأداء المؤسسي من خلال

تقديم رؤية واضحة وشاملة عن وضعية الأداء الكلي، كما أنها توازن بين الأهداف المالية وغير المالية، بالإضافة إلى تركيزها على الربط بين الرؤية الاستراتيجية والأهداف التشغيلية من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي المالي، العملاء، العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

● دراسة Christmas & Hillary & Raymond (2019)

مقال منشور في مجلة: International Journal of Advanced Academic Research

الدراسة بعنوان: Balanced Scorecard and Financial Performance :Evidence From Nigerian

Consumer Goods Manufacturing Companies

"بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي: أدلة من شركات تصنيع السلع الاستهلاكية في نيجيريا"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي لشركات تصنيع السلع الاستهلاكية في نيجيريا، حيث تم اعتماد تصميم بأثر رجعي، وتم جمع المعلومات والبيانات من التقارير والحسابات السنوية لشركات تصنيع السلع الاستهلاكية النيجيرية، استخدمت هذه الدراسة تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضيات المطروحة بمساعدة برنامج SPSS النسخة 20.0.

بناء على ذلك توصلت الدراسة إلى أن المنظور المالي لا يؤثر على العائد على الأصول لشركات تصنيع السلع الاستهلاكية في نيجيريا، بينما منظور التعلم والنمو، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية أثروا على العائد على الأصول، في الوقت نفسه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغير التابع العائد على الأصول والمتغيرات المستقلة (منظور التعلم والنمو، العملاء، ومنظور العمليات الداخلية)، مما يدل أن الشركات تلي توقعات مساهميها، وتسعد أو على الأقل ترضي عملائها، وأن الشركات تقوم بالأشياء الصحيحة.

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها في الدراسة، قدمت بعض التوصيات لشركات تصنيع السلع الاستهلاكية في نيجيريا من بينها: ضرورة أخذ بعين الاعتبار مسألة تكلفة الإنتاج لجعلها مربحة، ووجوب تحسين استراتيجيتها في تقليل التكاليف، كذلك ضرورة إشراك العملاء بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرار لجعلهم يشعرون بالتقدير، وضمان استمرارهم في تقديم أعمالهم للشركة بدلا من التوجه إلى المنافسين، كما أن هناك حاجة لمراجعة الخطة الإستراتيجية بهدف تحقيق الإستدامة المالية، ورؤية كيفية تحسين إدارة الموارد البشرية.

الدراسة بعنوان: Evaluating the Performance of Government Service Units by using the Balanced Scorecard Perspectives

"تقييم أداء وحدات الخدمات الحكومية باستخدام وجهات نظر بطاقة الأداء المتوازن"

تهدف الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الوحدات الخدمية لتقييم أدائها الاستراتيجي وتقديم بعض التوصيات لتحسين هذا الأداء، حيث تم إجراء الدراسة على مدى عامين (2018-2019) من خلال أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، وهي بعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، إذ اعتمد الباحثون على بيانات مالية وغير مالية ضمن هذه الأبعاد لتقييم الأداء الاستراتيجي.

توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها: تمثل بطاقة الأداء المتوازن أسلوب حديث يعمل على تتبع التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهي ليست مجرد أداة لقياس الأداء، بل عبارة عن نهج متعدد الأبعاد يتطلب من الإدارة تحديد الاستراتيجية من منظور شامل، وفهم العلاقة بين العمل المنجز على جميع المستويات وأهداف الوحدة الاستراتيجية، كما توفر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً متكاملًا لقياس الأداء، كما تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية ومؤشرات أداء متكاملة، إذ يمكن استخدامها لتقييم أداء المؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف في أدائها، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة قيام المؤسسة بتقييم أدائها بشكل دوري لاكتشاف نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها، ويمكن تحديد نقاط القوة والضعف ضمن وجهات النظر الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، والتي تنعكس إيجاباً على أداء المؤسسة على المدى الاستراتيجي.

● دراسة Imeokparia Lawrence & Egboh Vivian (2022)

مقال منشور في مجلة: Journal of Economics, Finance and Management Studies

الدراسة بعنوان: **Balanced Scorecard Strategy and Financial Performance of Selected Food and Beverage Industry in Nigeria.**

"استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي لقطاع "صناعة المواد الغذائية والمشروبات" المختارة في

نيجيريا"

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير استراتيجية بطاقة الأداء المتوازن (من منظور التعلم والنمو، ومن منظور العملاء) على الأداء المالي لخمس شركات مختارة من صناعة المواد الغذائية والمشروبات في ولاية لاغوس النيجيرية، حيث تم توزيع 1057 نسخة من استبيان منظم للحصول على المعلومات من المشاركين المختارين من هذه الشركات. تم استخدام تقنية أخذ العينات الطبقية النسبية لاختيار 410 موظفين لإجراء الدراسة، اعتمدت الدراسة على الإحصاءات الوصفية لتحليل البيانات الديمغرافية، والإحصاءات الاستنتاجية الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن من منظور التعلم والنمو ومنظور العملاء لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي للشركات المختارة في صناعة المواد الغذائية والمشروبات في نيجيريا، مما يشير ذلك إلى أنها تلبي توقعات العملاء فيما يتعلق بالجودة والتسليم وتوحيد المنتجات، كما أنها تولي اهتمام كبير للرأس المال البشري من حيث التدريب، وتوفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة.

وقد أوصت الدراسة أن تواصل الشركات بالتركيز على منظوري التعلم والنمو والعملاء من خلال الاستراتيجية المتبعة لتحسين الأداء المالي بشكل أكبر.

● دراسة Jiang Wenjie (2023)

مقال منشور في مجلة: Academic Journal of Business & Management

الدراسة بعنوان: **Performance Evaluation and Strategic Recommendations for JD Group Based on the Balanced Scorecard**

"تقييم الأداء والتوصيات الاستراتيجية لمجموعة JD بناءً على بطاقة الأداء المتوازن"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لشركة JD Group الصينية التي تعد من الشركات الرائدة في مجال التجارة الإلكترونية والخدمات اللوجيستية بالصين وذلك باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن، مع تقديم توصيات استراتيجية لتحسين أدائها المالي وتعزيز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة على الصعيد المالي ضعف ربحيتها نسبيا مقارنة بمعدل نمو الإيرادات، ويعود السبب إلى الاستثمارات طويلة الأجل في الأعمال الجديدة والبنية التحتية اللوجيستية التي تستغرق وقتا طويلا لتحقيق العائدات، بينما على الصعيد غير المالي أثبتت الشركة تميزها في قيمة العلامة التجارية، خصوصا فيما يتعلق برضا العملاء وتحسين العمليات الداخلية.

وأوصت الدراسة باتخاذ إجراءات لمعالجة معدل تحويل الاستثمار المنخفض في البحث والتطوير، إذ يجب على شركة JD تحديد أهداف الاستثمار وتوضيح الغرض من هذه الاستثمارات في البحث والتطوير، وتقدير معدل التحويل لضمان مساهمة نفقات البحث والتطوير في العمليات المستقرة، بالرغم من تخصيصها نسبة عالية من نفقاتها للبحث والتطوير إلا أن ربحيتها ضعيفة نسبيا. كما ينبغي على شركة JD أن تركز على التمايز، لأن تطور وازدهار التجارة الإلكترونية يعتمد على التبادل السريع للمعلومات في عصر الشبكات اليوم، خاصة مع صعود برامج الذكاء الاصطناعي مثل ChatGPT، Bing، وWenYi Yixing.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: هو اعتماد هذه الأخيرة على الاستبيان كأداة رئيسية للإجابة عن الإشكاليات المطروحة من جهة، ومن جهة أخرى اعتمادها على منهجية دراسة الحالة وذلك بالتطبيق على مؤسسة إنتاجية واحدة فقط، على عكس هذه الدراسة التي تمت على مستوى مؤسستين مختلفتين من حيث النشاط، إذ تنشط المؤسسة الأولى في القطاع التجاري والأخرى في القطاع الإنتاجي، وهو ما يعطي عمقا أكبر لهذه الدراسة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج بدقة وواقعية. كما تختلف بيئة الدراسات فنجد منها العربية والأجنبية حيث تمثلت في الجزائر، فلسطين، أمريكا، الصين، نيجيريا، أما عن الفترة الزمنية الخاصة بهذه الدراسة فتتمت في الفترة 2020-2023.



الفصل الأول الإطار

تمهيد:

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر وعوامة الأسواق واشتداد حدة المنافسة فيها، وكذا التطورات والتحولات التكنولوجية، الاقتصادية والجيوسياسية ومع زيادة الوعي العالمي بأهمية المورد البشري ومتطلبات العملاء وأصحاب المصلحة...، أضحت بقاء المؤسسات واستمرارها اليوم مرهون بمدى قدرتها على تحقيق هدفها الاقتصادي الذي وجدت من أجله من جهة، والاستجابة للمتطلبات الاجتماعية والبيئية من جهة أخرى، ما فرض عليها ضرورة تكيف استراتيجياتها وأساليبها الإدارية وفقا لما تقتضيه بيئة الأعمال الحديثة بهدف بلوغ أهدافها المرجوة وضمان بقائها واستدامتها على المدى الطويل.

في هذا السياق، لم تعد الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء بالمؤسسات اليوم قادرة على استيعاب التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال، والتي استدعت ضرورة إيجاد تقنيات وأدوات إدارية تسييرية حديثة تمكن المؤسسات من تحسين أدائها واكتساب ميزة تنافسية وكذا تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. بناء على ذلك، قام كل من كابلان ونورتن عام 1992 بتصميم أداة حديثة تأخذ بعد استراتيجي تتميز بإطار متوازن وشامل وتجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، كما تمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال أربعة أبعاد متكاملة فيما بينها وتتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وعرفت هذه الأداة ببطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard".

لذا سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن وقد تم تقسيمه إلى ثلاث

مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
- المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
- المبحث الثالث: آليات تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات التطبيق

المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم الأدوات الحديثة في تقييم وقياس الأداء، جاءت كإتجاه جديد لمواجهة الانتقادات التي تعرضت لها الأدوات التقليدية، كونها لا تعتمد فقط على المؤشرات المالية، بل تأخذ في الاعتبار المؤشرات غير المالية التي تركز على اهتمامات ومتطلبات العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو لإعطاء نظرة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة، وتحديد أوجه القصور في مختلف أنشطتها والعمل على تصحيحها، مما يساعد على تحقيق استراتيجية مستدامة وتحسين للأداء على المدى الطويل. لذا سيتم في هذا المبحث عرض نشأة بطاقة الأداء المتوازن، كما يتطرق إلى مفهومها وأهم خصائصها وكذا تحليل أبعادها ومختلف المؤشرات لها الأبعاد وفي الأخير كيفية تصميمها وأهم صعوبات تطبيقها.

المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن

سيتم من خلال هذا الجزء عرض نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها، وأهم المحطات التي مرت بها، بالإضافة إلى مختلف التعديلات التي طرأت عليها لتكون بالشكل التي هي عليه الآن.

أولاً: نشأة بطاقة الأداء المتوازن وأسباب ظهورها

يهدف هذا العنصر إلى تسليط الضوء على تاريخ نشأة بطاقة الأداء المتوازن واستعراض أهم الأسباب التي أدت إلى ظهورها.

1- نشأة بطاقة الأداء المتوازن

جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن كنتيجة للعديد من التجارب والخبرات الاستشارية داخل المؤسسات، بهدف تحسين أساليب التخطيط وطرق مراقبة الأداء¹. ويرجع العديد من الباحثين جذور مفهوم بطاقة الأداء المتوازن إلى أدوات سابقة، من أبرزها "لوحة القيادة" (Tableau de Bord)، وهي أداة إدارية ظهرت لأول مرة في فرنسا عام 1930، وكان المديرون يعتمدون عليها لتوجيه مؤسساتهم نحو تحقيق أهدافها، وقد لاقت هذه الأداة انتشاراً واسعاً في فرنسا حيث تبنتها معظم المؤسسات الكبرى، إلا أن استخدامها ظل محدوداً في باقي أنحاء أوروبا. مما جعل العديد من الباحثين الفرنسيين يتجادلون بأن بطاقة الأداء المتوازن تشبه إلى حد كبير "لوحة القيادة"، خصوصاً وأن كلا المفهومين يقومان على فلسفة مشتركة تركز على التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية، غير أن بطاقة الأداء المتوازن تتميز بتركيزها على العلاقة الوثيقة بين هذه المؤشرات بما يعزز تحقيق الأهداف

¹ وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالي (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى،

دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 141.

الاستراتيجية للمؤسسة. على عكس لوحة القيادة فهي أداة تشغيلية تهدف إلى إدارة عملية الإنتاج والتحكم فيها¹. في أوائل الخمسينات من القرن العشرين طورت مؤسسة **General Electric** نظاما من نوع بطاقة الأداء المتوازن صمم لاستخدامه كنظام لإدارة الأداء، حيث قام الفريق في المؤسسة بوضع 8 مقاييس (مقياس مالي و سبعة غير مالي) لقياس أداء القسم اللامركزي في **General Electric** ومحاولة التوازن بين الأهداف في المدى القصير والطويل². ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة عام (1987) في كتابات (**Arthur Schneiderman**)، الذي عمل نائبا لرئيس الجودة والإنتاجية في مؤسسة مختصة في أعمال شبه الموصلات (**Analog Devices**)، الواقع مقرها في ولاية بوسطن الأمريكية، و قد شملت البطاقة جوانب خاصة تتمثل في سرعة التسليم للعميل، الجودة، التكلفة والتعليم³.

كان أول ظهور رسمي لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990، بأمريكا الشمالية على يد المستشار **Robert Kaplan** والمستشار المؤسس لوحدة البحث (**David Norton (KPMG)**، وتم ذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة (12) مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها، إذ لاحظ الباحثان خلال هذه الدراسة أن المديرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن الأداء المالي والأداء غير المالي، هذا ماسمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمديرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة⁴. وفي عام 1992 قاما الباحثان بنشر الدراسة في مقال بعنوان "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance" في العدد الخامس والسبعين من مجلة هارفارد للأعمال **Harvard Business Review**⁵. واعتبرتها المجلة أنها واحدة من 75 فكرة الأكثر تأثيرا في القرن العشرين.

¹ BSC origins, <http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-concept/history/>. Consulted on : 21/11/2021.

² Ibid.

³ Barry J. Witcher, Vinh Sum Chau, (2007), **Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit**, Management Decision, Vol. 45 No. 03, P.P.5-6.

⁴ نور الدين مزياني ، صالح بلاسكة (2013)، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة ، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص.244.

⁵ Paul R, N, (2002), **balanced scorecard step-by-step Maximizing Performance and maintaining Results**, 2nd edition, John Wiley & sons, Inc, New York, USA. P.11.

2- أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن

- اتجهت المؤسسات إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نتيجة تعرض بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات للعديد من المتغيرات والتي أثرت على مختلف نواحي الأداء بها، وفيما يلي المتغيرات التي أدت إلى ظهور البطاقة¹:
- شدة المنافسة وعدم صلاحية الاستراتيجيات التي كانت صالحة للمنافسة في عصر الصناعة، حيث ايقنت المؤسسات أن الاعتماد على الرقابة المركزية في الأقسام الوظيفية الكبرى غير مجدي، ووجب العمل من خلال فرق العمل واستخدام اللامركزية في وحدات الأعمال، كما أن الميزة التنافسية لا تتحقق إلا من خلال المعرفة والكفاءات والعلاقات بين العمال أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة؛
 - التغير السريع في التكنولوجيا لمجال الإنتاج ونظم المعلومات أصبحت عملية المشاركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة جد مهمة، ووجود ضرورة لتحقيق التوازن بين كل الأطراف داخل المؤسسة؛
 - ظهور تغيرات جذرية في أهداف مؤسسات الأعمال حيث أصبح هدفها ليس مالي بل هو خدمة العميل وكيفية الاحتفاظ به، لضمان بقائها واستمرارها وسط ظروف المنافسة الشديدة؛
 - اعتماد المقاييس المالية على النتائج في المدى القصير بالرغم من أن معظم القرارات الإدارية ذات تأثير بعيد المدى، خاصة القرارات المتعلقة بالاستثمارات واقتناء الأصول وبرامج التطوير والتحسين مما يدفع متخذي القرار إلى تحسين الأداء في المدى القريب، والابتعاد عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحسين والتطوير ذو البعد الاستراتيجي بعيد المدى؛
 - حدوث تغييرات في فلسفة الإدارة ومداخل اتخاذ القرارات وأساليب الإنتاج حيث ترتب عليها تطبيق الإدارة الاستراتيجية، فلسفة التوقيت المنضبط للمخزون، الجودة الشاملة.

ثانياً: مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

إن التغيرات التي طرأت على بطاقة الأداء المتوازن منذ ظهورها أفرزت عنها ثلاثة أجيال، حيث تم اعتبارها نظاماً لقياس الأداء ثم انتقلت بصفاتها نظاماً لإدارياً، بعدها توسعت في مضمونها لتصبح إطاراً للتغيير التنظيمي.

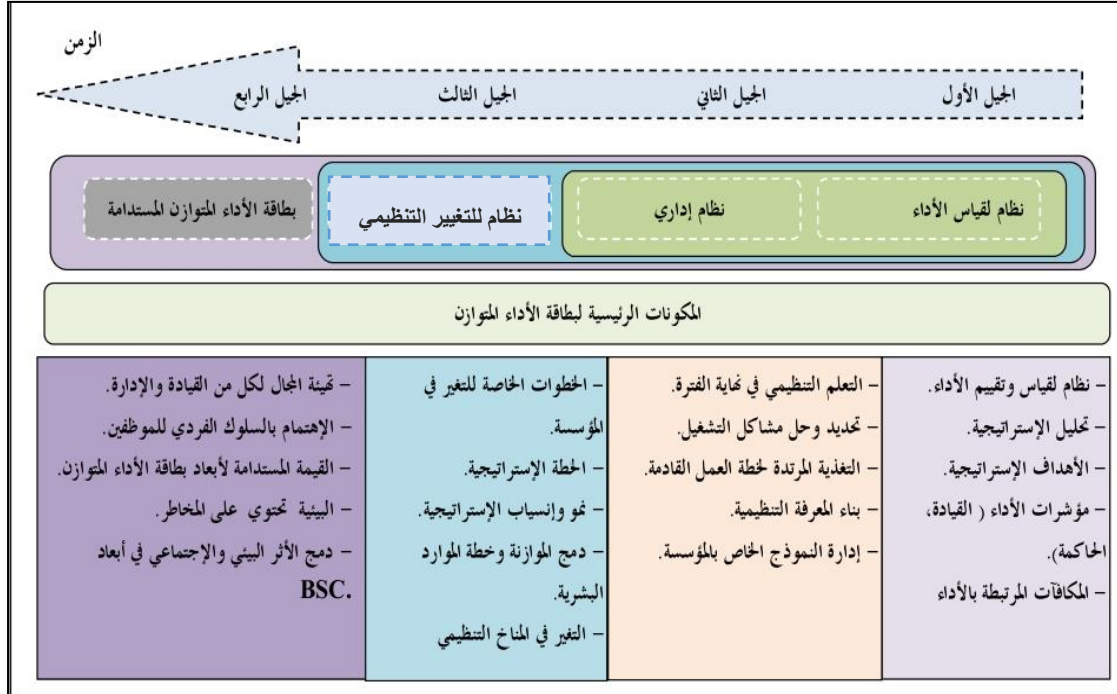
¹ أنظر إلى:

- أحمد كامل أبو ماضي، (2015)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، ص. 83-84.

- عبد الرحيم محمد (فبراير 2007)، مدخل قياس الأداء المتوازن للمحاور والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص. 214.

ويضيف الباحثون جيلا رابعا لهذه البطاقة وهو جيل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وليد لطرش (2018)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص.30.

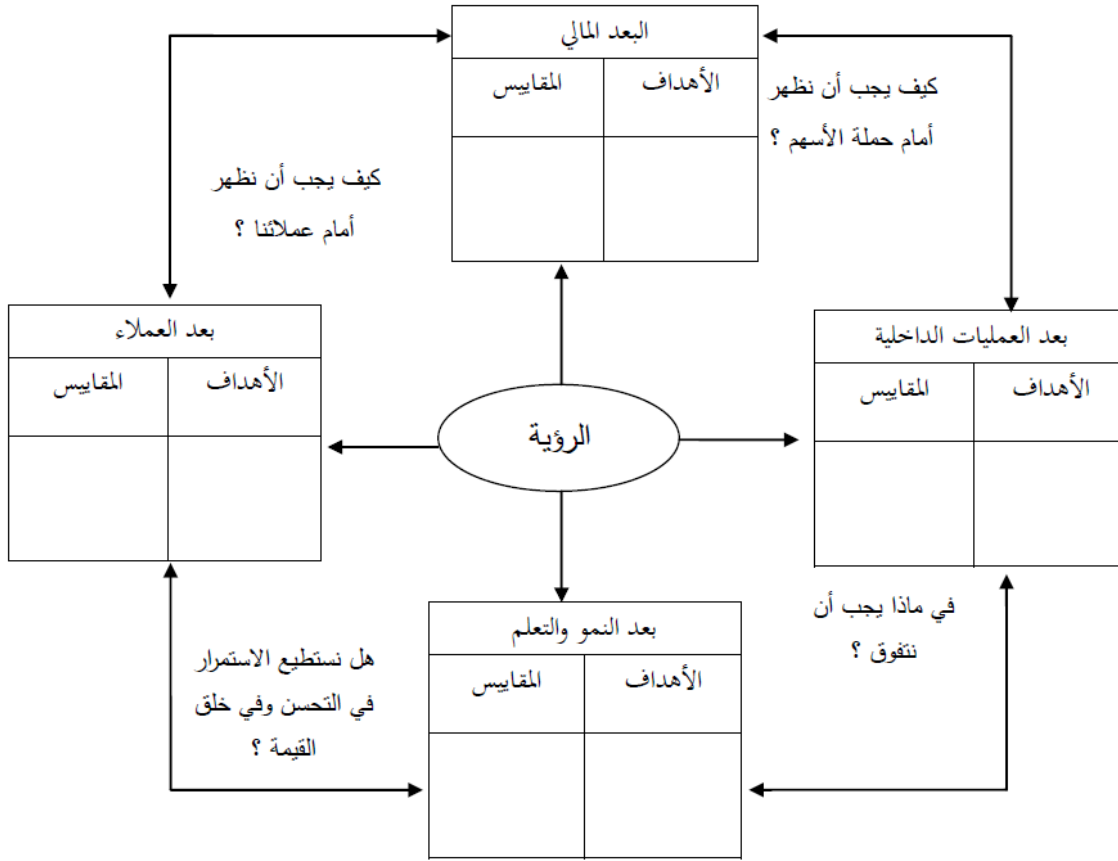
1- الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن (1992-1996):

في بداية الأمر ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنهج للإجابة على أهم الأسئلة المتعلقة بالهدف الأساسي للمؤسسة ورؤيتها¹، حيث ركز الباحثان في هذا الجيل على قياس الأداء الحالي والمستقبلي بمزج المقاييس المالية وغير المالية للأداء من خلال أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو²، واعتبرت هذه المرحلة بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام لتطوير الأداء حيث انطلاقا من الرؤية والأهداف الموضوعية تحدد المقاييس للأبعاد الأربعة وتتغير هاته المقاييس بتغير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. والشكل التالي يوضح الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن:

¹ Helena Isabel Barroso Saraiva (2011), **The Balanced Scorecard : The Evolution of the Concept and Its Effects On Change in Organizational Management**, EBS Review, N.28, Polytechnic Institute of Guarda, Portugal, , P.56.

² Mohamed A.K .Basuony, Medhat N. El Guindy (December 2018), **The Evolution and Applications of Balanced Scorecard: A Comparative Approach**, Journal of Accounting Research, Vol.06, No.01, Tanta University, Egypt, P.2.

الشكل رقم (1-2): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S.Kaplan & David P.Norton, (1992), "The Balanced Scorecard- Measures That Drive performance", Harvard Business Review, Vol.64, USA, January-February, P72.

تميز الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن بعدد من الخصائص أهمها¹:

- مزج المقاييس المالية والمقاييس غير المالية في أربعة أبعاد تمثل في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو؛
- محدودية عدد المقاييس المستخدمة في قياس الأداء؛
- ربط المقاييس بأهداف استراتيجية محددة؛
- وجود علاقة السبب والنتيجة بين الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- اختيار المقاييس يتم من قبل مسؤولي الإدارة العليا وذلك بشكل يعكس دور المعلومات الاستراتيجية.

¹ مفتاح محمد الحمروني (2018)، إطار مقترح للتكامل بين نظامي قياس الأداء المتوازن (BSC) والتكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) بهدف زيادة فاعلية نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP)، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد جامعة سرت، المجلد 01 العدد 04، ليبيا، ص185.

من خلال ماسبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن حسب هذا الجيل أنها نظام قياس الأداء تتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية مهيكلية في أربعة أبعاد ألا وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو وترتبط هاته المقاييس بأهداف استراتيجية نابعة من استراتيجية المؤسسة. كما قد تعرض تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في كثير من المؤسسات الاقتصادية لجملة من العقبات نبرز أهمها في النقاط التالية¹:

- كان التعريف الأولي لبطاقة الأداء المتوازن واسعاً وغامضاً، مما أدى إلى اختلاف وجهات النظر والآراء حولها؛
- صعوبة اختيار المقاييس المناسبة لهذه الأبعاد من جهة، ومن جهة أخرى الموافقة على مجموعة من المقاييس الملائمة التي تنطوي تحت إطار أي بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

هذه العقبات التي واجهها الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن دفعت بالباحثين إلى البحث عن معالجة النقائص في الجيل الثاني من البطاقة.

2- الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن (1996-2000):

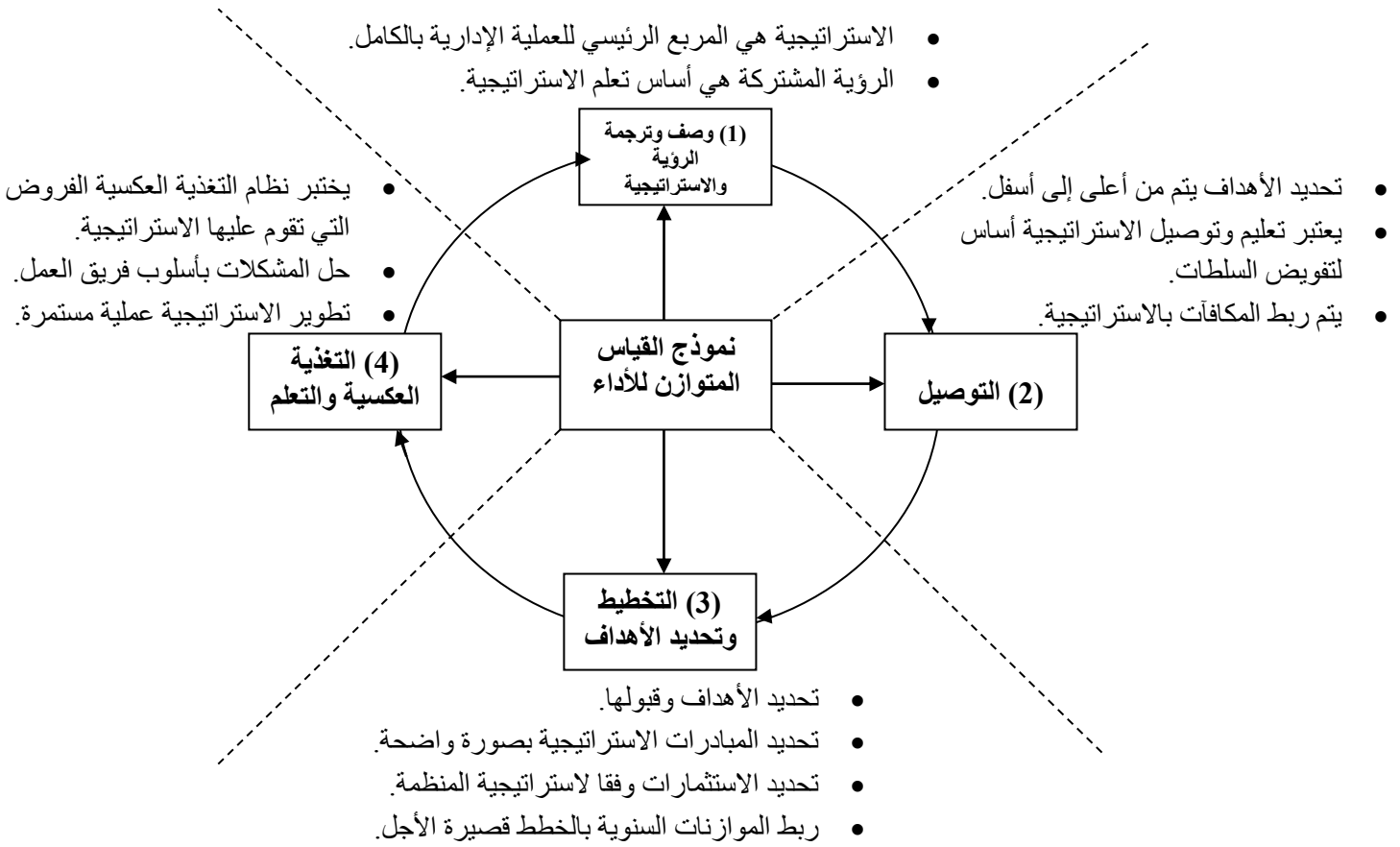
دخلت العديد من التحسينات في الجيل الثاني حيث وفر الباحثين كابلان ونورتن 1996 كيفية ربط بطاقة الأداء المتوازن برؤية المؤسسة وكيفية إدارة استراتيجيتها من خلال أربع مراحل أساسية هي ترجمة رؤية المؤسسة، الاتصال الذي يهدف إلى ربط الرؤية الموضوعية بالإدارات المختلفة، تخطيط الأعمال التي ستحقق رؤية المؤسسة والمرحلة الأخيرة هي التغذية الرجعية وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط²، حول هذا الجيل بطاقة الأداء المتوازن من نظام لتطوير الأداء إلى نظام للإدارة الاستراتيجية، ومن المؤسسات التي انتقلت من الجيل الأول إلى الجيل الثاني مؤسسة (Ricoh) ومؤسسة (Takara Shuzo)³. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالي (2009)، مرجع سابق، ص 146.

² Marwa Rabe Mohamed Ali (2019), **Balanced Scorecard development Over The Last 26 years**, IOSR Journal of Business and Management, Vol.21, No.01, January 2019, P.14.

³ أحمد كامل أبوماضي، (2015)، مرجع سابق، ص 87.

الشكل رقم (3-1): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), **Strategic Learning & The Balanced Scorecard**, Strategy & Leadership, Vol.24, No.05, P.20.

ورحاب محمد عبد الرحمن (2015)، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن: حالة تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية

للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 170.

تميز هذا الجيل الثاني بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها¹:

- إدخال مفهوم الأهداف الاستراتيجية كأساس لاختيار مقاييس الأبعاد الأربعة للبطاقة، إذ يتم اختيار المقاييس لربطها بأهداف استراتيجية محددة، ويتمثل هدف التصميم في تحديد حوالي 20-25 هدفا استراتيجية ومن ثم ربط كل هدف بواحد أو أكثر من المقاييس ويتم تخصيصها ببعد واحد من الأبعاد الأربعة؛

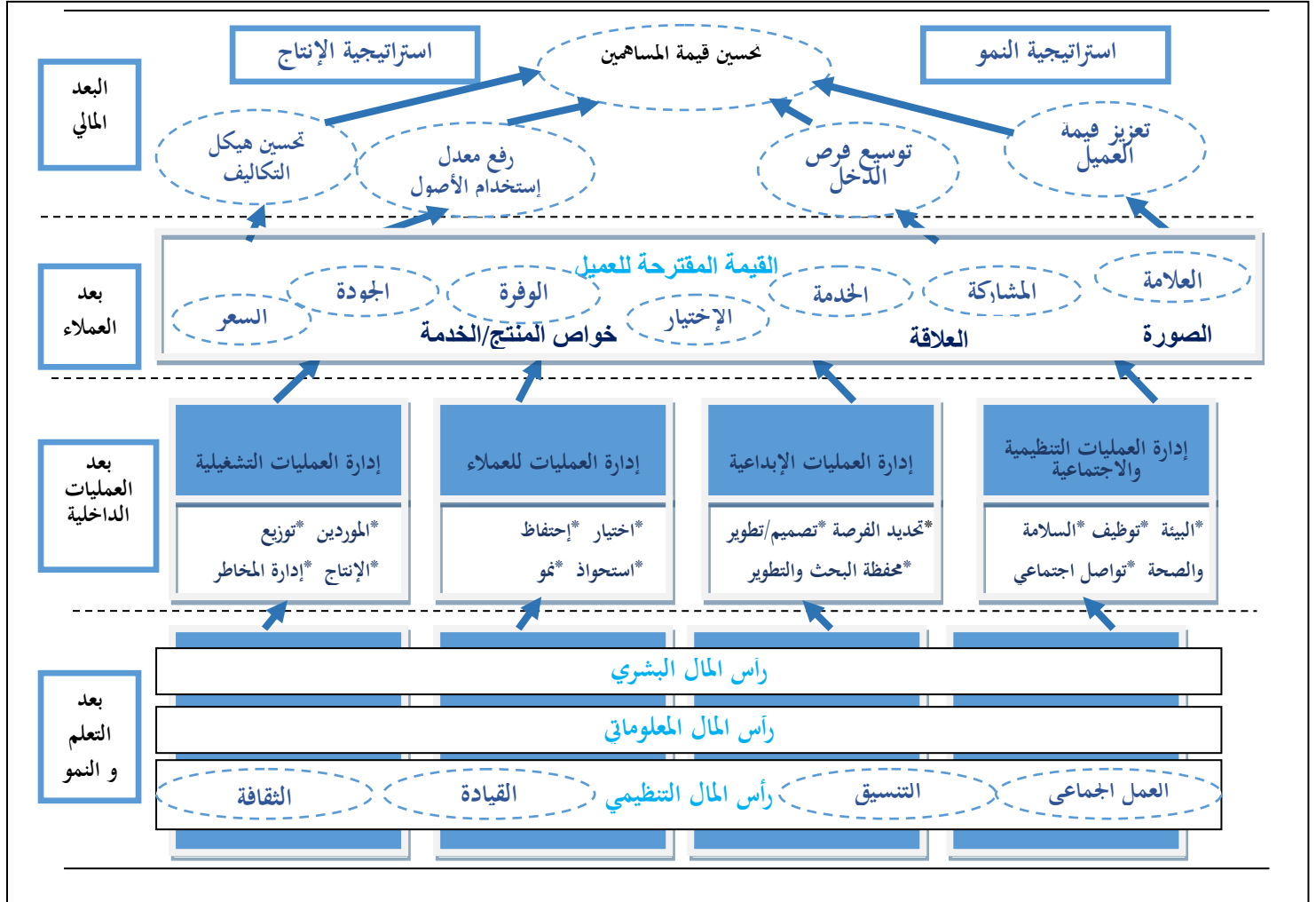
¹ D Choffel, F Meyssonier (2005), **Dix Ans de Débats Autour du Balanced Scorecard**, Comptabilité-Contrôle-audit, Vol.02, No.11, décembre 2005, P.63.

أنظر كذلك

- Marwa Rabe Mohamed Ali (2019), **Op.Cit**, P.14.

- تطوير مفهوم علاقة السبب والنتيجة، حيث تحولت العلاقات السببية البسيطة إلى العلاقات السببية الديناميكية متمثلة في نموذج الارتباط الاستراتيجي أو ماسمي بمخطط الخريطة الاستراتيجية. والشكل التالي يوضح العلاقات السببية بين أبعاد البطاقة.

الشكل رقم (1-4): العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الخريطة الاستراتيجية)



Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton (2004), **Strategy Maps – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston, P.34.

3- الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن (2000-2010):

يعتمد نموذج بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث على تحسين تصميم الجيل الثاني وذلك بإدخال ميزات جديدة تهدف إلى توفير وظائف أفضل وإعطاء أهمية أكبر للاستراتيجية¹، وقد تميز هذا الجيل من البطاقة بأنه نظام للتغيير التنظيمي. كما يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن على عناصر غير متوفرة في الجيلين السابقين وهذه العناصر هي²:

- الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛
- نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية؛
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل مناسب تتوصل إلى مقاييس الأداء الحاكمة الملزمة والهادفة والمفيدة في متابعة الاستراتيجية والرقابة الإدارية في المؤسسة.
- و يتضمن الجيل الثالث من البطاقة العديد من المكونات رئيسية تتمثل في الآتي³:
- **بيان الاتجاه (الغاية):** والذي يبين شمولية القرارات وتنظيم الأنشطة دون الخوض في تفاصيل وضع الأهداف؛
- **الأهداف الاستراتيجية:** والتي توضح مساهمة الاتجاه العام من خلال إعطاء صورة واضحة لتقاسم الرؤية الشمولية للعمل في المؤسسة مع وضع أهداف استراتيجية مترابطة، واتضح علاقات السبب والنتيجة بين هذه الأهداف؛
- **نموذج الربط الاستراتيجي والأبعاد:** والذي يوضح أن تحديد الأهداف الاستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، حيث يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد، الأول يركز على البعد الداخلي للبطاقة والمتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، في حين يركز الثاني على البعد الخارجي للبطاقة والمتمثل في كل من البعد المالي وبعد العملاء؛

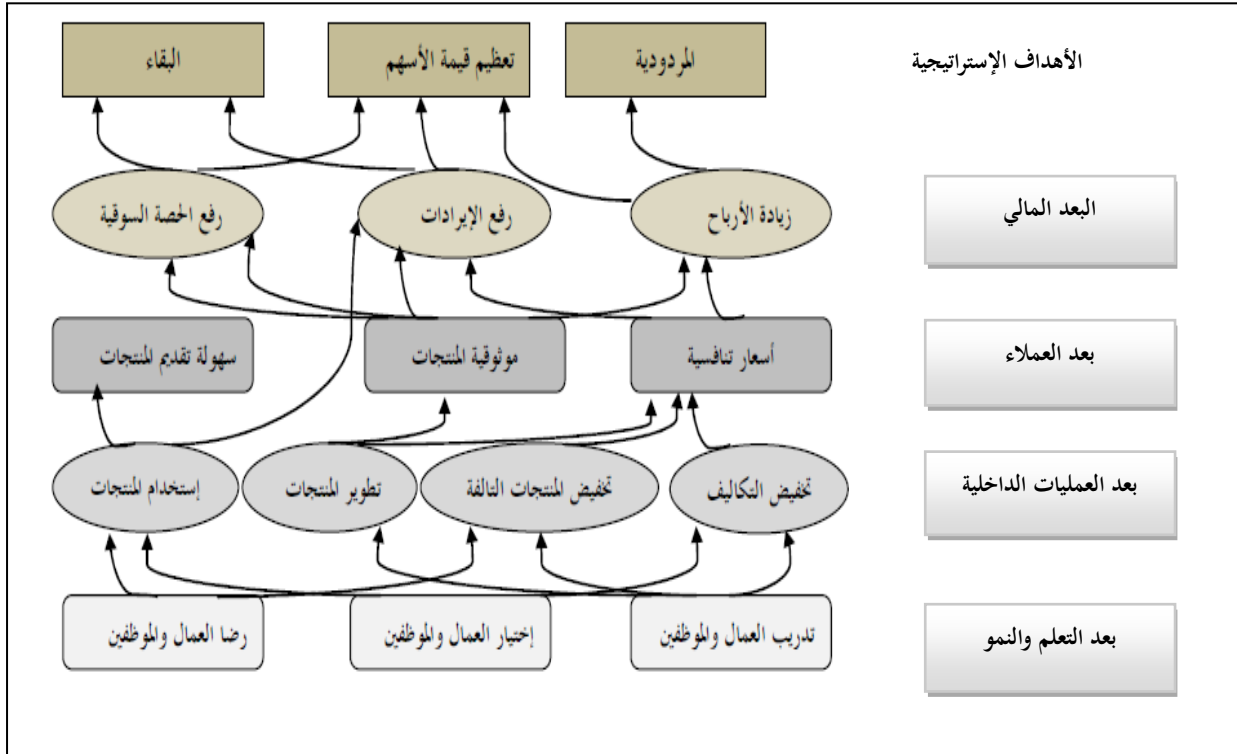
¹ Gavin Lawrie, Lan Cobbold (2004), **Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53. No. 07, P. 616.

² مسلم علاوي السعد وآخرون، (2012)، **بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة**، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص ص. 16-17.

³ وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالي (2009)، مرجع سابق، ص ص. 149-150.

- المقاييس والمبادرات: حيث توضح أنه عندما يتم الاتفاق على الأهداف وتصبح المقاييس محددة لدعم قدرة الإدارة العليا على مراقبة تطور المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، يتم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

الشكل رقم (1-5): الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: أحلام قراوي ، (2020)، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستخدم للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين لكبيرة- سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص.9.

4- الجيل الرابع من بطاقة الأداء المتوازن (2010 إلى يومنا هذا):

لا يمكن لأي أداة إدارية مهما كانت إمكاناتها ومزاياها أن تصمد طويلا، ما لم تأخذ في عين الاعتبار متطلبات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة ولعل الأهم من تلك المتغيرات، والمتمثلة في المتغيرات الاجتماعية المرتبطة بتطلعات المجتمع من قيم وثقافة بشكل عام هذا من جانب، ومن جانب آخر المتغيرات البيئية التي ترتبط بالمحافظة على الكوكب الذي نعيش فيه ونستمد منه موارد مؤسساتنا، هذا ما ألزم ظهور أدوات حديثة تهتم بتلك المتطلبات، أو تطوير لما هو متوفر من الأدوات بما يراعي المتطلبات الجديدة. وتأسيسا على ذلك فقد جرى تطوير بطاقة الأداء المتوازن التقليدية لتضم بعدا خامسا يهتم بقياس وتقييم المتطلبات التي يفرضها كل من المجتمع والبيئة لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستخدم¹.

¹ مسلم علاوي السعد وآخرون، (2012)، مرجع سابق، ص ص.18-19.

المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سيتم من خلال هذا المطلب استعراض جذور وأصل بطاقة بطاقة الأداء المتوازن وأهم التعاريف المقدمة من قبل بعض الباحثين حولها للوصول إلى تعريف دقيق وواضح، وكذا ذكر أهم خصائصها، ومدى أهمية تطبيقها.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعود كلمة بطاقة الأداء "Scorecard" إلى أصلها الفرنسي لوحة القيادة "Tableau de Bord"، التي استعملها الباحثون الفرنسيون عام 1930، في حين تعود كلمة التوازن "Balanced" تعود إلى أصلها الفرنسي "Équilibre" والتي تعبر عن حالة التساوي بين أصناف متباينة في كفتي ميزان محدد¹.

قدم الباحثون العديد من التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن كل حسب وجهة نظره إليها ومن أبرز التعاريف مايلي:

تعريف 1992 Kaplan & Norton: "هي مجموعة من المؤشرات التي تمنح الإدارة العليا (المسيرين) رؤية سريعة وشاملة وواضحة عن أداء مؤسساتهم، وتتضمن مؤشرات مالية وأخرى تشغيلية تشكل محركات للأداء المالي مستقبلاً، من خلال أربعة أبعاد رئيسية تقدم إجابات لأربعة أسئلة أساسية"²:

- كيف يرانا العملاء؟ (بعد العملاء)؛
- ما الذي يجب أن تتفوق فيه؟ (بعد العمليات الداخلية)؛
- هل يمكننا الاستمرار في التحسين وخلق القيمة؟ (بعد التعلم والنمو)؛
- كيف ننظر إلى المساهمين؟ (البعد المالي).

تعريف Ralph F. Smith: "هي أداة إدارية تزود المسؤولين التنفيذيين بمجموعة شاملة ومتكاملة من المقاييس المالية وغير المالية لتقييم مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية"³.

تعريف Mohan Nair: "هي أداة تسمح بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف قابلة للتنفيذ والقياس وجاهزة للتنفيذ على جميع مستويات المؤسسة وفي الوقت المناسب، كما توفر نظرة سريعة على صحة الإستراتيجية للمؤسسة"⁴.

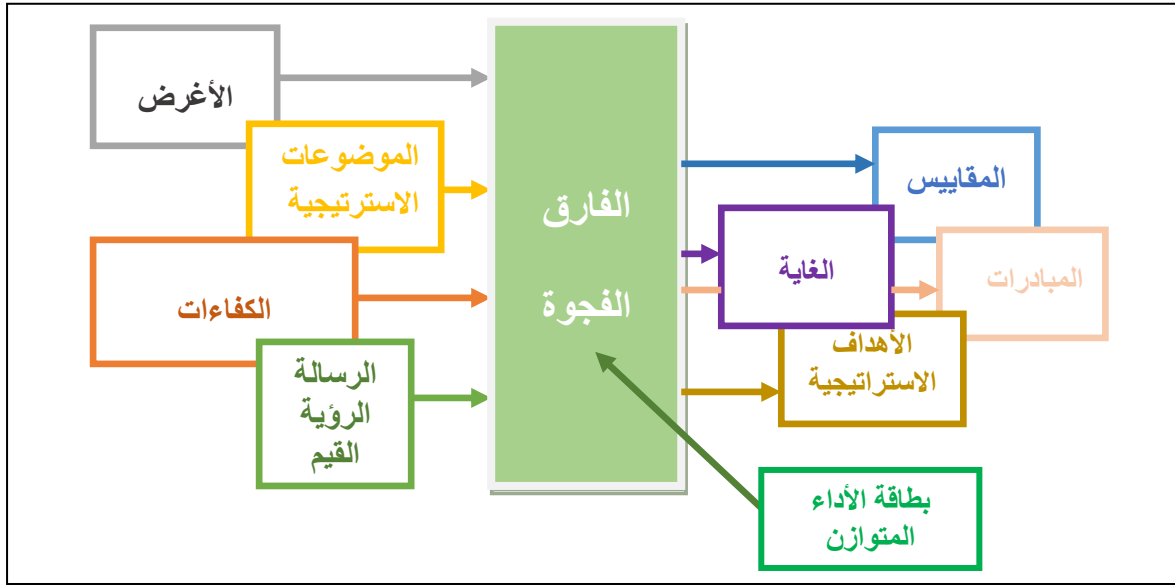
¹ وليد لطرش والهاشمي بن واضح (2016)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 10، العدد 03، الجزائر، ص.295.

² Robert S.Kaplan & David P.Norton(1992), "The Balanced Scorecard- Measures That Drive performance", Harvard Business Review, Vol.64, USA, January-February, P.P.71-72.

³ Ralph F, S, (2007), **Business Process Management and The Balanced Scorecard Using Processes as Strategic Drivers**, John Wiley & Sons, Inc, Canada, P.167.

⁴ Mohan, N, (2004), **Essentials of Balanced Scorecard**, published by John Wiley & Sons, Inc, USA, P.4-5.

الشكل رقم (6-1): بطاقة الأداء المتوازن وتحليل الفجوة الاستراتيجية



Source: Mohan, N, (2004), **Essentials of Balanced Scorecard**, published by John Wiley & Sons, Inc, USA. P.5.

من خلال الشكل يتضح أن استعمال بطاقة الأداء المتوازن ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات من خلال سد الفجوة الظاهرة بالمؤسسة بتحويل إستراتيجية ورسالة ورؤية المؤسسة وذلك بوجود كفاءات إلى مجموعة من الأهداف والمقاييس والمبادرات الاستراتيجية المترابطة والمتناسكة القائمة على الأبعاد الأربعة التي تم تحديدها. تعريف سعد صادق بحيري: هي نظام يعمل على تحديد وتقييم عوامل النجاح الأساسية، والتي تعتبر ضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النجاح المستقبلي، ويتم تحقيق ذلك بالتعمق في فهم العلاقة بين السبب والآخر الناتج عنه، وتقسم بطاقة الأداء المتوازن بيئة العمل إلى أربعة أبعاد، ويمكن إضافة أبعاد أخرى تكون ضرورية مع إمكانية تطبيقها¹.

تعريف Paul Niven: "هي عبارة عن مجموعة مختارة بعناية من المقاييس المشتقة من استراتيجية المؤسسة وتمثل هذه المقاييس المختارة أداة تساعد المديرين في إبلاغ أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين بالنتائج والأداء التي ستحقق المؤسسة من خلالها رسالتها وأهدافها الاستراتيجية"². ويعتبر Paul أن هذا التعريف بسيط لا يمكن أن يكشف عن كل شيء في بطاقة الأداء المتوازن، فقام بأبحاث في المؤسسات التي عمل بها وأجرى دراسات حول أفضل ممارسات البطاقة، من خلال نتائج دراسات أضاف للتعريف السابق أن بطاقة الأداء

¹ سعد صادق بحيري (2004)، إدارة توازن الأداء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص. 209.

² Paul R, N, (2008), **balanced scorecard step-by-step For Government and Nonprofit Agencies**, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc, P.13.

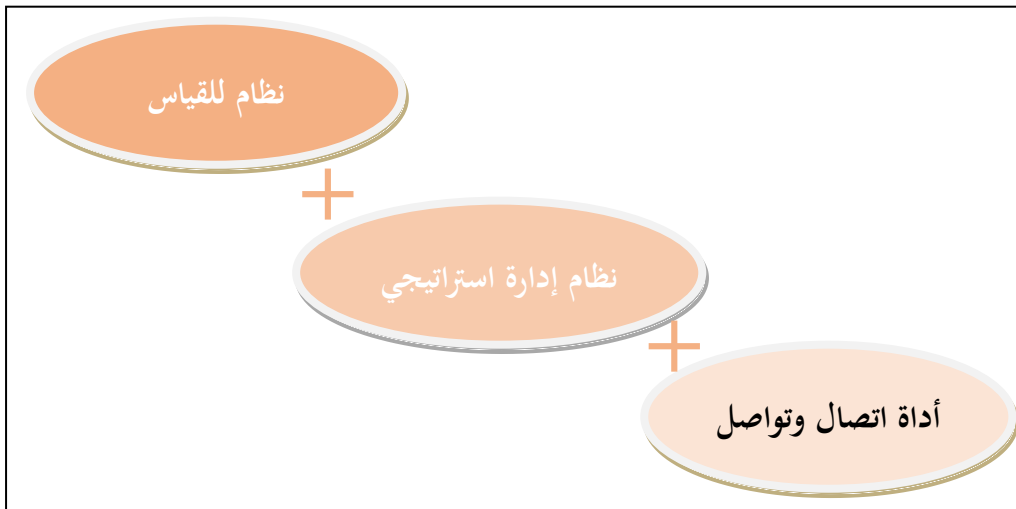
المتوازن هي نظام إدارة متكامل تتكون من ثلاثة مفاهيم تتمثل في أنها نظام للقياس و نظام إدارة استراتيجي وأداء إتصال وتواصل. ويتم عرض هذه المفاهيم تباعا كمايلي¹:

نظام قياس: تتيح بطاقة الأداء المتوازن إمكانية لترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف أكثر تحديدا ومقاييس أكثر دقة في القياس يتقاسمها الكل وتجعل استراتيجيات المؤسسة استراتيجيات نشطة وأفعال وليس مجرد طروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع؛

نظام إدارة استراتيجي: وهذا لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجهات أداء تأخذ بعين الاعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأجل مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها البعيدة؛

أداة اتصال وتواصل: تساهم بطاقة الأداء المتوازن من خلال قدرتها على ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال حقيقية في عمليات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، فالقياسات في إطار البطاقة تعطي إمكانية لتقاسم مشترك للمعرفة، كما أن المقاييس تساهم في إغناء الحوار والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير اللازمة بأكفأ الطرق وبسهولة. والشكل الموالي يوضح مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (7-1): الأبعاد المفاهيمية لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Paul. N, (2008),), balanced scorecard step-by-step For Government and Nonprofit Agencies, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc.P.13.

تعريف Kaplan & Atkinson: "هي أداة تترجم رسالة المؤسسة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس من أربع ركائز (أبعاد) رئيسية: الأداء المالي، ورضا العملاء، وفعالية الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها المؤسسة

¹ وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالي(2009)، مرجع سابق، ص. 152-153.

لموظفيها من أجل التعلم والنمو. مما يجعل التنافس بين المؤسسات قائم على ريادة الأعمال والإبداع والابتكار أكثر من أصولها الثابتة"¹.

تعريف Chuck Hannabarger: "هي نظام إداري يمكن المؤسسة من تحديد وتتبع أعمالها الرئيسية ومدى تحقق وإنجاز الأهداف الاستراتيجية، وهذا من خلال أربع وجهات نظر أو أبعاد متميزة هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو"².

تعريف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "هي تعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها. لا تعتمد بطاقة قياس الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل إنها أيضا تؤكد على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية"³.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام متكامل وشامل يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية ملخصة في أربعة أبعاد، أبعاد داخلية متمثلة في بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وخارجية هي البعد المالي وبعد العملاء، يعمل على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف طويلة وقصيرة المدى، مما تسمح البطاقة للمديرين باعطاء نظرة واضحة وشاملة وسريعة عن الأداء الكلي لمؤسستها.

ثانيا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن:

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الأنظمة التقليدية المستخدمة في تقييم الأداء والأساليب الحديثة الأخرى، نبرزها فيما يلي:

1- خاصية التوازن: تتسم بطاقة الأداء المتوازن كما يتضح من اسمها بالتوازن، ويشمل التوازن مايلي⁴:

- التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية؛
- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛

¹ Bourdima Saida (june 2021), **The Implementation And Adaptation Of Balanced Scorecard (BSC) In Alsalam Algeria Bank**, Revue d'Economie et de Statistique Appliquée, Vol 18. No 01, P.96.

² Chuck Hannabarger and Other (2007), **Balanced Scorecard Strategy For Dummies**, Wiley Publishing, Inc, Indiana, P.10.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009)، بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، ص.59.

⁴ وهيبه مقدم (2010)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، الملتقى الدولي بالموسم بـ: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 09 و10 نوفمبر 2010، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص.8.

- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي؛
 - التوازن بين تقييم الأداء السابق والأداء المستقبلي؛
 - توضيح العلاقة السببية بين خطط العمل ونتائجها على مستوى كل بعد من الأبعاد الأربعة¹؛
 - التوازن بين نتائج التقييم، بين مقاييس السبب ومقاييس النتائج.
- 2- **خاصية التعدد:** تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة، بحيث يتهم البعد المالي بالملك وحملة الأسهم، في حين يهتم بعد العملاء بتلبية احتياجات ومتطلبات العملاء، ويهتم بعد التعلم والنمو بالعاملين بالمؤسسة، أما بعد العمليات الداخلية فيهتم برفع فعالية وكفاءة عمليات المؤسسة ذاتها لتحقيق ميزة تنافسية².
- 3- **خاصية الانتقاء والتجميع:** تتصف بطاقة الأداء المتوازن بانتقاء عدد محدد من المقاييس، حيث حددها معهد القياس المتوازن **Balanced Scorecard Institute** بعدد يتراوح بين 10 إلى 25 مقياس أي من 3 إلى 6 مقاييس لكل بعد من الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها البطاقة، كما لا يشترط تساوي عدد المقاييس المدرجة تحت كل بعد، فيمكن أن تزداد مقاييس أحد الأبعاد نظرا لأهميته للمؤسسة مقارنة بغيره من الأبعاد.
- 4- **خاصية الترابط الاستراتيجي:** تتميز بطاقة الأداء المتوازن بالتوافق مع استراتيجية المؤسسة وتطوير مقاييس الأداء المستخدمة لتقوم بترجمة الرؤية، والأهداف، وتوصيل الاستراتيجيات، كما يساعد هذا الربط على تعريف ومتابعة عوامل النجاح المهمة³.
- 5- **خاصية العلاقات السببية:** إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى تحقيق متطلبات العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة⁴.

¹ سامي هباش (2016-2017)، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص.96.

² داليدا محمد عادل الدوياتي (2017)، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك: دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص.34.

³ نفس المرجع، ص.34.

⁴ محمد نورة، مريم ملوح (2017)، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجمهورية للهندسة الريفية بالخلفة)، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المنعقد يوم 25 أفريل 2017، جامعة علي لونيسي البليلة، الجزائر، ص.10.

6- خاصية المشاركة والاتصال التنظيمي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن: إن هذا المدخل يكفل المشاركة والتفاعل بين كافة المستويات الإدارية بالمؤسسة على النحو الذي يضع الجميع في إطار منظومة واحدة تتحرك باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة.

ثالثاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكتسي بطاقة الأداء المتوازن بأهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية¹:

- تركز بطاقة الأداء المتوازن على علاقات السبب والنتيجة بين المقاييس، كما تعمل على نقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة بين مختلف المستويات الإدارية، لتزويد المديرين عن مستوى أداء مؤسساتهم؛
- تحقق التوازن والربط بين المقاييس المالية وغير المالية والمقاييس الملموسة وغير الملموسة والعوامل الداخلية والخارجية للأداء ضمن أربع أبعاد مترابطة بشكل كبير وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم والنمو؛
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على التنسيق بين أنشطة الأعمال ورؤية واستراتيجية المؤسسة، كما تحسن الاتصالات الداخلية والخارجية ومراقبة الأداء التنظيمي وفق الأهداف الاستراتيجية؛
- تقوم بربط إستراتيجية المؤسسة طويلة الأجل بأنشطتها قصيرة الأجل؛
- تقدم للإدارة العليا رؤية واضحة وشاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة؛
- تعمل كحجر الزاوية لنجاح المؤسسة الحالي والمستقبلي، على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تشير إلى ما حدث خلال الفترة الماضية، دون الإشارة إلى طريقة الاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي فهي كمعالج لعجز الأنظمة التقليدية في قياس الأداء؛

¹ أنظر إلى:

-Grace Leah, A, A, C & Moturi, (2015), **Application of IS-Balanced Scorecard in Performance Measurement of e-Government Services in Kenya**, American Journal of Information System, Vol. 03, No. 01, USA, P.8.

- Dilanthi, A., David, B., & Marian, S, (2000). **Performance Evaluation in Facilities Management: Using the Balanced Scorecard Approach**, COBRA Conference 30 august to 1 september , university of Greenwich London, P.4.

- يوسف أحمد دودين (2009)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، الأردن، ص.9.

-Allan Mackay(October 2004), **A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard, A Practitioner's Report Based on: Shareholder and Stakeholder Approaches to Strategic Performance Measurement Using the Balanced Scorecard**, P.5.

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر إطاراً لنظام القياس والإدارة الإستراتيجية؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات الكافية والملائمة لمتخذي القرار، وتقلل من مشكل المعلومات التي تزيد عن الحاجة إليها، والتي تربك متخذ القرار.

رابعاً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى ما يأتي¹:
- تحديد أهداف المؤسسة بشكل دوري؛
- الحفاظ على المؤسسة من خلال العمل على مواجهة العقبات والمشاكل الكثيرة التي يمكن أن تحدث في الأجل الطويل؛
- إرضاء العملاء والاحتفاظ بهم؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة باستمرار؛
- إحداث التوازن بين الجانب المادي من أنشطة المؤسسة مع الجوانب الأخرى التي يجب الحفاظ بها؛
- عدم طغيان جانب أو نشاط واحد على الأنشطة الأخرى في المؤسسة؛
- تطوير أعمال المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسة على تحقيق الأرباح والعائد على الاستثمار.
- تهدف إلى جعل المؤسسات قادرة ليس فقط على مراقبة النتائج المالية، ولكن كذلك دفع التقدم في بناء المهارات واكتساب الأصول غير الملموسة، وربط الاستراتيجية طويلة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل².

¹ مجيد جعفر الكرخي (2015)، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.128.

² Jean Brilman, Jacques Hérard(2006), **Les Meilleures Pratiques De Management**, 6ème édition, éditions d'Organisation, Paris, P.210

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن بين العمليات المحورية والمكونات الأساسية

يهتم هذا المطلب باستعراض أهم العمليات التي تقوم على أساسها بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة للإدارة الاستراتيجية وأهم مكوناتها.

أولاً: عمليات بطاقة الأداء المتوازن

تلعب بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس والتقييم دوراً رئيسياً كأداة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسة مما تسهم في تحقيق أربع عمليات أساسية تتمثل فيما يلي:

1- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة: يتم من خلال ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة وواضحة، كما تعمل على تحديد السوق المستهدف، وشرحة العملاء الذين ستخدمهم المؤسسة¹، هذا ما يفرض على الإدارة العليا للمؤسسة تطوير إجراءاتها التشغيلية بحيث يفهمها الجميع، مما يتطلب منهم مناقشة وسائل تحقيق أهدافها و التوصل إلى اتفاق جماعي².

2- توصيل وربط الأهداف والمقاييس الاستراتيجية: تسمح للمديرين الإعلان عن الأهداف الاستراتيجية والمقاييس لبطاقة الأداء المتوازن التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية في جميع أنحاء المؤسسة وذلك عبر النشرات الإخبارية للمؤسسة ولوحات النشرات وحتى إلكترونياً من خلال البرامج الجماعية والشبكات والحواشيب الشخصية³، مما يتطلب ربط وتوصيل أهدافها بالبرامج بعيدة الأمد، فتقليص فترة انتظار العملاء على سبيل المثال وفترة إصدار الخدمة وتسليمها، يمكن ترجمته إلى أهداف بحيث يتم اختصار سلسلة خطوات العملية للعملية التالية لها، بما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة⁴.

3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يكون لبطاقة الأداء المتوازن أكبر تأثير عندما يتم نشرها لإحداث التغيير التنظيمي، لهذا يجب على المسؤولين التنفيذيين أن يضعوا أهدافاً لمقاييس بطاقة الأداء

¹ محمد هاني محمد (2014)، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال - قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعنز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.262.

² Kaplan, R. S. Norton, D. P. (1996), Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review (January/February).

<https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton96.htm> Consulted on : 25/11/2021

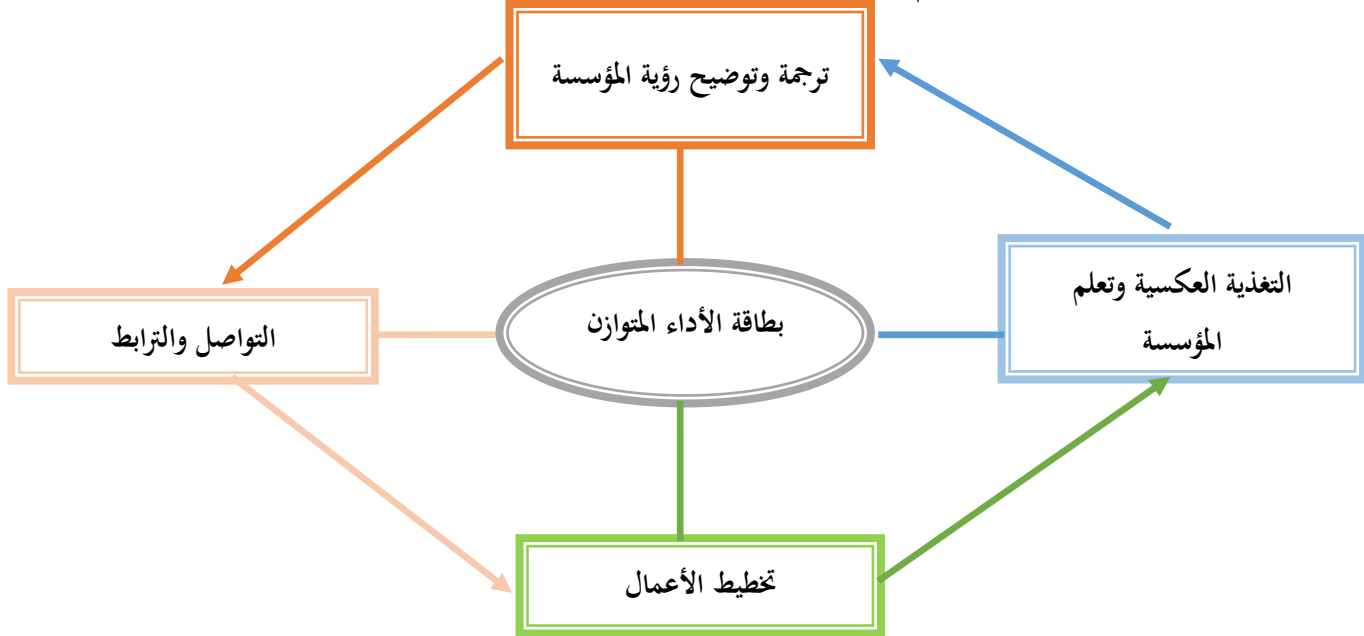
³ Kaplan, R. S. Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard-Translating Strategy Into Action, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, P.P.12-13.

⁴ إحسان محمد محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي (2014)، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص.48.

وفق أبعادها الأربعة¹، ويمكن توضيح علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد البطاقة بحيث تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى مقاييس مالية².

4- التغذية العكسية والتعلم: اعتبرها Kaplan & Norton أنها أكثر ابتكاراً وأهمية في عملية البطاقة فهي توفر للمؤسسات القدرة على التعلم الاستراتيجي، حيث تمكنهم من مراقبة وتعديل تنفيذ استراتيجيتهم وإذا لزم الأمر إجراء تغييرات جوهرية في الاستراتيجية نفسها، وذلك من خلال وضع المعالم على المدى القريب للمقاييس المالية بالإضافة للمقاييس غير المالية. والأهم من هذا أن المديرون لا يناقشون فقط كيفية تحقيق النتائج السابقة ولكن أيضاً ما إذا كانت توقعاتهم للمستقبل لا تزال على المسار الصحيح³. والشكل الموالي يوضح العمليات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (8-1): العمليات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, R. S. Norton, D. P. (2007), Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Business School Review, USA, P.4.

¹ Kaplan, R. S. Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard-Translating Strategy Into Action, Op Cit.P.13.

² إحسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي (2014)، مرجع سابق، ص.48.

³ Kaplan, R. S. Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard-Translating Strategy Into Action, Op Cit.P.15.

ثانيا: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي:

1- الرؤية المستقبلية:

وتمثل ما ترغب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، فهي تعكس طموح المؤسسة وما هي الغاية الأساسية من وجودها¹ مثل تحقيق ميزة تنافسية، التوسع في الحصة السوقية الخ...، وتعتبر نقطة البداية في بناء بطاقة الأداء المتوازن هي رؤية المؤسسة أو رسالتها.

2- الاستراتيجية Strategy:

هي قرارات مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من الفرص لوضع أفضل البدائل لحمايتها مما تفرضه عليها من تهديدات، وتتألف من مجمل الأفعال والإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق الأهداف أو الخطط طويلة الأجل التي حددتها المؤسسة².

3- الخريطة الإستراتيجية Strategy maps:

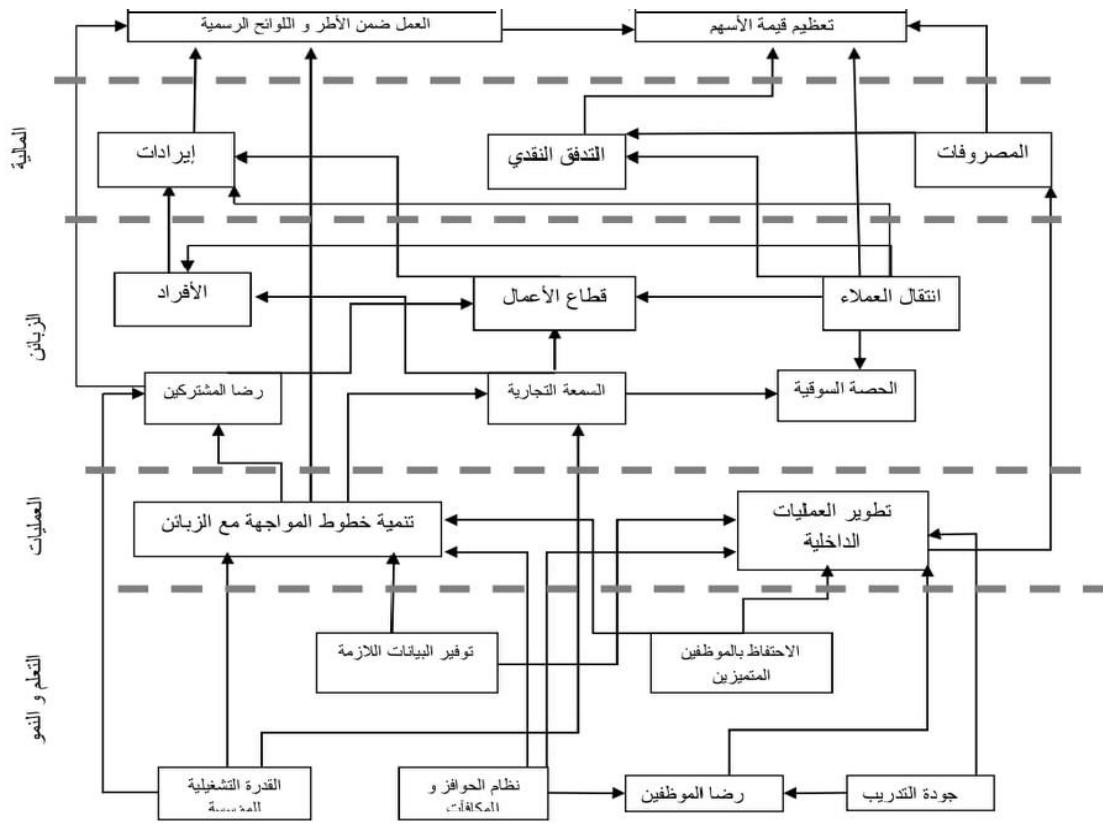
هي أداة تصف الأداء الاستراتيجي للمؤسسة وترجمة خططها الاستراتيجية من خلال تصور مرئي مختصر وفقا للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في: بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو والبعد المالي، حيث تتضمن رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وعلاقات السبب والنتيجة فيما بينها³. فهي تمثل الحلقة المفقودة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. والشكل الموالي يوضح الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن:

¹ سناء عبد الرحيم سعيد، خليل بشير (2021)، تقييم أداء مديرية بلدية البصرة على وفق تقنية بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 16، العدد 60، العراق، ص. 105.

² حسين ذيب، عبد الغني دادر (2021)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر - دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي: (ورقلة، باتنة)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، ص. 775.

³ إيمان زغلول راغب أحمد (2018)، خريطة استراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 42، مصر، ص. 240.

الشكل رقم (9-1): الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: بوخاري بولرباح (2017)، بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 04، العدد 14، الجزائر، ص.320.

4- علاقات السبب والنتيجة Cause et effect linkages:

إن أي استراتيجية هي وضع فرضيات حول علاقات السبب والنتيجة، كما يمكن لعلاقة السبب والنتيجة أن تظهر على شكل عبارات مثلاً الربط بين تحسين تدريب وبين مستخدمي المبيعات وبين الأرباح المرتفعة (إذا - إذن)، تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة مختلطة من المقاييس والنتائج ومحركات أداء تلك النتائج، فهي عملية متكاملة و مترابطة بين الأبعاد الأربعة تبدأ بوضع الاستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية المتوصل إليها¹.

¹ هاني عبد الرحمن العمري (2009)، منهجية تطبيق قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص.22.

5- البعد Perspective:

مكون يدفع نحو تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمقاييس مهمة في هذا البعد، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المقاييس الواردة في البعد وهي : البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ويعتبر البعد عنصر رئيسي في الاستراتيجية¹.

6- المقاييس Measures:

تعكس قياس تقدم أداء المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، ويجب أن يكون المقياس ذو طابع كمي، ويتم توصيل النتائج إلى الجهات المستفيدة لأجل تحقيق الأهداف، ويصبح الكشف الممكن وضعه في شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ أن النتائج المتوصل إليها من المقاييس هي عبارة عن تنبؤات حول الأداء المستقبلي وتكون داعمة لإنجاز الأهداف².

7- الأهداف Objectives:

تمثل النتائج المراد تحقيقها والتي تساهم في الوصول إلى رؤية المؤسسة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، ويجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة، ومحددة بإطار زمني لإتمامها³.

8- الغايات (المستهدفات) Targets:

هي بمثابة المعايير التي يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المراد تحقيقه⁴، مع الاستعانة ببعض الألوان القياسية والتي تسهل عملية استقراء الحالة بشكل سريع⁵.

¹ عبد الرحيم لواج ، بلال لطرش (2017)، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص.79.

² عائشة عبد الكريم عبد الستار (2018)، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 10، العدد 23، العراق، ص.466.

³ وفاء رايس (2019)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية عرض التجربة الأمريكية (مستشفى Duke للأطفال)، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 07، العدد 02، الجزائر، ص.275.

⁴ أميمة حلمي مصطفى، كريمة محمد لاشين (2019)، تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء بكليتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، المجلد 106، العدد 01، مصر، ص.161.

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2009)، مرجع سابق، ص.89.

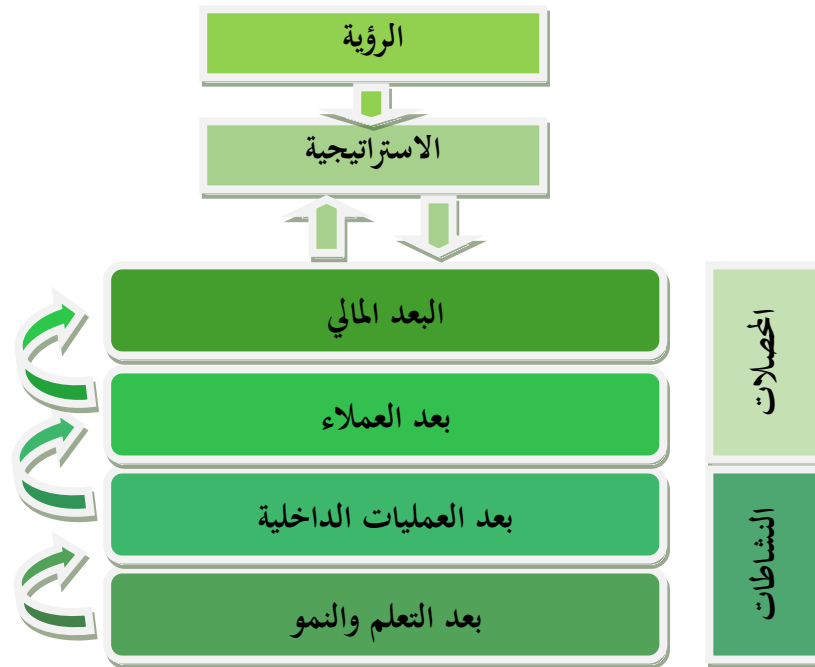
9- المبادرات الإستراتيجية Strategic initiatives:

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية، أو المقترحات المقدمة من مديري وموظفي المؤسسة والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة، ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك فتح فروع جديدة للمؤسسة داخل أو خارج البلد أو طرح منتجات جديدة¹.

المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يحتوي الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (10-1): الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالي (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة

التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 140.

يتكون كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من أربعة جوانب تتمثل في الأهداف، القياسات، المعايير

والمبادرات، وكل بعد يتم من خلاله الإجابة على تساؤلات.

- **البعد المالي:** كي تنجح ماليا، كيف يجب أن تظهر أمام حملة الأسهم؟

- **بعد العملاء:** لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن تظهر أمام عملائنا؟

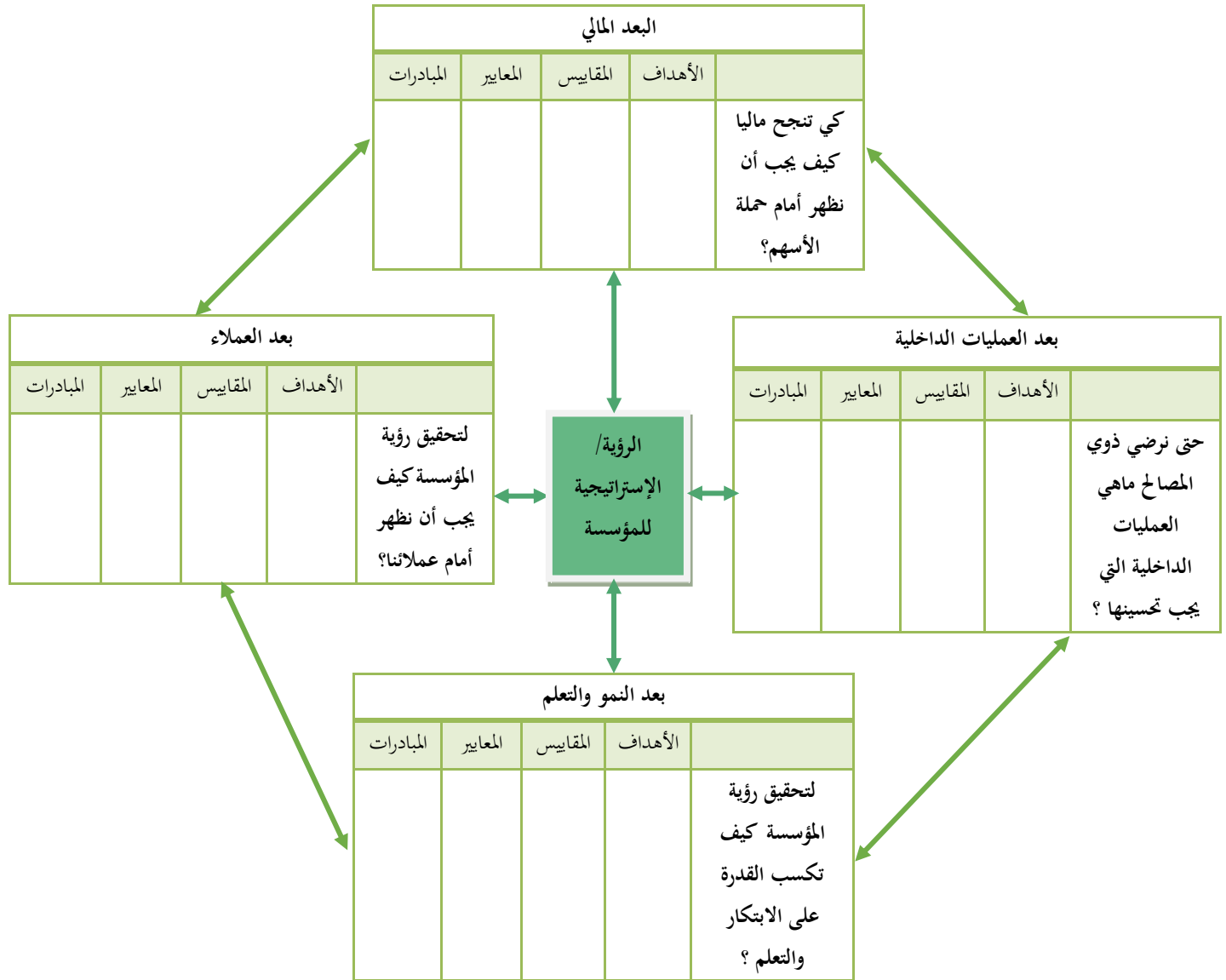
¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير ياغي (2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 56.

- بعد العمليات الداخلية: حتى نرضي أصحاب المصلحة ماهي العمليات الداخلية التي يجب تحسينها؟

- بعد التعلم والنمو: لتحقيق رؤية المؤسسة كيف تكسب القدرة على الابتكار والتعلم؟

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11-1): جوانب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan, Robert.S, (2010), **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston, USA, P.4.

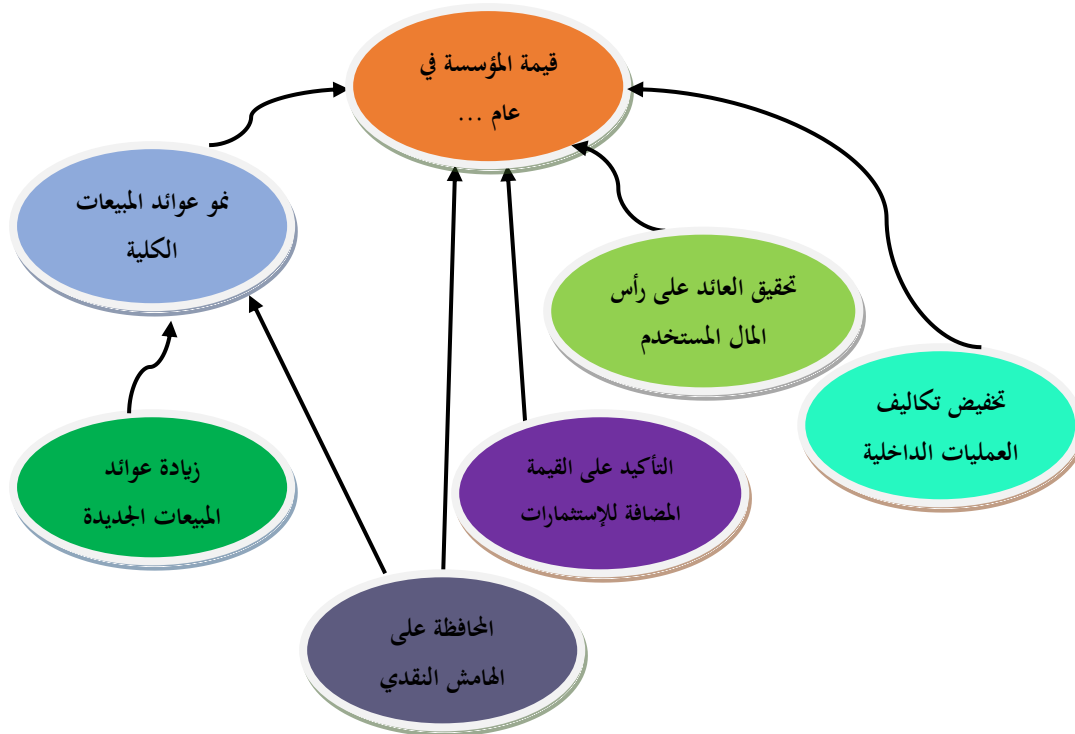
المطلب الأول: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

سيتم في هذا المطلب عرض البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن والذي يعتبر أحد محاور قياس وتقييم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يعكس متطلبات مالكي المؤسسات والأصحاب ذات المصلحة، كما يركز على تعظيم الربحية عن طريق جملة من الأهداف المالية والمقاييس لقياس الأداء، فهو يعتبر المحصلة النهائية لأنشطة المؤسسة¹، ويتم في هذا البعد الإجابة عن السؤال الآتي:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟

وبين الشكل الموالي البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (12-1): المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن



Source:Gavin Lawrie,(March 2015),"Combining EVA with the balanced scorecard to improve strategic focus and Alignment ", 2GC-Active Management, Working paper.p.7.

من خلال الشكل يتبين أن البعد المالي يضم عددا من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمؤسسة وموجهة لتحقيق أهدافها، كالعائد على رأس المال المستثمر، تخفيض التكاليف للعمليات الداخلية، زيادة عوائد المبيعات الحالية والجديدة...، وهذه المقاييس قادرة على أن توضح للمؤسسة ما إذا كانت استراتيجيتها محققة كحد أدنى من حيث التطبيق والتنفيذ.

¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير ياغي(2015)، مرجع سابق، ص.45-46.

كما يؤكد كل من **Kaplan & Norton** أن البعد المالي يعمل كخيط مشترك لأهداف ومقاييس الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن، إذ يجب أن يكون كل مقياس يتم اختياره جزءاً من سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي يتمثل هدفها النهائي في تحسين الأداء المالي¹.

قد تختلف المقاييس المالية المستعملة في هذا البعد باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة، وقد لخصها **Kaplan & Norton** في ثلاثة مراحل مالية أساسية تتقاطع مع وضع المؤسسة في السوق، وهذه المراحل هي²:

1- مرحلة النمو: تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها، حيث تركز على المقاييس المالية الخاصة بزيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة، وجذب عملاء جدد والحفاظ على مستويات إنفاق كافية لتطوير المنتجات وعمليات التشغيل والأنظمة وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

2- مرحلة الاستقرار: في هذه المرحلة تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتناب المزيد من الاستثمارات، وتعتمد المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة بالإضافة إلى المقاييس الحديثة مثل القيمة الاقتصادية المضافة وقيمة الأسهم في الأسواق المالية.

3- مرحلة النضج (الحصاد): في هذه المرحلة ترغب المؤسسة في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لهذا تركز المقاييس المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد، حجم الإيرادات، مما قد يشجع المديرين على البحث عن أموال استثمار إضافية بناءً على مشاريع العائد المستقبلية، كما لن يتم أي إنفاق على البحث والتطوير أو على توسيع القدرات، وهذا بسبب قصر الوقت المتبقي في الحياة الاقتصادية لوحدات الأعمال في مرحلة النضج.

يشير كل من **Kaplan & Norton** إلى أنه يمكن للمؤسسات تحقيق استراتيجيتها من خلال ثلاث أهداف مالية رئيسية هي³:

¹ Sylvain Bafcop(2013), **Les Facteurs D'adoption du Balanced Scorecard par Les Entreprise Françaises dans Le Contexte du Renouveau du Contrôle de Gestion**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université lille 1, France, P.100.

² رامز رمضان محمد حسين(2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، المجلد 10، العدد 04، مصر، ص 49.

أنظر كذلك:

- Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996), **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Op.Cit, P.P.49-50 .

³ Ibid, P.51.

الجدول رقم (1-1): مقاييس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن

الأهداف الإستراتيجية				
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو الإيرادات ومزيج المنتجات		
- الاستثمار (نسبة من المبيعات). - البحث والتطوير (نسبة من المبيعات).	- الإيرادات / عامل.	- معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة، الخدمات والعملاء.	النمو	المراحل
- معدل رأس المال العامل. - معدل العائد على رأس المال المستثمر. - معدل العائد على الأصول.	- التكلفة مقارنة مع المنافسين. - معدلات تخفيض التكاليف. - التكاليف غير المباشرة (نسبة من المبيعات).	- حصة العملاء المستهدفين. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. - ربحية العملاء.	الإستقرار	
- فترة التسديد. - الإنتاجية.	- تكلفة الوحدة (لكل وحدة إنتاج، لكل معاملة).	- ربحية العملاء. - نسبة العملاء غير المربحين.	النضج	

Source: Robert S.KAPLAN and David P.NORTON (1996), **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA, P.52

المطلب الثاني: بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن:

يركز هذا البعد على قطاعات العملاء المستهدفة، ويقاس مدى نجاح المؤسسات في تقديم الخدمات لمختلف العملاء في هذه القطاعات، إن نجاح أي مؤسسة قائم على وضع حاجات ومتطلبات العملاء ضمن أولويات المؤسسة وفي قلب الاستراتيجية، لما يشكله هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة، وقدرةً على مواجهة منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق¹. ولاختيار مقاييس بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن يجب الإجابة على ثلاثة أسئلة مهمة هما: من هم عملاؤنا المستهدفون؟ وماهي القيمة التي نقدمها في خدمتهم؟ وماذا يتوقع عملاؤنا أو يطلبون منا؟².

قام كل من Kaplan & Norton وفق هذا البعد بتحديد خمسة مقاييس لقياس أداء المؤسسة هي: الحصة السوقية، رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، كسب عملاء جدد، وربحية العملاء³. يمكن إنجازها فيما يلي⁴:

1- **الحصة السوقية:** وهي إحدى المقاييس المستخدمة في تقييم المنافسة الحالية، ويمكن أن تقاس على أساس نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق.

2- **الاحتفاظ بالزبائن الحاليين:** يعد من المبادرات التي تحافظ أو تزيد الحصة السوقية، وهذا باعتبار أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد، ويتم عن طريق إرضائهم، وهناك وسائل وطرق للاحتفاظ بالعملاء تتمثل في الاحتفاظ المبدئي، الاحتفاظ المتقدم والاحتفاظ المتميز.

3- **إكتساب عملاء جدد:** هو مقياس لقدرة المؤسسة في الحصول على عملاء إضافيين للعملاء الحاليين لها، ويقاس بطرق مختلفة حيث يمكن أن يكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين أو نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء⁵.

4- **رضا العملاء:** وهو مقياس مهم وذات دلالة فيما يخص قدرة المؤسسة على اكتساب العميل والاحتفاظ به والذي يشير إلى كيفية تحقيق المؤسسة لمتطلبات وحاجات العملاء الحاليين، ويقاس باستطلاع آراء العملاء حول تجربتهم مع المؤسسة.

¹ نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير ياغي (2015)، مرجع سابق، ص 47.

² Paul R, N, (2006), **Balanced Scorecard Step-By-Maximizing Performance and Maintaining Results**, 2nd édition, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA, P.14.

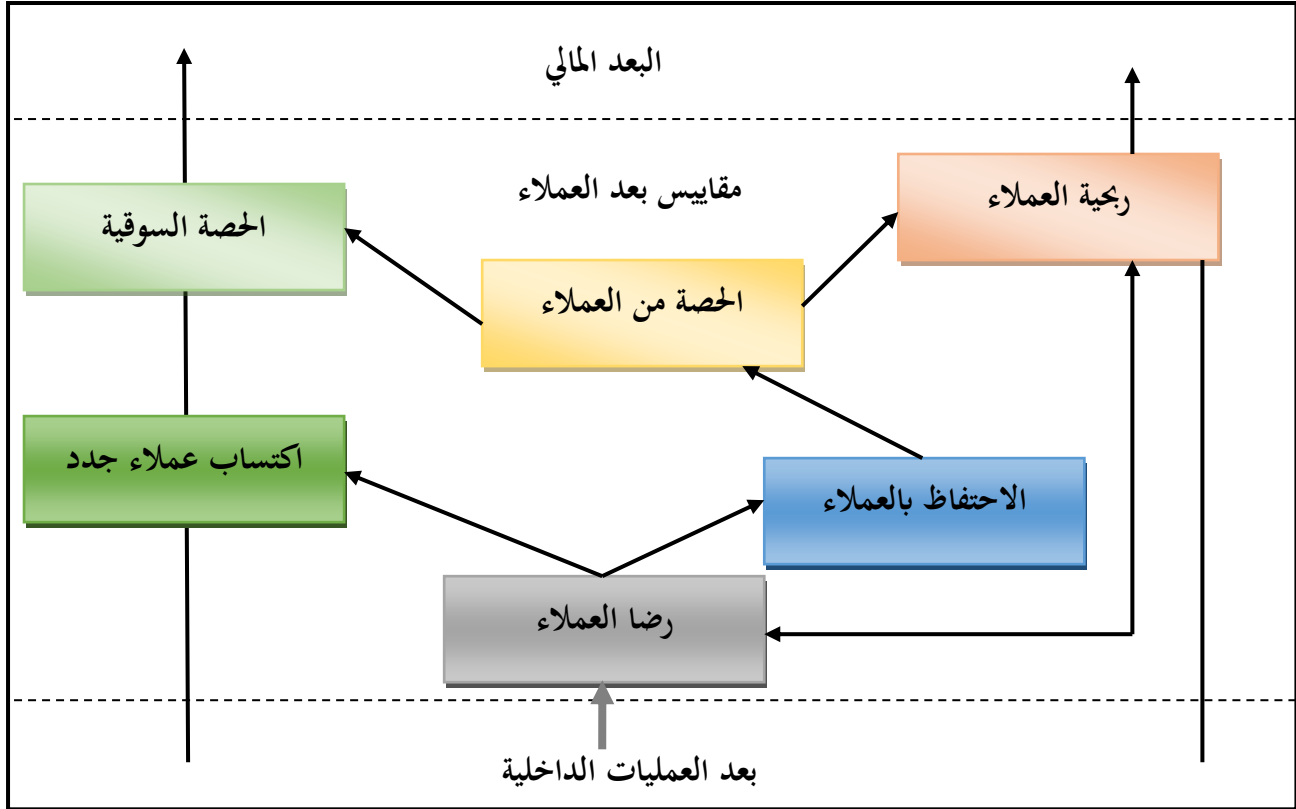
³ Sylvain Bafcop(2013), **OpCit**, P.P.102-103.

⁴ حمزة رملي (2017)، قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، المجلد 07، العدد 12، الجزائر، ص 304.

⁵ وائل محمد صبيحي وطاهر محسن الغالي (2009)، مرجع سابق، ص 197.

5- ربحية العميل: وتعد مرتبط الفرس في هذه المقاييس حيث أنها عامل النجاح الأكثر تأثيراً في الأبعاد الأخرى للأداء مثل البعد المالي وبعد التعلم والنمو¹. والشكل الموالي يوضح المقاييس الخمسة لبعد العملاء:

الشكل رقم (13-1): بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



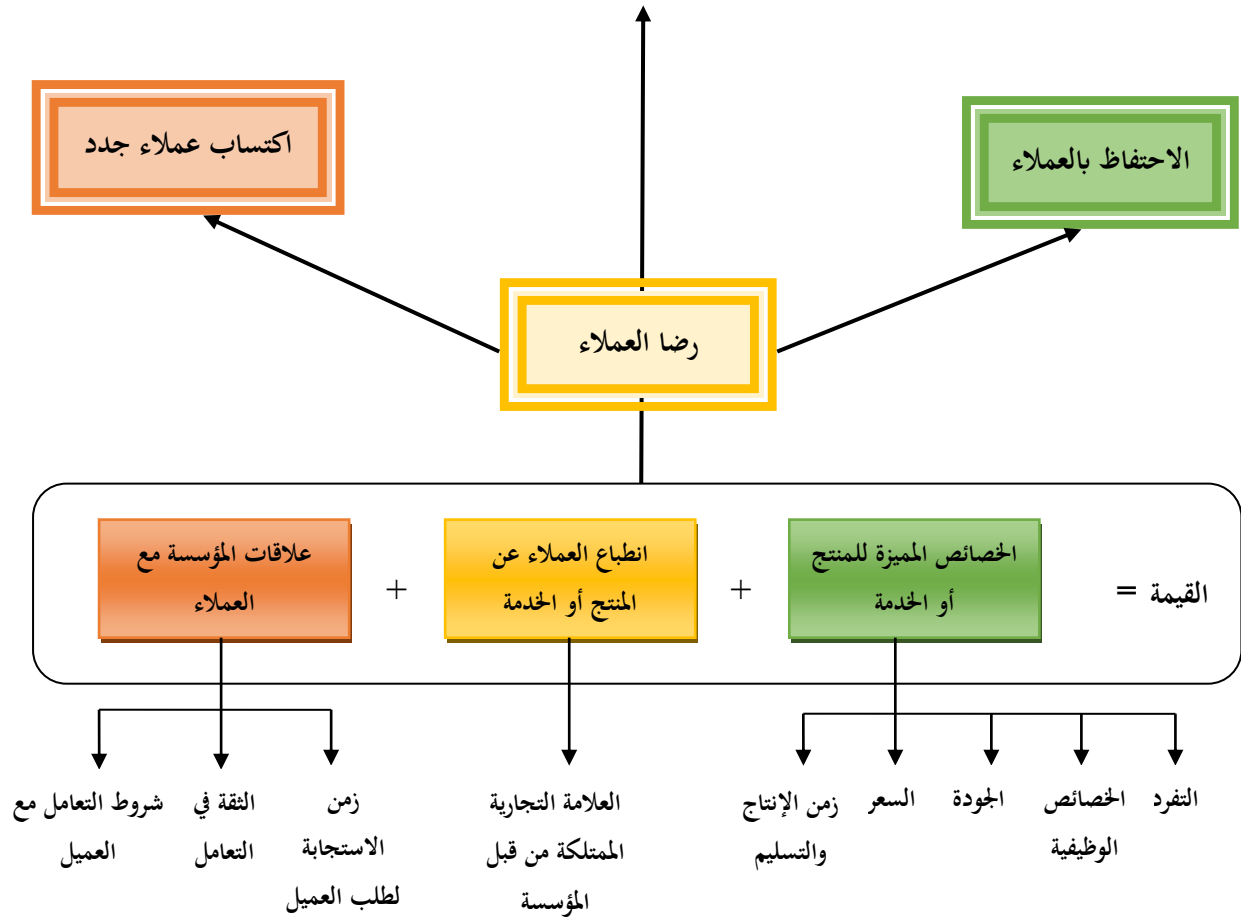
Source : Robert Kaplan & David Norton ,(1996), **Linking The Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, Vol.39, No.01, p.59.

من خلال الشكل نلاحظ أن المقاييس الخمسة مصممة وفق احتياجات العميل والعملاء المستهدفين، وترتبط ببعضها البعض من خلال علاقات السبب والنتيجة، إذ المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها والتميز بال جودة العالية وأسعار معقولة، ينتج عنها ولاء العملاء ورضاهم وهذا من شأنه يعمل على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وكسب عملاء جدد، ما يؤدي بدوره إلى رفع الحصة السوقية، وزيادة عدد العملاء يترتب عليه زيادة الربحية والعائد وهو ما يخدم أهداف البعد المالي في البطاقة. يعد بعد العملاء من أهم المقاييس غير المالية فهو أساس نجاح المؤسسات لذلك وجب على المؤسسات أن تملك معلومات دقيقة حول العملاء.

¹ خليل موفق خليل صافي(2017)، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ص 64.

لكي تتعرف المؤسسة على عملائها المستهدفين، تعمل على تحديد الأهداف والمقاييس المرتبطة بالقيمة التي تريد تقديمها، وتعتبر هذه القيمة عن السمات والخصائص التي تقدمها المؤسسة عن طريق منتجاتها وخدماتها المختلفة، لذلك أشار كل من **Kaplan & Norton** إلى استخدام تحليل سلسلة القيمة للعميل للتعرف على درجة رضا العملاء وكسب ولائهم، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (14-1): تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء



Source : Robert Kaplan & David Norton, (1996), **Linking The Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, Vol.39, No.01.p.62.

من خلال الشكل نلاحظ أن اختيار مقاييس وأهداف بعد العملاء يتم وفق ثلاث مجموعات متمثلة في: خصائص المنتج أو الخدمة والتي تشتمل على الجانب الوظيفي للمنتج أو الخدمة من ناحية التفرد والجودة والسعر والزمن، وتتمثل الفئة الثانية في انطباع العملاء حول المنتج أو الخدمة، يتم من خلالها تعريف المؤسسة بعلامتها التجارية أمام عملائها، والفئة الثالثة هي علاقة المؤسسة بعملائها وتتجسد من خلال زمن الاستجابة لطلب العميل، وكذلك للثقة القائمة بين المؤسسة والعميل وشروط التعامل معهم، هذا كله محصلة لرضا العملاء وبالتالي الاحتفاظ بهم مما يكسب المؤسسة عملاء جدد.

والجدول الموالي يوضح مقاييس بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن:

الجدول رقم (2-1): مقاييس بعد العملاء بطاقة الأداء المتوازن

البعد	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
العملاء	الحصة السوقية	-نسبة مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية في السوق. -نسبة ما ينفقه المستهلك من دخل لشراء منتجات مؤسستك.
	الاحتفاظ بالعملاء	-عدد العملاء الذين تركوا التعامل مع المؤسسة. -مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي. -تكرار الشراء/الزيارات/الاتصال بالعميل الحالي.
	اكتساب عملاء جدد	-عدد العملاء الجدد. -معدل البيع/الطلبات الواردة. -تكلفة جلب العميل الجديد. -متوسط حجم الصفقة أو البيع.
	رضا العميل	-عدد الشكاوى. -عدد حالات عدم الرد على رسائل الشكر الموجهة إلى العملاء. -نسبة الراضين على نشاط المؤسسة.
	ربحية العميل	-إجمالي الربح لكل عميل. -إجمالي التكلفة لكل عميل.

المصدر: سعد صادق بحيري، (2004)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص.ص. 216-217.

المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

تتمثل مهمة أي مؤسسة في تحسين أدائها المالي، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كانت لديها ميزة تنافسية مستدامة، وتعتمد جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها بشكل وثيق على أداء عملياتها الداخلية، تلك التي تساهم بشكل مستدام في خلق قيمة للعميل¹.

تعتبر المقاييس القائمة على العملاء مهمة، ولكن يجب ترجمتها إلى مقاييس لما يجب على المؤسسة القيام به داخليا لتلبية متطلبات واحتياجات عملائها، وينبع أداء العملاء الممتاز من العمليات والإجراءات والأنشطة التي تحدث في جميع أنحاء المؤسسة، لذلك يحتاج المديرون التركيز على تلك العمليات الداخلية الهامة التي تمكنهم من تلبية احتياجات العملاء²، يقصد بعد العمليات الداخلية جميع الأنشطة والعمليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، ويحقق بعد العمليات الداخلية عنصرين حيويين لاستراتيجية المؤسسة هما³:

- تنتج وتسلم وفقا للقيمة المتوقعة للعملاء؛

- تحسن العمليات وتخفف من تكاليفها التي تعود على نتائجها المالية بالإيجاب.

كما يجب بعد العمليات الداخلية عن السؤال الآتي: ماهي العمليات التي يجب أن تتميز بها المؤسسة حتى تتمكن من تحقيق رضا المساهمين والعملاء؟

قام Kaplan & Norton بتبسيط مهمة اختيار أهداف العمليات الداخلية من خلال تحديد أربع مجموعات من العمليات التي تنطبق تقريبا على أي مؤسسة وهي عمليات إدارة العمليات، عمليات إدارة العملاء، وعمليات الابتكار إضافة إلى العمليات التنظيمية والاجتماعية، سنشرحها بإيجاز في التالي⁴:

- **عمليات إدارة العمليات:** تعتبر من أبسط العمليات الأربعة، وتغطي العمليات الروتينية واليومية الضرورية لإنتاج المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، يحتوي على مصادر المواد الخام من الموردين (وبالتالي تحقيق علاقات الموردين الإيجابية)، إنتاج المنتج أو الخدمة، والتوزيع وإدارة المخاطر، ويتم ذلك باستخدام أدوات شائعة وفعالة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، لقد سعت العديد من المؤسسات إلى تحسين عمليات إدارة العمليات بشكل كبير لتحقيق ميزة تنافسية، وفي الواقع حقق عدد كبير من المؤسسات نتائج مادية وبالرغم من

¹ Fabienne Guerra(2007), **Pilotage Stratégique de l'entreprise : Le rôle du tableau de bord prospectif**, Edition de Boeck Université, Bruxelles, Belgique, P.143.

² Robert S.Kaplan & David P.Norton (1992), **The Balanced Scorecard- Measures that Drive performance**, Op.Cit, P.74.

³ Robert S. Kaplan, David P. Norton(2004), **Strategy Maps – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston, P.28.

⁴ Paul R, N, (2005), **Balanced Scorecard Dagnostics: Maintaining Maximum Performance**, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, USA, P.P.72-73.

أن هذا السعي يستحق العناء، إلا أنه لا يؤدي إلى ميزة مستدامة لأن العمليات الفعالة أصبحت من المتطلبات الأساسية للنجاح في اقتصادنا الحديث.

- عمليات إدارة العملاء: أصبحت عمليات إدارة العملاء ذات أهمية قصوى لجميع المؤسسات، وتعتبر أول عملية منطقية لإدارة العملاء هي اختيار العملاء المستهدفين ثم اكتسابهم والاحتفاظ بهم، ويتضمن اختيار العملاء التعريف بالشريحة المستهدفة التي تعتبرها المؤسسة ذات قيمة مرغوب بها أو محقق لأهدافها الاستراتيجية، وتعتمد عملية الاختيار الصحيح للعملاء على مجموعة من الخصائص منها: الدخل، الثروة، السن وحجم الأسرة ونمط الحياة للعملاء الذين ينتمون للمؤسسة، ويتعلق اكتساب العملاء بتوليد العملاء المتوقعين والتواصل مع العملاء المحتملين الجدد، والاحتفاظ بالعملاء هو نتيجة الخدمة الممتازة المقدمة والاستجابة لطلباتهم ورغبتهم في الخدمة التي يستهلكونها¹.

- عمليات الابتكار: تتطلب الميزة التنافسية المستدامة أن تبتكر المؤسسات باستمرار لإنتاج منتجات وخدمات وعمليات جديدة، يدفع الابتكار الناجح إلى اكتساب عملاء ونموهم وتعزيز الهامش وولاء العملاء، كما تخلق المؤسسة مزايا تنافسية كبيرة عندما تكون لديها القدرة على تقديم منتجات مبتكرة تتوافق جيداً مع احتياجات ورغبات العملاء المستهدفين وتوقعاتهم إلى السوق بسرعة وكفاءة، وتتضمن عمليات الابتكار أربع عمليات مهمة²:

- تحديد الفرص للمنتجات والخدمات الجديدة؛
- إدارة محفظة البحث والتطوير؛
- تصميم وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة؛
- طرح المنتجات والخدمات الجديدة في السوق.

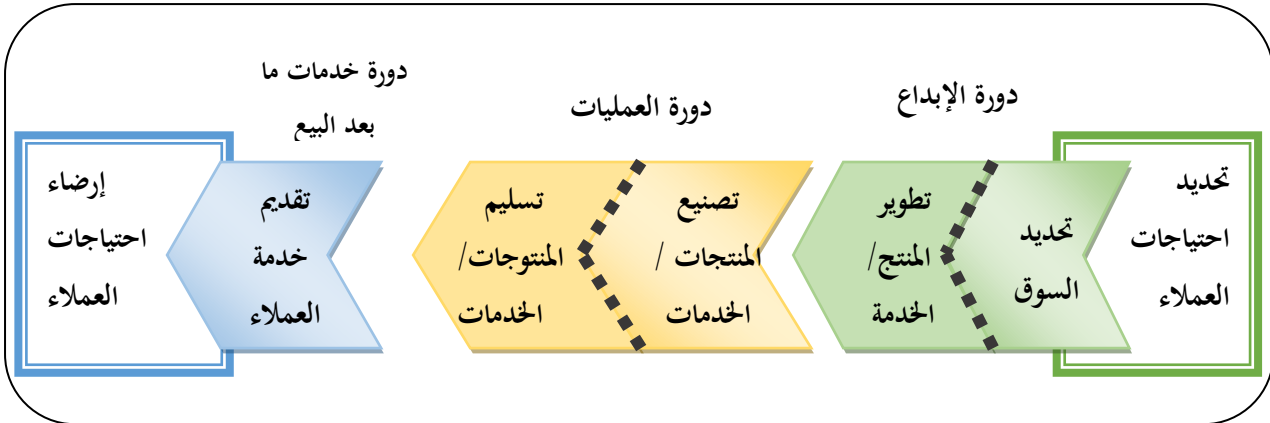
- العمليات التنظيمية والاجتماعية: تتطلب منا العملية الأساسية النهائية أن ننظر إلى الخارج قبل العمل في الداخل، حيث يتم الحكم على المؤسسات بشكل متزايد بناءً على قدرتها على التصرف كمؤسسة مواطنة، والمساهمة في المجتمعات التي تنشط فيها، مع إظهار المسؤولية في الاهتمامات التنظيمية، البيئية والاجتماعية، وترغب المؤسسات الرائدة اليوم في التوسع إلى ما هو أبعد من الامتثال البسيط، مما يدل على التزامها بمستقبل مستدام من خلال أفضل الممارسات في الضوابط البيئية، معايير الصحة والسلامة والاستثمار المجتمعي، وتعتبر

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton(2004), **Strategy Maps – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**, Op.Cit, P.

² Ibid, P.

هذه الأعمال ليست نكران الذات لأن عددا متزايدا من المستهلكين ينجذبون إلى المؤسسات التي تتمتع بهذه الممارسات¹. ولكل مؤسسة سلسلتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تمكنها من تلبية توقعات العملاء وتحقيق الأرباح، ومع ذلك هناك نموذج عام لسلسلة العمليات يشكل إطارا عاما ويمكن تكييفه مع كل مؤسسة عند تحديد مقاييس بعد العمليات الداخلية²، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-15): نموذج سلسلة القيمة لبعث العمليات الداخلية.



Source: R.Kaplan, D.Norton,(2012), **Le tableau de bord prospectif**, 8^{ème} edition, Edition d'Organisation, Paris, France, P.119.

من خلال الشكل نلاحظ أن النموذج يتضمن وصف لكل عمليات المؤسسة انطلاقا من تحديد احتياجات العملاء، إلى غاية تقديم خدمة العملاء، ويأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار ثلاث دورات تتمثل في دورة الإبداع، العمليات ودورة خدمات ما بعد البيع، وتعد هذه الدورات الثلاث الحلقة الرابطة بين احتياجات العملاء ومتطلباتهم ومستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع المؤسسة.

1- دورة الإبداع: تعتبر المرحلة الطويلة من سلسلة العمليات تتضمن هذه الدورة خطوتين وهما³:

- تحديد الأسواق الجديدة وحجمها الذي يستوعب المنتج أو الخدمة، ونوعية العملاء الجدد وذلك من خلال إجراء دراسات السوق لتحديد حجمه وتحديد رغبات العملاء والنطاق السعري للمنتج أو الخدمة، إذ تعتبر هذه المعلومات مكونا مهما للأداء كما قد تشمل هذه الخطوة أيضا البحث عن منافذ جديدة وهذا مايسميه Gary Hamel et C.K. Prahalad "البحث عن الفراغات...الاحتمالات"؛
- تصميم وتطوير منتجات وخدمات جديدة مخصصة لهذه الأسواق الجديدة والعملاء الجدد.

¹ Paul R, N, (2005), **Balanced Scorecard Daignostics: Maintaining Maximum Performance**, Op.Cit, P.P.73-74

² R.Kaplan, D.Norton,(2002), **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique: les 4axes du succès**, 7^{ème} edition, Edition d'Organisation, Paris, France, P.111.

³ Fabienne Guerra(2007), **Op.cit**, P.146. & R.Kaplan, D.Norton,(2002), **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique: les 4axes du succès**, **Op.cit**, P112.

2- **دورة العمليات:** وهي مرحلة العمليات التشغيلية أو الإنتاج أو التسويق، تبدأ باستلام الطلبات وتنتهي بتسليم المنتج أو الخدمة إلى العميل، الهدف منها توفير المنتجات والخدمات الحالية بطريقة فعالة ومنظمة ودقيقة للعملاء¹، فهي تترجم ماتم تخطيطه في دورة الإبداع.

3- **دورة خدمات ما بعد البيع:** تشمل خدمة ما بعد البيع، وهي آخر عملية في السلسلة، جميع الأنشطة التي تمت بعد عملية الشراء، تسمح عملية ما بعد البيع للمؤسسة بتحديد خصائص الخدمات ونوعيتها المقدمة للعميل ما بعد عملية الشراء²، وتتضمن العملية³: - استقبال شكاوي العملاء والعمل على حلها ومعالجتها؛ - معالجة العيوب؛ - إدارة عمليات البيع مثل البيع على الحساب؛ - المسؤولية الاجتماعية.

والجدول الموالي يوضح مقاييس بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن:

الجدول رقم (1-3): مقاييس بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن

البعد	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس الأداء
العمليات الداخلية	إيجاد السوق	- تحديد القطاع المربح في السوق. - تحديد دخل المنتج الجديد. - تحديد الدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد.
	التصميم	- وقت الدخول للسوق. - نقطة تعادل الوقت.
	البناء	- عدد الأخطاء. - زمن العملية. - تكلفة العملية.
	التسليم	- نسبة العمليات التي تم تسليمها في الموعد. - نسبة نفاذ المخزون. - نسبة الأخطاء.
	خدمات ما بعد البيع	- متوسط حالة الرضا. - عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال ثلاثة أشهر. - عدد العملاء الذين لا يشترون خلال العام.

المصدر: سعد صادق البحيري(2004)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، ص.ص. 219-220.

¹ R.Kaplan, D.Norton,(2002), **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique: les 4axes du succès**, Op.cit, P.118.

² Rache Lamri (2013), **Evaluation de la Performance des Entreprises Publiques Cas : Application Pratique du Balanced Scorecard au Sein de l'Entreprise Publique « FOREMHYD »**, Mémoire de Magister en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, P.82.

³ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس (2007)، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص.400.

المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

يعتبر هذا البعد البنية الأساسية والمهمة لنجاح المؤسسة، حيث يعمل على تهيئة المناخ ورفع مستوى المهارات والكفاءات للعاملين بالمؤسسة، وهذا يمكنها من التعامل مع عمليات التجديد والتطوير التي تتم على مستوى عمليات التشغيل الداخلية، مما يؤدي إلى رفع مستوى جودة المنتج لتحقيق رضا وولاء العملاء وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة ككل¹. ويساعد هذا البعد في تحقيق أهداف المؤسسة طويلة الأجل من خلال التركيز على الاهتمام بالقدرات الفكرية والمهارات والمواهب للعاملين، إضافة إلى أنه يتناول نظم المعلومات الإدارية، والإجراءات بما يتوافق مع سياسات المؤسسة².

كما يعد دمج بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء من الإضافات الأساسية، حيث أن اتجاه المؤسسات العام هو الاهتمام برأس المال الفكري والمعرفي وتطوير كفاءاته، باعتبار أن الأداء التنظيمي هو محصلة لأداء الأفراد، وكذلك التحول نحو تبني التقنيات الحديثة في شتى المجالات والانتقال إلى مصاف المؤسسات المتعلمة، بالإضافة إلى التغير الذي صاحب تطلعات العمال والموظفين وجب إلزامية إدماج العنصر البشري كبعد هام وأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة³، يتكون بعد التعلم والنمو من ثلاثة مصادر رئيسية هي الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية، كما ستكشف أهداف عملية الأعمال المالية والعملاء والعمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن عادة عن فجوات كبيرة بين تحديد قدرات الأفراد والأنظمة، والإجراءات وما هو مطلوب لتحقيق أهداف الأداء المتميز، لسد هذه الفجوات يجب على المؤسسات الاستثمار في إعادة تشكيل مهارات العمال وتعزيز تكنولوجيا المعلومات والأنظمة⁴. ويجب بعد التعلم والنمو على التساؤل التالي: هل تستطيع المؤسسة الاستمرار في التحسين وتكوين القيمة المضافة؟ وكيف؟.

أما بالنسبة لمصممي بطاقة الأداء المتوازن فإن محور النمو والتعلم التنظيمي يتحقق من خلال ثلاث فئات رئيسية هي: قدرات العاملين، قدرات أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية المتمثلة في التحفيز، التمكين والاندماج.

¹ محمد محمود يوسف (2005)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص141.

² Ahmed Yousef Areiqat and others(2020), **Educating The Learning, Growing and Internal Process Dimensions Through Balanced Scorecard for a Finanacial Performance**, Journal of Entrepreneurship Education, Vol.23 No.04, USA, P.4.

³ حسين ذيب، عبد الغني دادن(2021)، مرجع سابق، ص774.

⁴ R. Kaplan, Atiknson.A(1998), **Advanced Management Accounting**, 3rd edition, Prentice-Hall, Upper saddle River, New Jersey, Boston, P.P.374-375.

1- قدرات العاملين: في هذا الجانب يجب على المؤسسات توفير استراتيجيات خاصة بكفاءة العاملين، وذلك بهدف إيجاد عاملين يمتلكون مزيجاً من المهارات والمواهب الإبداعية ومعرفة الأنشطة التي يجب أن ينجزوها من خلال الاستراتيجيات، والذي يتبع الاهتمام برضا العاملين والمحافظة عليهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم¹. ويقوم هذا البعد بقياس قدرات العاملين من خلال المقاييس التالية:

- **رضا العاملين:** يعتبر رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توافرها لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعميل²، ويمكن قياس مستوى رضا العاملين من خلال المقاييس التالية³:

- مستوى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛
 - إمكانية توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم لأداء وظيفتهم بشكل سليم؛
 - اعتراف المؤسسة بإنجاز العاملين عند الحصول على نتائج إيجابية؛
 - مستوى التشجيع المقدم من طرف الإدارة للمبادرات الشخصية؛
 - درجة رضا العاملين عن الوحدة الاقتصادية.
- كما يميل العاملون الراضون إلى تقديم اقتراحات لتحسين أداء المؤسسة التي يعملون فيها، لذلك يمكن للإدارة الحصول على فكرة عن مستوى الرضا عن طريق قياس عدد الاقتراحات لكل شخص، يعمل كصناديق الاقتراحات مثلاً أو أي وسيلة أخرى للتعبير عن أفكار جديدة تعود بالإيجاب على المؤسسة.
- **الإحتفاظ بالعاملين:** يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المؤسسة نحو تحديد درجة الإحتفاظ بالعامل وائتمائه لها، بسبب قناعة العامل بأن جانباً كبيراً من طموحاته وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة، وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في مؤسسات أخرى⁴.

¹ أحمد يوسف دودين (2008)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، ص.ص 55-56.

² سحر طلال إبراهيم (2013)، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 35، العراق، ص. 362.

³ Fabienne Guerra (2007), Op.Cit, P.P.158-159.

⁴ سحر طلال إبراهيم (2013)، مرجع سابق، ص. 362.

- **إنتاجية العاملين:** تعبر إنتاجية العاملين على إجمالي المخرجات الناتجة عن توظيف واستعمال قدرات ومهارات العاملين في عملية التشغيل، والهدف من القياس هو ربط هذه المخرجات مع عدد العاملين المستخدمين في تحقيق هذه المخرجات¹.

2- **قدرات أنظمة المعلومات:** ترتبط مهارات وقدرات العامل لتأدية مهامه على حجم وجودة المعلومات التي يتحصل عليها، مما يسمح له ليس فقط بتلبية متطلبات ورغبات العملاء الحالية، بل يتعدى إلى محاولة تلبية متطلباته المتجددة، وتحديد ربحية كل عميل ومن ثم تحديد حجم المجهود الواجب عليه بذله مع كل عميل، كما يسمح نظام المعلومات الفعال القيام بتحسين المستمر للعمليات باستعمال فلسفة إدارة الجودة الشاملة أو فلسفة إعادة هندسة العمليات، ويمكن قياس كفاءة أنظمة المعلومات بواسطة عدة مقاييس منها: معدل التغطية للمعلومات الاستراتيجية، معدل الاتصالات الداخلية، معدل العمليات الدورية، تكلفة معلومات التغذية العكسية بالنسبة لكل عميل، معدل حصول العامل على معلومات العميل².

3- **الإجراءات التنظيمية:** تختبر الإجراءات التنظيمية مدى اتفاق حوافز العاملين مع عوامل النجاح بالمؤسسة، ويتم في هذا الجزء وضع أكثر من هدف استراتيجي، كمايلي³:

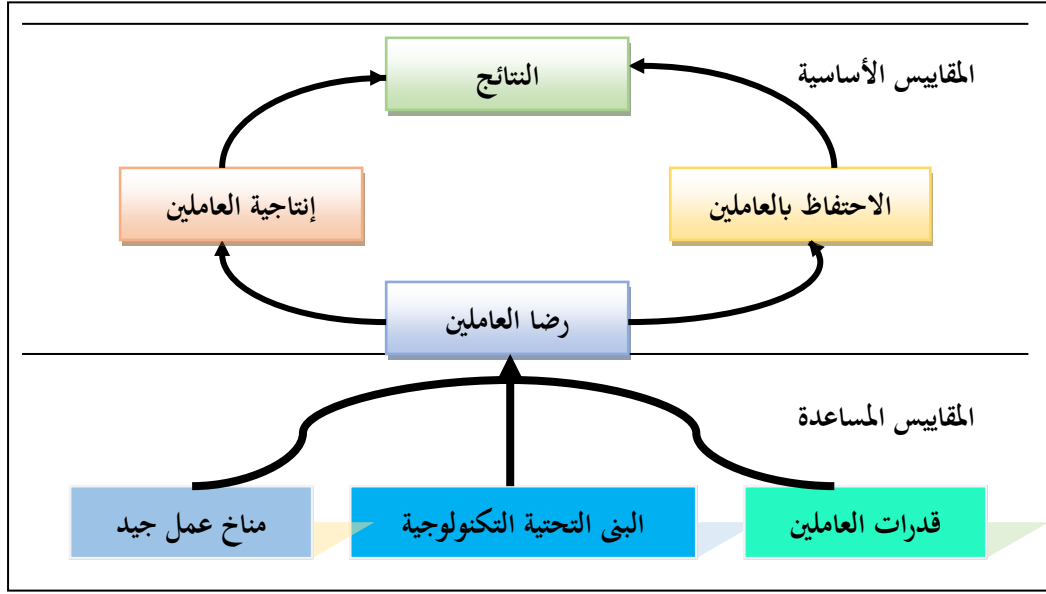
- **ثقافة الموظفين والمناخ السائد في المؤسسة:** ويتم من خلاله معرفة وفهم العاملين وإدراكهم لرؤية واستراتيجيات المؤسسة، والقيمة الثقافية المنتشرة التي يحتاجونها لتنفيذ الاستراتيجيات؛
 - **هدف التنظيم:** يجب أن يكون للعاملين أهداف وحوافز تتجه نحو إنجاز الاستراتيجيات في جميع المستويات الإدارية؛
 - **مشاركة المعرفة:** يجب على العاملين وفرق العمل المساهمة في الوصول إلى أفضل ممارسة للأعمال التي يقومون بها، وذلك بمعرفتهم في كيفية تنفيذ الاستراتيجيات وأي معلومات لها علاقة في الوصول إلى أفضل ممارسة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- والشكل التالي يوضح مقاييس بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن:

¹ محمد محمود يوسف (2005)، مرجع سابق، ص 156.

² سامي هياش (2017)، مرجع سابق، ص 111.

³ أحمد يوسف دودين (2008)، مرجع سابق، ص 56.

الشكل رقم (16-1):مقاييس بعد التعلم والنمو



Source: R.Kaplan, D.Norton,(2002), **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique: les 4axes du succès**, 7^{ème} edition, Edition d'Organisation, Paris, France, P.140.

من خلال الشكل يتضح أن مقاييس بعد التعلم والنمو تنقسم إلى مقاييس مساعدة وأساسية؛ حيث تمثل المقاييس المساعدة مدخلات المؤسسة، وتشمل قدرات العاملين، البنية التحتية التكنولوجية، ووجود مناخ عمل جيد، ويرى كابلان Kaplan ونورتن Norton أن هذه المقاييس تؤثر تدريجياً على المقاييس الأساسية، والتي تعنى بقياس النتائج الفعلية مثل الاحتفاظ بالعاملين، رضاهم، وإنتاجيتهم. ويؤكد أن تحقيق نتائج إيجابية في هذه المقاييس ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، ورفع مستوى رضا العملاء، وتطوير العمليات الداخلية.

والجدول الموالي يوضح مقاييس بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن:

الجدول رقم (1-4): مقاييس بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن

بعد	الأهداف الإستراتيجية	مقاييس التعلم والنمو
التعلم والنمو	قدرات العاملين	-رضا الموظف عن نفسه من ناحية حصوله على المعرفة والقدرة التي تساعد في عمله. -معدل دوران العاملين. -إنتاجية العامل: نصيب العامل من الدخل/ الربح. -عدد العاملين المؤهلين للحصول على المناصب الهامة بالنسبة للنسب المتوقعة لهذه المناصب.
	قدرات أنظمة المعلومات	-معدل تغطية المعلومات: وهي تتمثل في عدد العمليات التي حصلت على معلومات قياسية عن الجودة ووقت دورة العمل والتكاليف.
	الإجراءات التنظيمية: التحفيز، التمكين، والاندماج	-المقترحات المقدمة. -المقترحات المنفذة. -المكافآت المقدمة للعاملين. -مقدار وقت تحسين المقياس. -نسبة العاملين الذين حققوا أداء المقياس المتوازن.

المصدر: سعد صادق البحيري(2004)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص. ص. 220-221.

المبحث الثالث: آليات تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات التطبيق

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إتباع مجموعة من المراحل والخطوات لضمان استخدامها بشكل فعال، لذا سوف يتم في هذا المبحث تناول مراحل تطبيقها، وأهم العوامل لنجاحها وكذا مقومات تطبيقها وأهم التحديات التي تواجهها بطاقة الأداء المتوازن أثناء التطبيق.

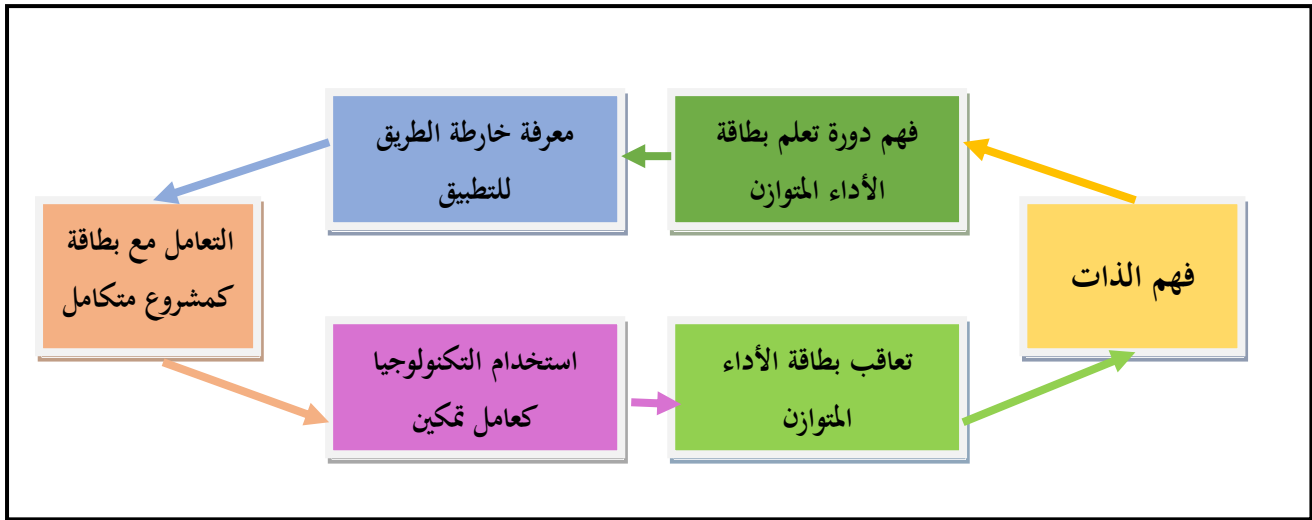
المطلب الأول: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يهتم هذا المطلب باستعراض أهم عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها.

أولاً: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يشير Mohan Nair إلى وجود ستة عوامل نجاح تساعد في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والشكل الموالي يوضح ذلك¹:

الشكل رقم(1-17): عوامل نجاح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن



Source : Mohan, N, (2004), **Essentials of Balanced Scorecard**, Published by John Wiley & Sons, Inc, USA, P.78 .

1- عامل النجاح الأول: فهم الذات

تسعى العديد من المؤسسات إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لحشد استراتيجيتها عند إيجادها صعوبة في التعبير عن استراتيجيتها بوضوح، ويجب أن تعلم المؤسسات أنها تشبه الفرد في ضرورة فهم الذات لتتجه نحو الفاعلية، وبالتالي مواجهة متطلبات التطبيق خاصة المهام الحرجة. إن من المهم أن تعرف المؤسسة نفسها جيداً من حيث القدرات والمهارات بما يكفي لمعرفة هل هي على استعداد للقيام به بمجرد التسلح بمعلومات بطاقة

¹ Mohan, N, (2004), **Op.Cit**, P.P.77-85

الأداء المتوازن، لأنه لا يمكن أن يكون التطبيق فعالاً للبطاقة إلا من خلال تلك القدرات والمهارات، وللمؤسسات تحيزات وطرق لحل المشاكل ولا يمكن أن تنجح البطاقة إلا إذا كانت تتكيف مع هذه التحيزات ووجهات النظر.

2- عامل النجاح الثاني: فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن

يجب على المؤسسات فهم ارتباط دورة التعلم في بطاقة الأداء المتوازن بشكل واضح لاعتباره محفز ومحرك نحو الأداء المتميز، وتتبنى العديد من المؤسسات منهجيات جديدة بطرق مختلفة، كما أن هناك مراحل تمر بها هذه المنهجيات وبمجرد فهمها سيساعد ذلك المؤسسة على تطويرها سريعاً كما تعمل على مراقبة تطور نفسها من خلال هذه المراحل.

3- عامل النجاح الثالث: معرفة خارطة الطريق للتطبيق

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تركيز اهتمامها على العاملين والعمليات والتكنولوجيا، إلى جانب الخبرة العلمية والنظرية، إن عامل النجاح هذا يدور حول ما يجب القيام به لدفع مشروع بطاقة الأداء المتوازن، إذ لا وجود لسحر في عامل النجاح هذا باستثناء الأنشطة الأساسية التي تعمل على تطبيق المشروع وذلك باستخدام الاجتماعات والأهداف والغايات وتحديد معايير لاختيار الاستشاريين وفرق العمل، للحصول على الدعم منها.

4- عامل النجاح الرابع: التعامل مع بطاقة الأداء المتوازن كمشروع متكامل

حسب التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن فإن أفضل طريقة هي جعل بطاقة الأداء المتوازن جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، وذلك يجعلها مشروعاً منتجاً ذو قيمة وفائدة للمؤسسة، في حين إذا اعتمدت المؤسسات نهجاً مغايراً لذلك فإن النظام سيصبح جزءاً من جدولة بمعطيات تفصيلية كثيرة ومتشعبة وبالتالي تصبح غير عملية وبدون فائدة عند استعمالها¹.

5- عامل النجاح الخامس: استخدام التكنولوجيا كعامل تمكين

لقد قطعت تقنية استخدام التكنولوجيا كأحد وسائل التمكين شوطاً طويلاً في السنوات التي تم فيها اعتماد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات، ونظراً لتطور هذه التقنيات تستطيع أن تستفيد تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن بشكل كامل لتسريع تطبيق مشروعها باستخدام التكنولوجيا كعامل تمكين. وهناك ثلاث أطر تقنية رئيسية في السوق حتى الآن:

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 86.

- أنظمة إدارة الأداء.
 - أنظمة بطاقة الأداء المتوازن أو ذكاء الأعمال.
 - أنظمة بطاقة الأداء المتوازن المصممة حسب الطلب الداخلية.
- قد تبدو كل هذه الأنظمة مختلفة، ولكن يمكن النظر إليها بإطار عمل مشترك للتعليم والتنفيذ.

6- عامل النجاح السادس: تعاقب بطاقة الأداء المتوازن

يعد التعاقب برنامجاً متكاملًا بسرعة فائقة يعطي مدلولات إيجابية للعمل بجد ونشاط من قبل الجميع، بحيث تجميع البيانات من خلال المقابلات ومعالجتها في مراحل متعاقبة تربط بشكل سريع النشاط بالنتائج. وهناك عامل نجاح سابع يعد الأساس لجميع العوامل الأخرى "عامل النجاح غير المرئي السابع" وهو دعم الإدارة العليا حيث الافتقار لدعم الإدارة العليا هو السبب الرئيسي لفشل مشاريع بطاقة الأداء المتوازن، إذ لا ينجح تطبيق المشروع إذا كانت الإدارة لا تدعم ضرورة وأهمية البطاقة¹.

بالإضافة إلى عوامل النجاح السابقة هناك قواعد أساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح تتمثل فيما يلي²:

- يجب تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن، ويجب أن يكون الدعم واضح لكل العاملين بالمؤسسة مما يؤدي إلى التزام العاملين بتلك المقاييس.
- ضرورة إدراك أنه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، وهذا لاختلاف عناصر البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات.
- ضرورة إدراك أن تحديد وفهم الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ما هي إلا نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، فلما يتم تحديد الأهداف بطريقة واضحة ويتم اختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الاستراتيجية الموضوعية والتي تعكس درجة تحقيق الأهداف المحددة.
- يجب إدراك أثر مقاييس الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين.
- يجب إدراك مدى صعوبة القياس الكمي لكل مقاييس الأداء لهذا ينبغي إدراك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية.

¹ Mohan, N, (2004), Op.Cit, P.84.

² كامل أحمد أبو ماضي (2018)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين، ص ص. 239-240.

- ضرورة تحديد عدد محدد من الأهداف والمقاييس بما يتوافق والخصائص الفريدة التي تميز كل تنظيم في المؤسسة، لأن ذلك يغرق الإدارة بكم هائل من المعلومات يفوق قدرتها التحليلية لتلك المعلومات مما يعيق العمل الإداري.

- يجب الاعتماد على مدخل الاتصال من أدنى إلى أعلى والعكس للتنظيم الداخلي للمؤسسة، وذلك لمعرفة التطورات الواقعة في المؤسسة باستمرار.

- ضرورة بدء المؤسسة بتحليلات بسيطة وتقريبية بدل التحليلات العميقة والمعقدة، من أجل التحديث والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرج حتى لا تحدث فجوة بين التحليل والتنفيذ.

- يجب إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية، كي لا يتم نقل معلومات مغلوبة إلى المستخدم النهائي للنظام.

- يجب التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يبذل جهد في تعميم النظام أو تطبيقه، ويمثل هذا دافعا قويا للمسؤولين عن تطبيق النظام.

ثانيا: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة مقومات يجب توافرها في المؤسسة لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها نذكر أهمها فيما يلي¹:

1- دعم الإدارة العليا: من أجل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح يجب أن يتوفر دعم من قبل الإدارة العليا، ويتمثل هذا الدعم في الدعم المعنوي والمادي، حيث الدعم المادي يكون بإمدادها بالمعلومات اللازمة والمكافآت، في حين الدعم المعنوي يتمثل في التحفيز والتشجيع، وهذا الدعم الذي سيقدم من طرف الإدارة العليا سيدرك العاملين من خلاله بأن الإدارة تقف إلى جانبهم وتدعم جهودهم المبذولة بقوة، هذا ما يساعد هؤلاء العاملين في التزامهم بتنفيذ النظام وإسراع عملية تطبيقه وأيضا يخفف من معارضتهم له.

2- الحوافز المادية والمعنوية: ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، ويعد الحافز دافعا قويا للمسؤولين على تطبيق البطاقة.

¹ أنظر كلا من:

- محفوظ أحمد جودة (2008)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد 02، الأردن، ص. 280.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ص. 143-144.

3- تكوين فرق العمل: يشمل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة ككل، ومن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك فمن غير الممكن القيام بعملية التطبيق من طرف شخص واحد وإنما هو عمل جماعي داخل المؤسسة ويعد من أهم مقومات نجاح أي مشروع.

4- وجود نظام اتصال فعال: يعد هذا المقوم ذا أهمية بالغة لأن أهم شرط لتمكن المؤسسة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو توفر معلومات كافية وصحيحة عن البيئة الداخلية والخارجية حتى تستطيع وضع وتحديد معايير مناسبة وفي الوقت المناسب، كما يجب على المؤسسة اعتمادها على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى والعكس حتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه، ويفهم مضمونها كما قصده المرسل، وعلى الإدارة أيضا أن تركز على عملية الاتصال بشكل سليم، لأن النظام الجيد والفعال يحتاج إلى عقد اجتماعات وإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين في المؤسسة، وهذا لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس التي يجب التركيز عليها.

5- إدارة التغيير: تتطلب عملية تطبيق النظام القيام بعدة تغييرات في المؤسسة، سواء كان التغيير مرتبط بالثقافة أو بالأنظمة أو بالأفراد، ويعتبر تغيير البيئة مستمر ومتواصل بما في ذلك متطلبات العملاء أو المستفيدين من الخدمة المقدمة لهم من قبل المؤسسة، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات الحاصلة في البيئة.

6- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني أنه يجب التخلي على الاستراتيجيات الموجودة أو أنه سيتم صياغة استراتيجيات مستحدثة، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفادة من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة، والعمل على مواجهة التهديدات الخارجية مع تقليل نقاط الضعف الداخلية بقدر المستطاع.

7- وجود يد عاملة متخصصة: ويعني بها وجود كفاءات متخصصة في هذا المجال، خاصة أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من الأساليب الحديثة، وبالتالي فإن نجاحها يتطلب ضرورة وجود يد عاملة كفئة متخصصة تحيط بالبطاقة من كافة الجوانب وتستطيع تحديد متطلبات وعوامل نجاحها.

8- تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية: المحور الأساسي في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار الأهداف الاستراتيجية، والتي يجب توافرها في مجموعة من المعايير أهمها:

- الأهمية الاستراتيجية: معناه أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية.
- إمكانية التطوير: بمعنى أن تكون الأهداف المطروحة في حدود ممكنة.

- درجة التأثير: وهي أن يتوافر في المؤسسة الخبرة والقدرة على تحقيق الهدف.
- القياس: ويعني به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مقاييس مناسبة.
- جدوى التنفيذ: ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة وممكنة.

المطلب الثاني: بناء وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن

يتوجب عند تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن الأخذ في الاعتبار أهم المخاطر الواجب تفاديها عند تطبيقها، وتمر مرحلة بناءها وتنفيذها على عدة مراحل بدءاً من المستويات العليا وصولاً إلى المستويات الدنيا، فمن خلاله يتم العمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومؤشرات ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة، لذا سيتم من خلال هذا المطلب توضيح أبرز الخطوات التي تمر عليها منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: المخاطر الواجب مراعاتها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك بعض المخاطر يجب تجنبها عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتمثل فيما يلي¹:

- 1- عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية، والاعتماد على مجرد افتراضات تطبيقها، بالإضافة إلى وجود التحدي الهام والذي يتمثل في قوة وسرعة الارتباطات السببية بين المقاييس المالية وغير المالية.
- 2- عدم القدرة على إدخال التحسينات عبر كل المقاييس في كل الوقت.
- 3- لا يتم الاعتماد على المقاييس الموضوعية فقط وإنما أيضاً المقاييس غير الموضوعية، ما يتطلب من الإدارة الحذر وتحري الدقة.
- 4- تهتم بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والعاملين، وهذا قد يقلل من الأهمية التي يعطيها المديرين للمقاييس المالية.

ثانياً: خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

تختلف عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة إلى أخرى وذلك بحسب طبيعة عملها وفلسفتها وفكرها الاستراتيجي، فهناك بعض المؤسسات تحصر مهمة بناء بطاقة الأداء المتوازن الأولي بأفراد محددين لهم إطلاع كاف على الموقف الاستراتيجي الحالي للمؤسسة، في حين بعض المؤسسات الأخرى تعمل على بناء البطاقة عن طريق مشاركة واسعة على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة². وتبدأ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن من أعلى مستوى إلى أدناه، بداية بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس الأداء خاصة بالأبعاد الأربعة للبطاقة وتمثل توازناً بين مختلف الجوانب.

¹ عاطف جابر طه (2013)، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، ص. 480.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص. 23.

كما تمر عملية بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بتسع خطوات أساسية تتمثل في التقييم الأولي، الاستراتيجية، الأهداف، الخريطة الاستراتيجية، مقاييس الأداء، المبادرات، الأتمتة، تتابع العمليات وآخر خطوة هي التقييم النهائي، والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل رقم (18-1): خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



Source : Al Alwi, Adel Ismail, (2018), Using Balanced Scorecard in Measuring The Performance of Online Banking: Cultivating Strategic Model Map in Financial Sector- Case of Bahrain, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol.23, No.02, Canada, P.6.

الخطوة الأولى: التقييم الأولي Assessment (التقييم الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمؤسسة)

تبدأ الخطوة الأولى من عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن بإجراء التقييم التنظيمي للعناصر الاستراتيجية رسالة المؤسسة ورؤيتها، والتحديات ونقاط القوة والفرص، كما تتضمن هذه الخطوة أيضا إعداد خطة إدارة التغيير للمؤسسة والتي تستلزم إجراء مراجعة لاستعداد التغيير لتحديد مدى استعداد المؤسسة للشروع في مثل هذه الرحلة، وما يجب وضعه في مكانه ليكون جاهزا، بالإضافة إلى تحديد استراتيجيات الاتصالات التي تحدد الجمهور المستهدف وأصحاب المصلحة¹، ويمكن تلخيص الخطوة الأولى في العناصر التالية²:

¹ Nader, A, (2015), Implementing a Balanced Scorecard System, <https://www.linkedin.com/pulse/implementing-balanced-scorecard-system-nader-atout/> (consulté 29/jul/2021 à 18 :05).

² Paul Arveson (2003), Building a Government Balanced Scorecard, The Balanced Scorecard Institute, P.3. <https://www.scribd.com/document/354085044/BSC-Govt-Impl-03-pdf>

- تشكيل الفريق وتقييم المؤسسة، ويتم اختيار الفريق الاستراتيجي الأفضل لبطاقة الأداء المتوازن؛
- تطوير خطة الفريق والجدول الزمني والميزانية؛
- تحديد الاحتياجات وعوامل النجاح الرئيسية لتحقيق رؤية المؤسسة؛
- تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية SWOT؛
- المقارنة المرجعية مع المؤسسات وتحليل الفجوات.

الخطوة الثانية: الاستراتيجية Strategy

تقوم المؤسسة في هذه الخطوة بتطوير عناصر الاستراتيجية بما في ذلك النتائج الاستراتيجية، والمواضيع الاستراتيجية، والأبعاد من طرف الفاعلين في ورشة العمل، من أجل التركيز على احتياجات العملاء وعرض القيمة الخاصة بالمؤسسة، وتتمثل العناصر الرئيسية في هذه الخطوة هي¹:

- قيمة عملاء المؤسسة؛
 - المحاور الاستراتيجية للمؤسسة؛
 - النتائج الاستراتيجية التي يجب التركيز عليها للمؤسسة.
- تعد عملية تطوير عناصر الاستراتيجية وترجمتها عملية منهجية، تمثل توليفة لأفضل الممارسات الإدارية، تبدأ بتحديد الرؤية من قبل الإدارة العليا وصولاً إلى الفرق التنفيذية التي تشرع في تنفيذ مجموعة من المبادرات².

الخطوة الثالثة: الأهداف الاستراتيجية Objectives Strategic

يتم تقسيم العناصر الاستراتيجية التي تم تطويرها في الخطوتين الأولى والثانية إلى أهداف استراتيجية وهي تعتبر اللبنات الأساسية للاستراتيجية وتحدد الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، ويجب أن تتوافق المقاييس مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة³. ويتم أولاً وضع الأهداف ثم تصنيفها على مستوى الموضوع الاستراتيجي، ويكون التصنيف حسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ليتم ربطها بروابط السبب والنتيجة (الخريطة الاستراتيجية) لكل موضوع استراتيجي، ودمجها فيما بعد لإنتاج مجموعة واحدة من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بأكملها⁴.

¹ Ayman E.Khedr, Manal A. Abdel-Fattah, Marwa M. Solayman (2015), **Merging Balanced Scorecard and Business Intelligence Techniques: An Applied case on the IT Subsidiary Company in the Egyptian Civil Aviation**, International Journal of Computer Applications, Vol.121, No.11; July, P.33.

² سامي هباش (2017)، مرجع سابق، ص. 123.

³ Charles Cotter (2014), **Balanced Business Scorecard – Building, Implementing, Aligning and Sustaining**, Sterling AFRIKA Training and Consultancy, 3-6 November, P.42.

<https://fr.slideshare.net/CharlesCotter/balanced-scorecard-41321389>

⁴ Nader, A, (2015), **Op.Cit.**

كما يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية متوافقة مع معيار SMART، وهي عبارة مركبة ترمز إلى مجموعة من الكلمات التالية¹:

- **محدد Specific**: يقدم تفاصيل كافية حول الهدف.
- **قابل للقياس Measurable**: يمكن قياس الهدف بوضوح.
- **قابل للتحقيق Attainable**: يتم وضع الهدف من قبل الأشخاص والإدارات المطلوب منها التنفيذ، بحيث يكونوا قادرين على تنفيذه.
- **واقعي Realistic**: واقعي من حيث النتائج والقياس والوقت، إذ قد يكون قابل للتحقيق ولكن غير واقعي من حيث المدة الزمنية أو الوقت الحالي.
- **محدد زمنيا Time Bounded**: يرتبط بفترة زمنية محددة للإنجاز، سواء كانت المدة يوم أو أسبوع أو شهر.

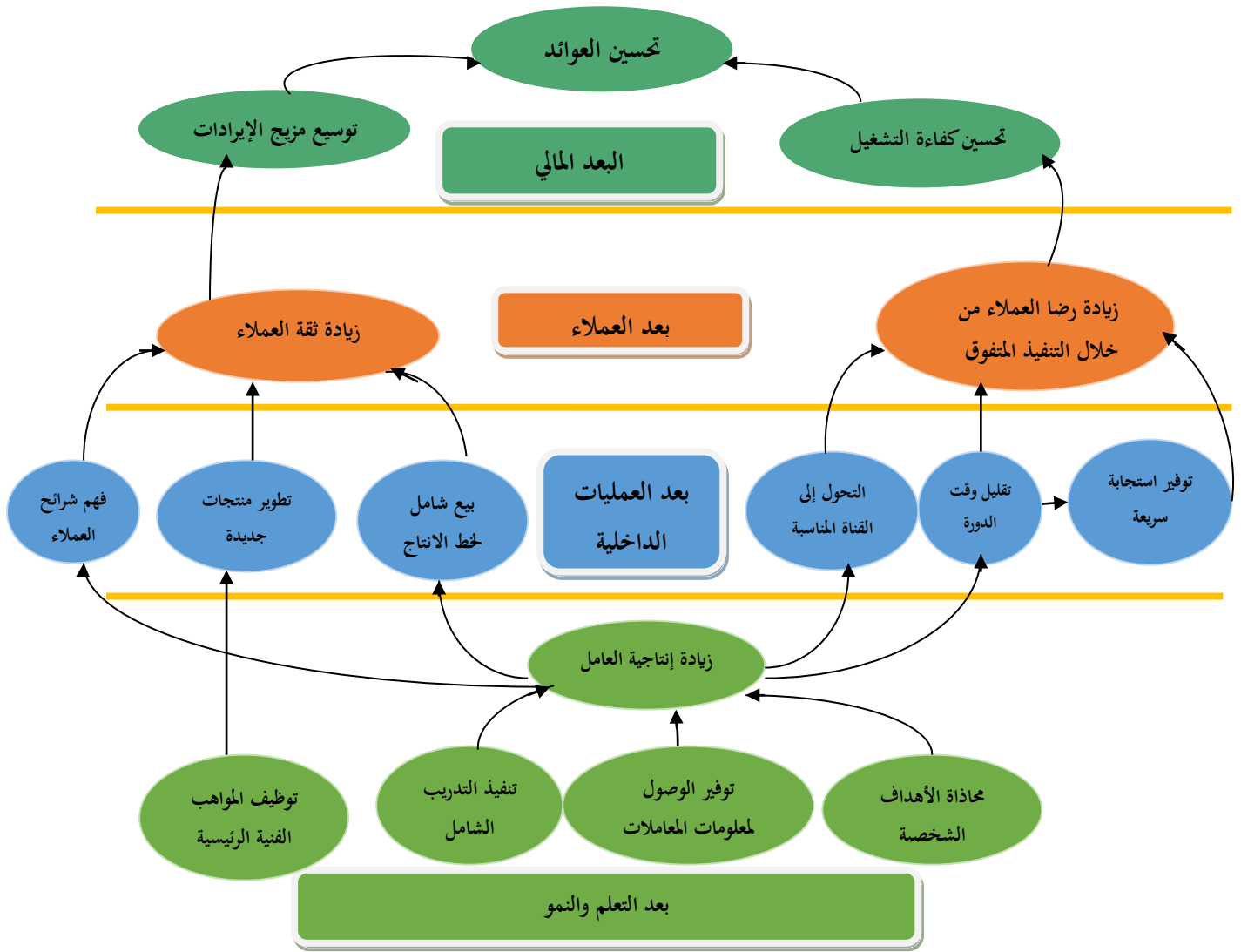
الخطوة الرابعة: الخريطة الاستراتيجية Strategic Map

في الخطوة الرابعة يتم إنشاء خريطة استراتيجية لاستراتيجية العمل الشاملة للمؤسسة، باستخدام روابط السبب والنتيجة، ويتم توضيح الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها وتكون موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ومرتبطة بعلاقات السبب والنتيجة، يتم استخدام العلاقة بين عناصر الاستراتيجية لتحديد محركات الأداء الرئيسية لكل استراتيجية، والتي تكون مجتمعة ترسم المسار إلى النتائج النهائية الناجحة كما تراه من خلال متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة²، ويوضح الشكل أدناه خريطة استراتيجية لشركة وكيف يعتمد الهدف (التأثير) على هدف آخر (سبب) وكيف يشكلون معا خيطا استراتيجيا من الأنشطة والنتائج النهائية المرغوبة.

¹ معتز عبد القادر عساف (2008)، التميز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، موسوعة التميز الإداري - الجزء الأول، إتحاد المصارف العربية، ص. 118.

² Howard Rohm (2002), **Developing and Using Balanced Scorecard Performance systems**, The Balanced Scorecard Institute, 16 May, P.6.

الشكل رقم (1-19): الخريطة الاستراتيجية



Source : Howard Rohm(2005), **Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems**, Perform Performance Measurement in Action A Balancing Act, Vol.2, No.2, p.4.

https://businessdocbox.com/Human_Resources/93215205-A-balancing-act-developing-and-using-balanced-scorecard-performance-systems-featured-in-this-issue-volume-2-issue-2.html

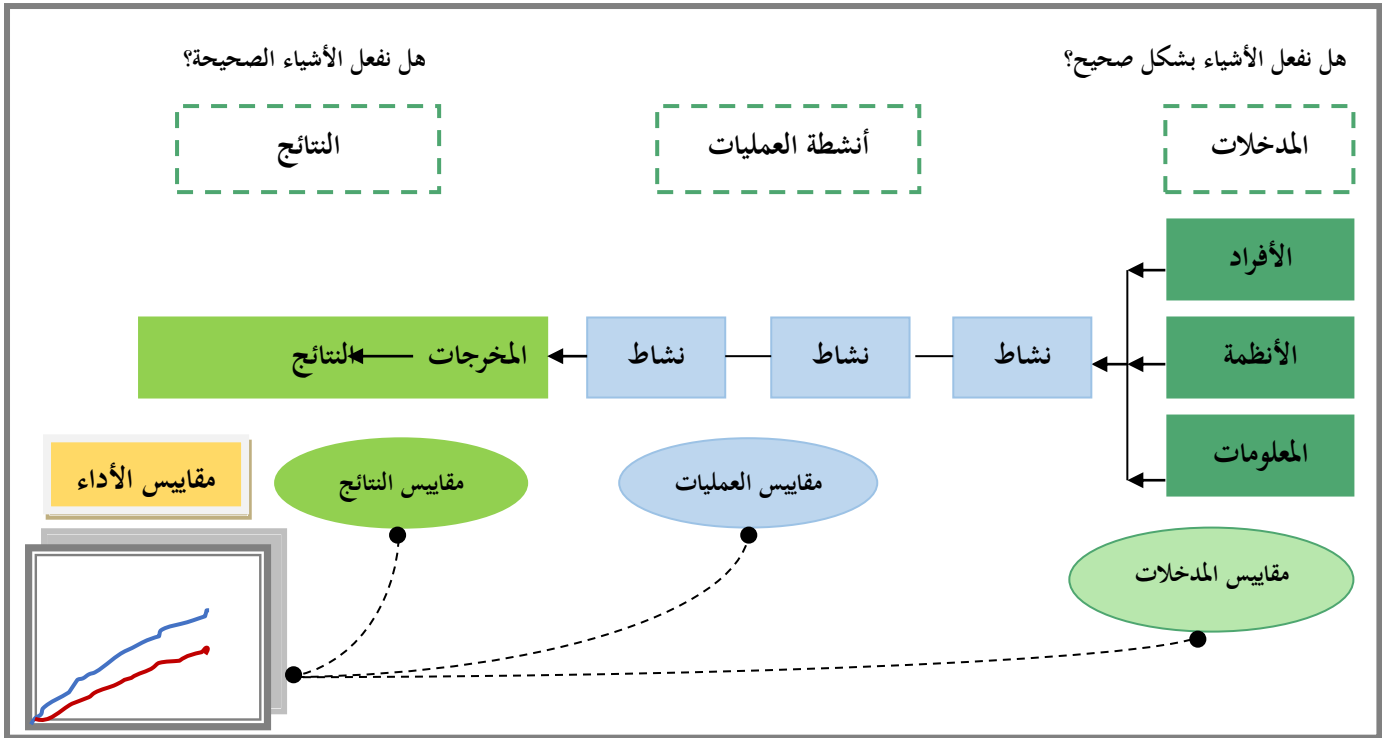
الخطوة الخامسة: مقاييس الأداء Performance Measures

في الخطوة الخامسة يتم تطوير مقاييس الأداء لتتبع التقدم الاستراتيجي والتشغيلي، ويجب فهم النتائج المرجوة والعمليات المستخدمة لتحقيق النتائج، وذلك بقياس النتائج المرغوبة من منظور العملاء الداخليين والخارجيين، أما العمليات فتقاس من منظور أصحاب العملية والأنشطة اللازمة لتلبية متطلبات العملاء، كما

يجب فهم العلاقات بين النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها والعمليات اللازمة للحصول على النتائج بشكل كامل¹.

يتم استخدام الخريطة الاستراتيجية التي تم تطويرها في الخطوة الرابعة، في تحديد الأهداف وتطوير مقاييس أداء جيدة لكل هدف، ويجب البحث عن عدد قليل من المقاييس (محركات الأداء الرئيسية)، والتي توصف بمقاييس الأداء الحرجة، تعد مهمة وأساسية للنجاح الشامل للمؤسسة²، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-20): تطوير مقاييس النتائج وإجراءات العملية



Source : Howard Rohm (2002), **Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems**, The Balanced Scorecard Institute, 16 May, P.8.

إن تطوير مقاييس الأداء ومستويات الأداء المتوقعة تعتبر عمل شاق إذا ما تم القيام به بشكل صحيح، وعملية التطوير مليئة بالتحديات ومن أهم هذه التحديات هي³:

- التحدي الأول هو الميل والتسرع في تحديد العديد من المقاييس، مما يتطلب تحليل الكثير من المقاييس لتحديد واختيار الأنسب وهذا يعتبر عبء ومرهق؛
- التحدي الثاني هو إتخاذ المؤسسة مقاييس موجودة بالفعل وتصنفها وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، ثم تعلن أن بطاقة الأداء المتوازن تم إنشاؤها، إن بطاقات الأداء المتوازن هذه

¹ Ibid, P.7.

² مسلم علاوي السعد وآخرون، (2012)، مرجع سابق، ص 161.

³ Howard Rohm (2002), **Developing and Using Balanced Scorecard Performance systems**, Op.Cit, P.8.

تكون ذات قيمة محدودة بالنسبة للمؤسسة، بحيث لا علاقة لها بها (الاستراتيجية، والنتائج المرجوة، والعمليات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة)؛

- التحدي الثالث ويتمثل في الميل والتسرع في إصدار الأحكام دون التفكير بعمق في تحديد المقاييس المهمة، ولماذا؟ يحدث هذا عادة للاستجابة لضغط المشرفين مما يؤدي إلى الإسراع في تطوير مجموعة مقاييس الأداء النهائية (أحتاج إلى بعض المقاييس، فقط أحضر لي بعض المقاييس).

الخطوة السادسة: المبادرات الاستراتيجية Strategic initiatives

في هذه الخطوة يتم تحديد المبادرات الواجب تنفيذها لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، وتعني البرامج، المشاريع التشغيلية، أو الدراسات والتحليلات وأنشطة تحسين العمليات، وأي نشاط من شأنه إنجاح تنفيذ استراتيجية المؤسسة، ويتم تحديد المبادرات الخاصة بكل هدف استراتيجي بتصنيفها في مجموعات لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن¹.

لقد وضع الباحثون في مجال البطاقة نموذجاً معيارياً لتطوير المبادرات يشمل مجموعة من الخطوات تتمثل في وصف المبادرة، تحديد الهدف الاستراتيجي المقصود منها، النتائج المتوقعة، الموارد اللازمة والتكلفة والوقت اللازم لتنفيذها، في حين **Paul Niven** حدد أربع خطوات لتحديد المبادرات الاستراتيجية ذات الأولوية وهي إجراء جرد لجميع المبادرات الجارية، رسم خريطة لتلك المبادرات وكيفية تحقيقها للأهداف الاستراتيجية، ترك كل المبادرات غير الاستراتيجية، وتطوير المبادرات المفقودة، وأخيراً تحديد أولوية المبادرات المتبقية². بعض المبادرات الاستراتيجية تكون قصيرة المدى تستغرق بضعة أيام فقط للتنفيذ، بينما بعضها الآخر يستغرق سنوات للتنفيذ الكامل.

الخطوة السابعة: الأتمتة Automation

تركز الخطوة السابعة على أتمتة العمليات من خلال إدخال التكنولوجيات التي تساهم في تحسين كفاءة العمليات، كما تساعد الأتمتة الأفراد على اتخاذ قرارات أفضل لأنها توفر وصولاً سريعاً إلى بيانات الأداء الفعلية، يوجد الآن أكثر من 100 بائع لبرامج "بطاقة الأداء المتوازن" تتراوح الأسعار من مجانية إلى عادة 100 ألف دولار، حسب المتطلبات، من بين البائعين المشهورين: Hyperion، Cognos، CorVu، ActiveStrategy.

¹ رهام محمد إبراهيم الشبراوي (2018)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة "دراسة تطبيقية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص. 75.

² سامي هباش (2017)، مرجع سابق، ص. 138.

Microsoft، OpenRatings، Oracle، PerformanceSoft، Pilot، Rocket Software (CorVu)، SAP، SAS، إلخ.¹

الخطوة الثامنة: تتابع العمليات Cascade

في هذه الخطوة يتم تسلسل بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المؤسسة إلى بطاقات أداء وحدات الأعمال والدعم، ما يعني أن بطاقة الأداء المتوازن على المستوى التنظيمي (المستوى الأول)، ليتم ترجمتها إلى وحدة الأعمال أو بطاقات أداء وحدة الدعم (المستوى الثاني)، ثم لاحقاً إلى الفريق وبطاقات الأداء الفردية (المستوى الثالث)، يؤدي التتابع المتتالي إلى ترجمة الاستراتيجية عالية المستوى إلى أهداف، تدابير وتفاصيل تشغيلية ذات مستوى أدنى، هذا التعاقب هو المفتاح لتنفيذ استراتيجية المؤسسة.²

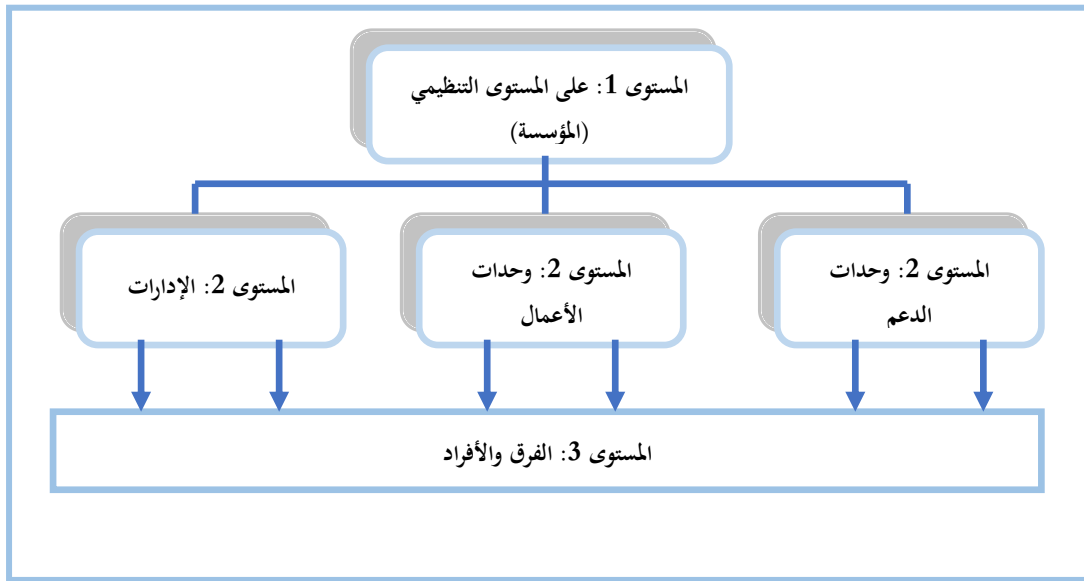
يتم تحديد وتوضيح الهدف الاستراتيجي للمؤسسة من خلال خريطة استراتيجية عالية المستوى وبطاقة أداء تعرف ببطاقة الأداء من المستوى الأول "1" ثم يتم نقلها أو إسقاطها على وحدات المستوى الأدنى في المؤسسة. قد تشمل هذه الوحدات الأدنى الإدارات أو الأقسام أو المناطق أو وحدات الدعم أو أي وحدة تشغيلية أو تجارية أخرى تحدد المستوى التالي أو المستويات التالية للمؤسسة ككل. وتعرف جميع الوحدات التي تقع تحت المستوى الأعلى بوحدات المستوى الثاني "2"، حيث يتم إعداد الأهداف الاستراتيجية والخرائط الاستراتيجية في هذا المستوى بما يتماشى مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة في المستوى الأعلى "1". ولتحقيق مواءمة العاملين مع استراتيجية وحداتهم، يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية في المستوى الثاني "2" إلى أهداف العاملين. ويشكل العاملون الأفراد أو فرق العمل (مثل الموظفين الذين يؤدون وظائف متشابهة أو الموظفين الذين يعملون معاً في مشروع محدد) وحدات المستوى الثالث "3" وتعرف المواءمة على مستوى العاملين بمواءمة المستوى الثالث³، ويوضح الشكل الموالي عملية المواءمة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن.

¹ Paul Arveson(2007), **The Balanced Scorecard for Port Authorities**, Balanced Scorecard Institute, P.36. <https://aapa.files.cms-plus.com/SeminarPresentations/Arveson.pdf>

² Nader, A, (2015), **Op.Cit.**

³ **Cascading the BSC Using the Nine Steps to Success™**, Balanced Scorecard Institute, P.2. https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/10/CascadingTheBalancedScorecard_BSI.pdf

الشكل رقم (1-21): عملية الموازنة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source : Cascading the BSC Using the Nine Steps to Success™, Balanced Scorecard Institute, P.2. https://balancedscorecard.org/wp-content/uploads/2019/10/CascadingTheBalancedScorecard_BSI.pdf

الخطوة التاسعة: التقييم النهائي Evaluation

يتم في الخطوة التاسعة التركيز على التقييم النهائي لعمليات المؤسسة ونتائجها وفقاً للمسار الذي تحدده بطاقة الأداء المتوازن¹، و أثناء هذا التقييم تحاول المؤسسة الإجابة على أسئلة مثل²:

- هل استراتيجياتنا تعمل؟
- هل نقيس الأشياء الصحيحة؟
- هل تغيرت بيئتنا؟
- هل نضع ميزانية أموالنا بشكل استراتيجي؟

كما يتطلب التقييم النهائي مقارنة بيانات بطاقة الأداء المتوازن مع الأداء السابق، وبين الوحدات التنظيمية، وبين العمليات في المؤسسات المختلفة. وتعد خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن خطوات مستمرة متكاملة ومتداخلة وليست منفصلة.

¹ مسلم علاوي السعد وآخرون، (2012)، مرجع سابق، ص162.

المطلب الثالث: تقييم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة كباقي الأدوات لها مزايا وعيوب، وتواجه تحديات وصعوبات أثناء تطبيقها، سوف يتم توضيح كل هذا بالتفصيل من خلال هذا المطلب.

أولاً: مزايا بطاقة الأداء المتوازن

بينت خبرة العديد من المؤسسات التي قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أنها تحقق مزايا عديدة للإدارة ومن بين هذه المزايا مايلي¹:

- 1- توفر بطاقة الأداء المتوازن تقرير إداري واحد يضم مجموعة من المقاييس التي تحتاج إليها الإدارة حول وجهة نظر العملاء نحو المؤسسة، وتحقيق الوقت المطلوب لتنفيذ العمل، وتحسين الجودة، وكذلك التركيز على العمل الجماعي، وتحقيق الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل؛
- 2- تؤدي بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشاكل التعظيم الفرعي للأرباح، بحيث يجبر المديرون في المستويات الإدارية العليا على الأخذ بعين الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً، إذ يمكن معرفة ما إذا كان التقدم في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر؛
- 3- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتكاملة من مقاييس الأداء تشتمل هذه المقاييس على مقاييس المخرجات ومحركات أداء تلك المخرجات، مما يساعد هذا الترابط بين مقاييس أداء المديرين في توجيه الطاقات والكفاءات والمعلومات نحو تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل؛
- 4- تترجم بطاقة الأداء المتوازن الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقياس أداء الاستراتيجية؛
- 5- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الاستراتيجية في كل مستويات المؤسسة؛
- 6- توفر بطاقة الأداء المتوازن أساساً جيداً لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛

¹ أنظر إلى:

- أحمد محمد أبو قمر محمد، (2009)، مرجع سابق، ص 53-54.

- لقمان معروف فضل محمد، (2015)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية مؤسسة البصر الخيرية العالمية السودان، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 55-56.

- 7- تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات فمقاييس الأداء تتضمن موازنة بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، والتوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية؛
- 8- تسهل الاتصال الفعال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة؛
- 9- تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات العملاء والمساهمين والعمال.

ثانياً: عيوب لبطاقة الأداء المتوازن:

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تقييم أداء الأعمال مقابل مجموعة من العوامل، تقليدياً كانت المؤسسات تقيس الأداء من خلال النتائج المالية وهذا يعطي صورة تاريخية بتركيز واحد، أما بطاقة الأداء المتوازن تركز إضافة إلى النتائج المالية على العملاء والعمليات الداخلية والقدرة التنظيمية، مما يتيح للمؤسسة تحسين أدائها المستقبلي على نطاق أوسع من النتائج، ومع ذلك فإن بطاقة الأداء المتوازن كأداة لها بعض العيوب، ومن بين عيوب البطاقة مايلي¹:

1- استثمار الوقت والتكلفة المالية: يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن استثمارات كبيرة لأنها طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل ويجب على المؤسسة إدارتها بنشاط وبشكل دائم، كما تتطلب وقتاً وتكلفة مالية، ويحتاج جميع العاملين إلى فهم كيفية عمل البطاقة مما قد يزيد من نفقات التدريب، وإذا لم تكن لديهم خبرة داخلية تظطر المؤسسات في بعض الأحيان إلى تعيين مستشارين خارجيين لمساعدتها في تطبيق البطاقة ومعرفة كيفية استخدامها، كما قد تحتاج أيضاً إلى مراعاة تكاليف شراء البرامج وصيانتها.

2- قبول أصحاب المصلحة والاستخدام: يجب على العاملين الاشتراك في نظام بطاقة الأداء المتوازن حتى يعمل بشكل فعال، وقد يكون هذا أصعب مما نعتقد إذا لم يفهم العاملون كيفية عمل النظام أو لم يتمكنوا من رؤية فوائده فقد لا يستثمرون فيه، أولئك الذين يقاومون التغيير قد يواجهون مشاكل في قبول نظام جديد حتى وإن حصلت على القبول، يجب أن يمكن التدريب العاملين من استخدام النظام بشكل صحيح، بمرور الوقت قد يصاب بعض العاملين بالاحباط خاصة إذا لم يروا فوائد ملموسة أو إذا كانوا يرون أن بطاقات الأداء المتوازن تمثل ضغطاً إضافياً على أعباء عملهم بدلاً من كونها أداة مفيدة.

3- تجميع البيانات وتحليلها: يجب على المؤسسات تدريب المستخدمين حتى يفهموا متى وكيف يتم قياس البيانات وتحليلها، وقد تمنح بطاقة الأداء المتوازن معلومات مفيدة حول المجالات التي تتطلب التحسين، ولكن

¹ Carol Finch (2017), The Disadvantages of Balanced Scorecards, <https://bizfluent.com/list-6630586-disadvantages-balanced-scorecards.html> , 10/02/2021 16.27

على المؤسسات أن تكون قادرة على تحديد هذه المقاييس ثم تنفيذ استراتيجية ملائمة لها، إذا لم تقم بتعيين مقاييس البيانات المناسبة ولم تقم بإدخال المعلومات الصحيحة باستمرار، فذلك يؤدي إلى الحصول على نتائج غير دقيقة، مما يدفع إلى العمل في مجالات لا تحتاج إلى تحسين ويتم تجاهل المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

4- التوجيه الاستراتيجي وتخطيط المقاييس: يساهم نظام بطاقة الأداء المتوازن الفعال في مواءمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال تحويلها إلى مقاييس قابلة للقياس. وإذا لم يتم التخطيط لهذه العناصر والتواصل بشأنها مع أصحاب المصلحة، فقد لا يحقق النظام النتائج المرجوة. كما أنه قد يصبح معقدا وصعب الإدارة إذا تم إضافة عدد كبير من الأهداف أو المقاييس. وإذا كانت آليات الرقابة والقياس غير متسقة، فقد لا تحقق نفس الفوائد في جميع أنحاء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن التركيز المفرط على المقاييس قد يؤدي إلى الانحراف عن التوجه الاستراتيجي العام.

5- قلة التركيز الخارجي: قد تمنح بطاقة الأداء المتوازن تركيزا داخليا أوسع، في حين لا تعطي صورة خارجية كاملة، كإعداد افتراضي فهم يأخذون العملاء بعين الاعتبار ولكن مقاييس الأداء الرئيسية الأخرى لا يتم أخذها بعين الاعتبار، كالمنافسين أو التغييرات في بيئة العمل، وهذا ما يؤدي إلى التركيز المفرط على الأداء الداخلي ونقص الوعي بالعوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر أيضا على أنشطة المؤسسة.

ثالثا: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

هناك العديد من المؤسسات طبقت بطاقة الأداء المتوازن، لكن واجهت تحديات مما جعلها لم تتحصل على الفوائد المتوقعة من هذا التطبيق، نذكر أهم هذه التحديات في النقاط التالية¹:

1- الاعتماد على تصميم سابق لبطاقة الأداء المتوازن المؤسسة تعمل في نفس المجال وتطبيقها دون الرجوع إلى الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، إذ يتم الانطلاق من خلالها كمبدأ لتصميم الخريطة الاستراتيجية وتحديد أهداف المؤسسة على كل بعد من أبعاد البطاقة.

2- عدم المعرفة الكافية والإلمام بطبيعة نظام بطاقة الأداء المتوازن ومزايا تطبيقه، سواء كان من قبل الإدارة العليا أو العاملين في المستويات الإدارية كافة.

¹ أنظر إلى:

- مرفت أحمد محمد فرح (2020)، استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين أداء الخدمات الإلكترونية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، ص ص. 85-86.

- جميل حسن النجار (2013)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 01، العدد 29، الجزء الأول، غزة، فلسطين، ص. 354.

- 3- عدم توفر التقنيات التكنولوجية اللازمة لدعم عملية تطبيق النظام، والبقاء على استخدام البرامج التطبيقية التقليدية في جمع المعلومات والبيانات.
- 4- صعوبة تحديد الوزن المناسب للأهداف الرئيسية لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تعد موجهات للأداء، وفقاً للأهداف الرئيسية.
- 5- عدم إشراك العاملين والأطراف الخارجية ذات العلاقة بالمؤسسة في عملية إعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن، سينعكس بشكل سلبي على نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيما بعد.
- 6- عدم توفير الإمكانيات والمتطلبات اللازمة والموارد لتصميم بطاقة الأداء المتوازن بحيث يجب تخصيص موارد مالية كافية والوقت اللازم للفريق القائم على عملية جمع المعلومات حول مقاييس الأداء وتحليلها.
- 7- نقص العاملين المؤهلين وذات كفاءة الذين باستطاعتهم التعامل مع نموذج بطاقة الأداء المتوازن، مما قد يؤدي هذا إلى مقاومة تطبيقه، ومن ثم تبلور اتجاهات سلبية لدى العاملين اتجاه استخدامه.
- 8- التقييد بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وإهمال أبعاد أخرى ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، إذ يجب عليها تكييف البطاقة مع مجال عمل المؤسسة بالشكل المناسب وكذلك ثقافة العاملين بها.
- 9- صعوبة القيام بالتحليلات والمقارنات العمودية والأفقية بسبب افتقار نظام بطاقة الأداء المتوازن لنماذج وطرق رياضية تتطلبها مثل هذه التحليلات والمقارنات.
- 10- عدم وجود رؤية واضحة ومحددة ومتفق عليها لدى كافة الأقسام داخل المؤسسة.
- 11- تتميز عملية صياغة المقاييس والمعايير التي يحتوي عليها نظام بطاقة الأداء المتوازن بالصعوبة والمعقدة، وقد تكون متداخلة فيما بينها خاصة لدى المؤسسات كبيرة الحجم.
- 12- تخوف الإدارة من أن تكون تكاليف نظام بطاقة الأداء المتوازن أكبر من منافعها، خاصة لدى المؤسسات صغيرة الحجم مما يشعرها بعدم جدوى تطبيق البطاقة.

رابعاً: أسباب فشل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في بعض المؤسسات

على الرغم من التطبيق الناجح لبطاقة الأداء المتوازن في العديد من المؤسسات الكبيرة، إلا أن بطاقة الأداء المتوازن قد تفشل نتيجة للعديد من الأسباب حددها Kaplan & Norton في مصدرين هما:

1- فشل في عملية تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

قد يؤدي سوء تصميم بطاقة الأداء المتوازن إلى فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ويرجع التصميم السيء وغير الفعال إلى¹:

- استعمال مقاييس قليلة في كل بعد، هذا ما يؤدي إلى الفشل في تحقيق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية؛
- استعمال عدد كبير من المقاييس دون تحديد العلاقة بين هذه المقاييس، سيفقد المؤسسة التركيز وتكون غير قادرة على إيجاد العلاقة بين هذه المقاييس؛
- فشل المقاييس المختارة في تصوير استراتيجية للمؤسسة: ويحدث هذا عندما تحاول المؤسسة إدخال جميع مقاييس الأداء الرئيسية في كل بعد من أبعاد البطاقة، دون فحص أن هذه المقاييس المحددة تعكس استراتيجية المؤسسة وتوجهها، وهذا ما يعني أن استراتيجية المؤسسة لم تترجم إلى أعمال وبالتالي لا تحصل على أي فائدة من بطاقة الأداء المتوازن وهو ما يؤدي إلى فشل تصميمها.

2- فشل في عملية تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر إخفاقات عملية التنفيذ من الأسباب الأكثر شيوعاً لفشل بطاقة الأداء المتوازن، وتشمل مايلي:

- عدم التزام الإدارة العليا بمشروع بطاقة الأداء المتوازن؛
- مشاركة عدد قليل من الأفراد؛
- البقاء على بطاقة الأداء المتوازن في الأعلى دون تحقيق الاصطفاف مع المستويات الإدارية الأخرى؛
- المبالغة في عملية التنفيذ؛
- معاملة بطاقة الأداء المتوازن كمشروع لمرة واحدة وليس بعملية مستمرة داخل المؤسسة؛
- الاستعانة بمستشارين عديمي الخبرة بنظام بطاقة الأداء المتوازن؛

¹ Nopadol Rompho(2011), **Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study**, International Journal of Business and Management, Vol.6, No.11, November, P.40.

- استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتعويض فقط.

ويعود السبب الرئيسي وراء هذه الإخفاقات هو التواصل غير الفعال داخل المؤسسة، مما يعني أن ليس كل شخص في المؤسسة يفهم النظام وبالتالي قد يعارضه، بطاقة الأداء المتوازن عملية مستمرة وليست مشروع لمرة واحدة، إنها تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مصطلحات تشغيلية، كما تربط المؤسسة بالاستراتيجية، وتجعل الاستراتيجية جزءاً من الوظيفة اليومية لكل فرد، كل هذه العناصر يجب أن تكون مدعومة بالكامل من طرف الإدارة العليا، كما يجب أن يكون هناك التزام قيادي واضح.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تناول أبرز المحطات التاريخية التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها ومراحل تطورها لتصبح بالشكل التي هي عليه الآن، كما تم استعراض أهم المفاهيم المرتبطة بها، حيث قدم الباحثون تعريفاتهم لها وفقا للزوايا التي ينظرون من خلالها، نظرا لتعدد الجوانب والمجالات المتداخلة التي تغطيها، فهي تمس الجوانب المالية الادارية والاستراتيجية. وقد تم استخلاص مفهومها على أنها نظام استراتيجي متكامل ومتوازن، من خلال ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل، كما تستند على أربعة أبعاد كل بعد يحتوي على مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس، فهي بذلك تقضي على مشكلة فجوة الربط بين استراتيجية المؤسسة والجانب التشغيلي التي كانت تعاني منه الأدوات التقليدية.

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بأهم الخصائص والتي من أهمها خاصية التوازن، الانتقاء والتجميع، الترابط الاستراتيجي، العلاقات السببية، وتعتمد البطاقة على أربعة أبعاد رئيسية متكاملة ألا وهي: بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء والبعد المالي تعمل هذه الأبعاد معا لتزويد إدارة المؤسسة برؤية واضحة وشاملة عن الأداء الكلي للمؤسسة، ويشمل كل بعد مجموعة من المؤشرات التي تنقسم إلى مؤشرات للأسباب وأخرى للنتائج وهو ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة أو "الخريطة الاستراتيجية"، وتقوم عملية بناء وتنفيذ نموذج بطاقة الأداء المتوازن على اتباع خطوات محددة تضمن تطبيقه بشكل جيد، مع ضرورة مراعاة المقومات اللازمة لنجاحه، ومع ذلك تواجه بطاقة الأداء المتوازن تحديات وصعوبات أثناء تنفيذها.

تتيح بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسات متابعة أدائها الكلي من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، كما أنها تقدم صورة متكاملة لأداء المؤسسة بدلا من الاقتصار على المؤشرات المالية فقط، مما يساعدها على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وبذلك قيادة الأداء الكلي نحو الأفضل وتحقيق أهداف استراتيجية. كما لها دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.



الفصل الثاني تقييم

تمهيد:

يتوقف النجاح الحقيقي للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتعزيز قدراتها التنافسية وضمن استدامتها في المدى الطويل، على مدى قدرتها في مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وعلى اعتبار أن الهدف الأسمى لمعظم المؤسسات الاقتصادية هو تحقيق الربح، والذي يساهم في ضمان استدامتها المالية وتحقيق عوائد للمستثمرين والمساهمين وإرضائهم، أضحي لازماً عليها تقييم أدائها المالي بصفة دورية لمعرفة مدى كفاءتها في إدارة مواردها المالية وتحقيق أهدافها.

تحتل عملية تقييم الأداء المالي مكانة متميزة وأهمية كبيرة في تحديد كفاءة الوحدة الاقتصادية، حيث توفر لها معلومات وبيانات تساهم في اتخاذ قرارات مبنية على أسس سليمة ومدروسة، مما يساعدها في تحقيق أهدافها ورسم استراتيجيتها بناء على تحليل يبيتها للكشف عن مواطن القوة لتعزيزها ونقاط الضعف والعمل على إيجاد حلول ملائمة لها، معتمدة في ذلك على مختلف الطرق والأدوات كتحليل نسب التوازنات المالية والنسب المالية كنسب السيولة والربحية والنشاط وغير ذلك من النسب، ونظراً للتطورات التقنية الحاصلة في بيئة الأعمال ظهرت العديد من الأساليب والأدوات الحديثة التي تتماشى مع ذلك، منها القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن وغيرها من الأدوات الحديثة.

لذا سيتم في هذا الفصل تناول تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
- المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء المالي

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء المالي محورا مركزيا في تقييم مدى نجاح المؤسسات أو فشلها، فهو يعكس مدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة بغية الوصول للأهداف المنشودة، فهو يعتبر من أهم التقنيات المستعملة لتشخيص وتقييم الوضعية المالية للمؤسسات ومقارنة أدائها مع أداء منافسيها في نفس القطاع، لذلك يعتمد عليه معظم المحللين الماليين نظرا لما يمتاز به من استقرار وثبات، مما يساعد في توجيه المؤسسات نحو المسار الأفضل واتخاذ قرارات مالية رشيدة. لذا سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الأداء بشكل عام، ثم الأداء المالي من خلال تعريفه، وشرح أهميته وأهدافه، وأهم العوامل المتحكممة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار في الدراسات الأكاديمية، فهو يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين، نظرا للأهمية البالغة له في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء، إلا أنه لم يتم الإجماع أو الاتفاق حول مفهوم محدد له. لذا سيحاول من خلال هذا المطلب التوضيح أكثر وذلك بالتطرق إلى جوانب الأداء، ومختلف المفاهيم المرتبطة به، وأهمية الأداء، ومجالاته (ميادينه) وأنواعه.

أولاً: تعريف الأداء

تنوعت واختلفت مفاهيم الأداء، وهذا راجع إلى اختلاف وجهات النظر للباحثين والكتاب أثناء تناولهم للمفهوم على مستوى الفرد أو المؤسسة، وأيضا لتناولهم المفهوم من ناحية المحصلة أو النتائج المتوقعة الوصول إليها من خلال الأداء، في حين اعتمد بعض الباحثين على الجوانب الكمية في صياغة تعريف الأداء، بينما اتجه آخرون إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية¹، والأداء لغة يعني تنفيذ الشيء أي تأديته، ودفعه للتنفيذ أو هو بلوغ الشيء ويقال قد أداه أي بمعنى تمت تأديته وتنفيذه²، وتجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء أستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، واشتقت هذه الكلمة في الأصل من الكلمة اللاتينية (Performer)، والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما³.

¹ محمد بن عبد الله الثبيتي (2023)، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، مصر، ص51.

² محمد وائل القيسي (2016)، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008، الطبعة الاولى، العبيكات للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص46.

³ Ecocip, (1999), *Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux*, Edition Harmattan, France, P.15.

وهنا مايسعنا إلا سرد بعض إسهامات الباحثين والكتاب في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء.

يعرفه **Angèle et Berland**: بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعة واختلاف هذه الأهداف، ويمكن فهمه بالمعنى الدقيق النتيجة أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة (الفعل)¹.

يعرفه **Khemakhem**: تأدية عمل أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المخططة². من هذا التعريف نستنتج أن الأداء يتمثل في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام التي تعمل على تحقيق الوصول إلى الغايات والأهداف المخطط لها من قبل إدارة المؤسسة.

وحسب **Baird**: اعتمادا إلى طرق الحصول على النتيجة أن الأداء هو الفعل الذي تم القيام به وهو يشمل مكونات عديدة، وليس مجرد النتيجة التي تظهر في لحظة من الزمن³.

يعرفه **Argarwal & Sonia**: أنه عبارة عن الجهود المبذولة من قبل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف بفاعلية وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية المتاحة خلال فترة زمنية معينة⁴.

ويعرف الأداء أيضا بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ظل تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي⁵:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء هو عبارة عن محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية إضافة لذلك تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليهما.

¹ Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND (May 2007), **Musure de la performance globale des entreprises**, Comptabilite et Environnement, France, P.4.

² الشيخ الداوي (2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 07، العدد 07، الجزائر، ص218.

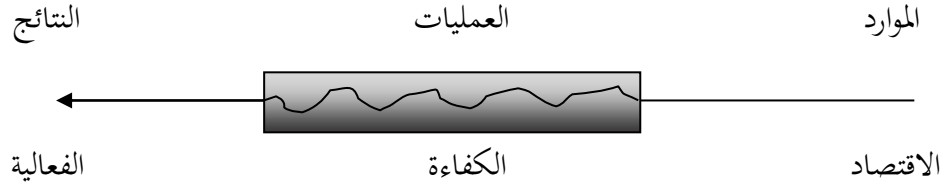
³ Alain MARION et al (2012), **Diagnostic de la performance de l'entreprise**, Dunod, Paris, P.2.

⁴ أكرم أحمد الطويل (2019)، الشراء وفقا لـ **Seven Rights** والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 77.

⁵ محمد عبد الله حسن حميد (2016)، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص42.

يعرف الأداء من وجهة نظر **Bouquin** أن الأداء يتمحور بين ثلاث مكونات وهي الاقتصاد، الكفاءة والفعالية¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-2): الأداء حسب Bouquin



Source: Angèle.R & Nicolas.B (2010), **Mesure de la Performance globale des entreprises**, Comptabilite et Environnement, France, P.04.

يعكس الشكل العلاقة بين الموارد (المدخلات)، العمليات، والنتائج (المخرجات)، وذلك بالتركيز على تحقيق الاقتصاد من خلال كيفية استخدام الموارد بأفضل طريقة لتجنب الهدر، في حين تعكس العمليات مدى القدرة على تحويل الموارد إلى مخرجات وذلك بأقل تكلفة وإنتاجية أعلى (الكفاءة)، وتشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية (النتائج). وهذا يبين أن الأداء هو تحقيق النتائج المطلوبة (الفعالية) بأفضل استخدام للموارد (الكفاءة) وبأقل تكلفة ممكنة (الاقتصاد).

كما يعرف الأداء أيضا بأنه إنجاز الأهداف باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، ويقصد بالكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوبة².

يعرفه **Lorino**: الأداء في المؤسسة هو كل شيء يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية فقط³.

ويعرف **الحسيني** الأداء هو ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد⁴.

حسب **Alazard & Sépari** يعرف الأداء في الإدارة على أنه عبارة عن مزيج من الفعالية والكفاءة⁵.

¹ Asmaâ Moussaid & Other (2020), **Review of literature on existing models about the impact of continuous training on business performance**, 7th International Conference on Intelligent Textiles & Mass Customisation, IOP Publishing Merrakesh, Morocco, P.2.

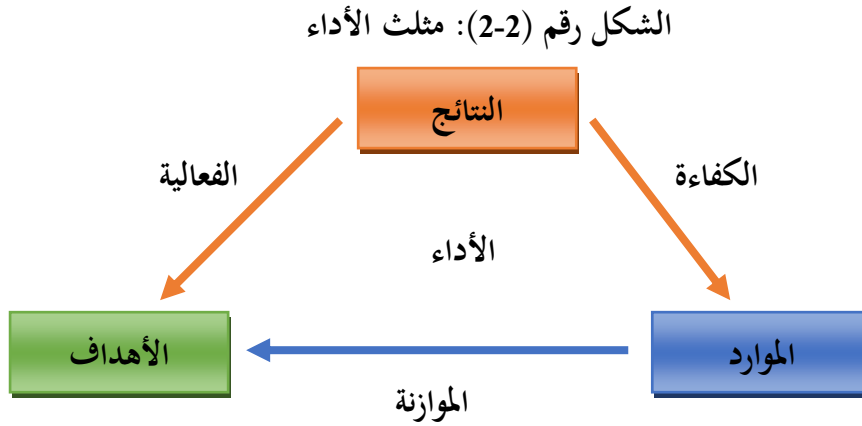
² عبد الستار العلي وآخرون (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 327.

³ Bertrand Sogbossi Bocco (2010), **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en afrique**, La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, n°241, P.118.

⁴ علاء فرحان طالب وإيمان شيخان الشهداني (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 64.

⁵ C. Alazard & S. Sépari (2018), **DCG 11Contrôle de gestion : Manuel et Applications**, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, P.12.

حسب **Bartoli** فإن الأداء يتكون من ثلاث غايات وهي النتائج الموارد والأهداف¹. وهو ما يسمى بمثلث الأداء، والشكل التالي يوضح ذلك:



Source: Annie Bartoli (2005), **Le management dans les organisations publiques**, 2ème édition, Dunod, Paris, P.104.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الأداء عبارة عن مزيج بين ثلاث عناصر الكفاءة والفعالية والموازنة، حيث يتمثل عنصر الكفاءة في العلاقة بين النتائج التي تم الحصول عليها، والموارد المستخدمة لتحقيق الأهداف المحددة سابقاً، وهذا مايسمح للمؤسسة من معرفة مدى قدرتها على بلوغ أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، في حين يعبر عنصر الفعالية عن درجة التطابق بين النتائج التي تم الحصول عليها والأهداف المحددة سابقاً، مما يسمح للمؤسسة بمعرفة ما إذا كانت قادرة على تحقيق أهدافها، وتوضح الموازنة العلاقة بين الأهداف المحددة سابقاً والموارد المخصصة لتحقيق ذلك، وهذا ما يسمح للمؤسسة من معرفة مدى ملائمة الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف المرجوة.

وحسب **Drucker** الأداء هو "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء في السوق مع خلق التوازن بين رضا المساهمين والعمال"².

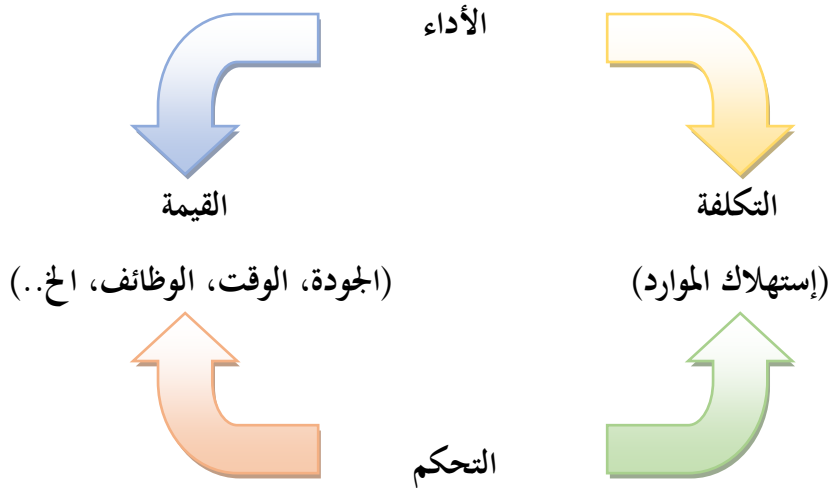
يعرف الأداء بأنه عبارة عن توليفة (القيمة - التكلفة)، ويمثلان بعدان متكاملان يتم على أساسهم قياس مستوى الأداء، إذ تعمل المؤسسة على التحكم في تكاليفها وزيادة خلق القيمة للعملاء من أجل السعي للتحكم في الازدواجية الجوهرية بين هذين البعدين³، والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ Annie Bartoli (2005), **Le management dans les organisations publiques**, 2ème édition, Dunod, Paris, P.104.

² Peter Drucker (1999), **L'Avenir du management selon Drucker**, Village Mondial, Paris, P.P.64-65.

³ Françoise GIRAUD et autres (2005), **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2 ème édition, Gualino éditeur , Paris, P.69.

الشكل رقم (2-3): توليفة الأداء القيمة - التكلفة



Source : Françoise GIRAUD et autres (2005), **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2^{ème} édition, Gualino éditeur , Paris, P.69.

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف للأداء هو العمل الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، وذلك بالاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة (المادية والبشرية والمالية)، وفي الآجال المحددة وبأقل تكلفة ممكنة، مما يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها. بمعنى أشمل وأدق الأداء هو الكفاءة والفعالية معا.

ثانيا: مصطلحات قريبة من مفهوم الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بمصطلحات عديدة إذ لا يمكن الحديث عنها بمعزل عنه وهذا ما أدى إلى وجود اللبس بينها وبين مفهوم الأداء كون أن هذه المصطلحات تعتبر قريبة من مفهوم الأداء ومن أهم هذه المصطلحات الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية والتنافسية:

1- **الكفاءة L'efficience**: هي العلاقة بين النتائج أو المنتجات المحصلة "الأداء" والموارد المستخدمة "تكاليف" ذات الطبيعة المختلفة، وتعتبر هذه العلاقة "تكلفة/ أداء" ذات معنى خاصة في المقارنات بين المؤسسات¹.

إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستعملة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، فهي ترتبط باقتصاديات العمل، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة².

¹ ناصر دادي عدون (2004)، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص60.

² شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي (2020)، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص60.

ويعبر عن الكفاءة أيضا بأنها تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، وتكون المؤسسة كفئة عندما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة¹. وتقاس الكفاءة كما يلي:

$$\text{الكفاءة (النسبة)} = \frac{Rm}{Mr} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات}$$

Rm : النتائج المحققة

Mr : الموارد المستعملة

2- الفعالية L'efficacité: من وجهة نظر الباحثين في مجال علوم التسيير يعتبر مصطلح الفعالية أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا لكون أن الفعالية معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنه هناك إسهامات عديدة ومختلفة حاولت تحديد مفهوم الفعالية، إذ اعتبرها المفكرون الكلاسيك أنها الأرباح المحققة، فحسب وجهة نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة². تعرف بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بما في ذلك تحقيق موقع تنافسي متميز في السوق، وبمعنى آخر تشير الفعالية إلى أداء الأشياء الصحيحة³.

تعرف الفعالية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة، إذ كلما اقتربت النتائج من الأهداف ظهرت فعالية المؤسسة ويعبر عن الفعالية بالصيغة التالية⁴:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{النتيجة المحققة}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية وهذا لا يعني أنهما مترادفان فيمكن للمؤسسة أن تكون فعالة ولكن في نفس الوقت غير كفئة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بكفاءة عالية وتكون غير فعالة، وقد تم التفريق بين المفهومين من قبل الباحث **Peter Drucker** إذ اعتبر الفعالية هي "عمل الشيء الصحيح" في حين الكفاءة هي "عمل الشيء بالشكل الصحيح"، وتعتبر كذلك الفعالية بأنها أوسع وأعمق من الكفاءة لأنه لا يمكن لنا أن نتصور مؤسسة تعمل على تحقيق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على بقائها في السوق

¹ مجيد جعفر الكرخي (2020)، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 31.

² الشيخ الداوي (2009)، مرجع سابق، ص 219.

³ شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي (2020)، مرجع سابق، ص 210.

⁴ نبيلة عدان (2020)، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص 52.

بعدم الاستغلال الأمثل لمواردها أي دون كفاءة¹، ولتوضيح الفرق بين المفهومين "الكفاءة - الفعالية" تم وضع جدول يوضح ذلك كمايلي:

الجدول رقم (1-2): العلاقة بين الكفاءة والفعالية

المفاهيم	الاهتمام	تعالج	التحليل	معايير القياس
الكفاءة	بالوسيلة	الموارد	كيفية الوصول	المدخلات مثل: العمل، المعلومات، الموارد، المعدات..
الفعالية	بالهدف	النتائج	نقطة الوصول	المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال ..

المصدر: أحلام دريدي (2017-2018)، دور استخدم أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص7.
من خلال الجدول يتضح أن الكفاءة تركز على الوسيلة المستخدمة في العمل وكيفية الوصول وتعني أداء العمل بأقل موارد ممكنة، في حين الفعالية تركز على الهدف والنتيجة وتعني الأهداف المراد تحقيقها والنتائج المتوصل لها.

3- الإنتاجية Productivity: هناك عدة تعاريف للإنتاجية سيتم ذكر بعض التعاريف المقدمة من طرف الباحثين وكذا خبراء بعض المنظمات الدولية، وهذا ليتسنى لنا استقراء المفاهيم المتداولة ودلالاتها الاقتصادية²:

- تعرف بأنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.
- هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى السلع والخدمات التي يعتمد في إنتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني.
- هي العلاقة بين كمية الموارد المستعملة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية.
- يعرفها خبراء منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (O.E.C.O) بأنها (كمية الإنتاج - المخرجات - منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج).
- في حين يعرفها المركز الياباني للإنتاجية (J.P.C) بأنها تعظيم فائدة استخدام أو استغلال الموارد البشرية والمادية المستخدمة في عملية الإنتاج، بأقل التكاليف، مما يمكن من توسيع السوق، وكذا رفع معدلات استخدام العمالة، وتأمين أجور مرتفعة، وبالتالي رفع مستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع.

¹ أحلام دريدي (2018)، دور استخدم أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص7.

² نبيل إبراهيم محمود الطائي (2008)، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات - التغيير التقني - العمل ورأس المال)، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص: 19-21.

ويمكن قياس الإنتاجية وفقا للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{إجمالي النتائج المحققة}}{\text{إجمالي الموارد المستخدمة}} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{الفعالية}} = \frac{\text{الكفاءة}}{\text{الفعالية}}$$

4- **المردودية:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم. بالإضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يولون اهتمام خاص بمستوى مردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، إذ أن أرباحهم متوقفة على مستوى المردودية المحققة من قبل المؤسسة¹.

5- **التنافسية:** يعتبر مصطلح التنافسية في هذه الأيام خاصة من أكثر المصطلحات تداولاً عند المفكرين الاقتصاديين والسياسيين بل أكثر من ذلك لدى مختلف الأفراد مهما اختلفت مهنتهم، وليس هناك تعريف محدد ودقيق لمصطلح التنافسية، ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات والنقاشات التي قام بها العديد من المفكرين حيث نجد²:

- هناك من يعرفها على أنها: "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية".
- وتعرف **Laura D'andrea Tyson** التنافسية هي "قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختبار المنافسة الدولية، في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متناسل ومستديم على حد سواء".
- كما تعرف بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة، والسعر الملائم، وفي الوقت المحدد، وهذا يعني تلبية حاجات ومتطلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".
- من خلال التعاريف التي قدمها المفكرين نرى أن التنافسية هي قدرة المؤسسة في التغلب على منافسيها من خلال سيطرتها على تكاليفها وتقديم منتجات وخدمات ذو جودة عالية ومبتكرة.

ثالثاً: أهمية الأداء

يكتسي الأداء أهمية بالغة نوردتها فيما يلي³:

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي (2020)، مرجع سابق، ص 62.

² محمد قريشي (2008)، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ص 137.

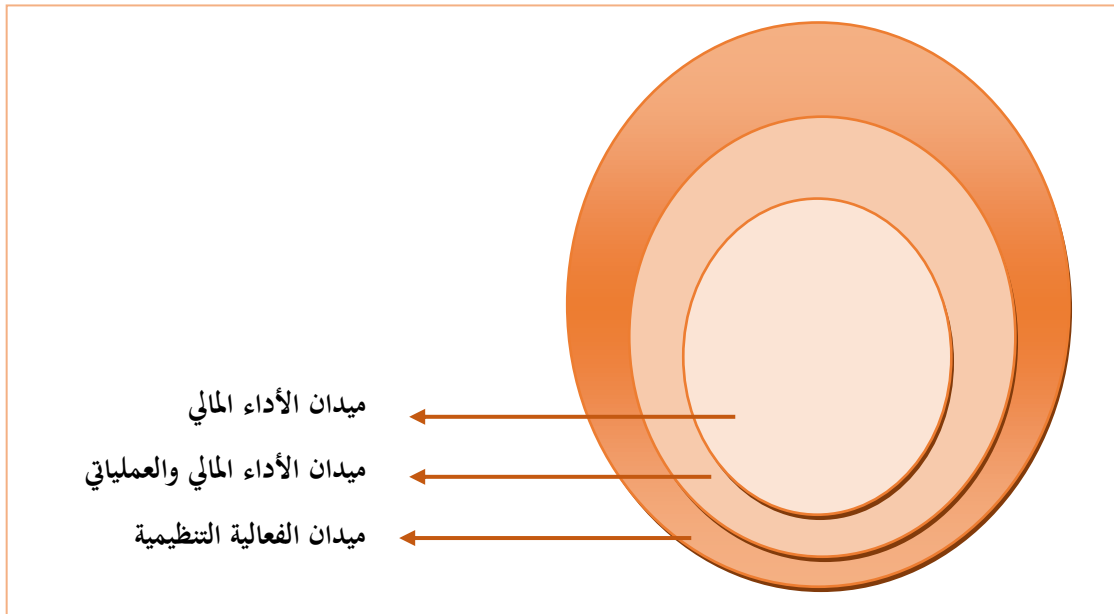
³ أحلام قراوي (2020/2019)، مرجع سابق، ص 57.

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة لتحقيقه؛
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، ولكي يتحقق الأداء بفعالية يجب أن تكون هناك جدية ونزاهة عند اتخاذ القرار؛
- يساهم في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات؛
- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة؛
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

رابعاً: ميادين الأداء

للأداء مجالات عديدة ومتنوعة في المؤسسات تختلف باختلاف نشاطها وطبيعة أعمالها، ووفقاً لمستويات إدارتها من حيث التركيز على هاته المجالات التي تعتبر أن تحقيق الأهداف من خلالها يعد أولوية، إذ تسعى المؤسسات الناجحة إلى تشكيل منطلقات لقياس أدائها من أجل الوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء في المؤسسة بشكل شامل، قد حددت هذه المجالات في عدة ميادين كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): ميادين الأداء



المصدر: علاء فرحان طالب وإيمان شيخان الشهداني (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 66.

1- ميدان الأداء المالي: اتفق العديد من الكتاب والباحثين في استخدام مقاييس الأداء المالي في عمليات قياس الأداء في مختلف المؤسسات، ويعتقد **Harrison & John** أنه يمكن استعمال مقاييس الأداء المالي كمقاييس رئيسية في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، فحسب وجهة نظرهم يمكن للمديرين استخدام نتائج القياس في

تحديد مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، كما يؤكدان أيضا على الأهمية البالغة للأداء المالي فيما يخص العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة، فالمؤسسة التي تتسم بأداء مالي عالي تكون قادرة على استغلال الفرص المتاحة لها في مواجهة التحديات التي تواجهها في بيئة عملها الخارجية أكثر من غيرها، كما أنها تتعرض لضغوطات أقل من قبل أصحاب المصالح والحقوق، على عكس غيرها من المؤسسات التي تعاني من أداء مالي متدني¹، وتفوق المؤسسة في الميدان المالي يضمن لها مركزا تنافسيا قويا، ويرى **David** أن أكثر المعايير الكمية استخداما في الاستراتيجيات هي النسب المالية². وسيتم التوسع أكثر في الأداء المالي من حيث المفهوم والأهمية وتقييمه وأساليب تقييمه في المبحثين الثاني والثالث.

2- ميدان الأداء المالي والتشغيلي: يعد الحلقة الوسطى لأداء الأعمال في المؤسسات، فبالإضافة إلى المقاييس المالية يتم الاعتماد على مقاييس ومؤشرات تشغيلية في قياس الأداء تتمثل في الحصة السوقية، تقديم منتجات وخدمات جديدة، نوعية المنتج والخدمة المقدمة، فعالية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المؤشرات التشغيلية المرتبطة بمستوى أداء عمليات المؤسسة. ويرى **Macmenamin** أن الاعتماد على المقاييس المالية البحتة في تقييم الأداء يعطي صورة غير دقيقة حول المؤسسة، مما وجب تدعيم هذا الأسلوب في القياس بمقاييس ومؤشرات أداء غير مالية وهذا لبناء نظام قياس فعال في المؤسسة³.

3- ميدان الفعالية التنظيمية: يعتبر المفهوم الأوسع والأشمل لميادين الأداء، ويدخل من ضمنها كل من الأداء المالي والعملي، لذا فالفعالية معيار يقيس مدى تحقيق المؤسسة أهدافها تكيفا مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، من حيث استغلال الموارد المتاحة وقدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فالمؤسسة التي تتسم بالفعالية هي التي تستطيع تحقيق أهدافها وقد شاع استخدام هذا المفهوم بين العديد من الباحثين والمختصين وتم اعتماده مقياسا رئيسيا في تقييم أداء المؤسسة وقياس سبل فعاليتها⁴.

خامسا: أنواع الأداء:

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس (2009)، الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 481.

² نبراس ناجي رزوقي (2020)، تأثير استراتيجية تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، ص 95.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس (2009)، مرجع سابق، ص 483-484.

⁴ علاء فرحان طالب وإيمان شيخان الشهداني (2011)، مرجع سابق، ص 66-67.

نظرا لمواجهة الباحثين صعوبة تحديد مفهوم الأداء مما يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ولقد توصلوا إلى تقسيم الأداء وفق أربع معايير وهي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار وظيفي ومعيار الطبيعة وكل معيار ينقسم إلى مجموعة من أنواع الأداء:

1- حسب معايير المصدر: حسب هذا المعيار يتم تقسيم الأداء إلى نوعين أداء داخلي وخارجي:

أ- **الأداء الداخلي:** يتمثل هذا النوع في ما تملكه المؤسسة من موارد، ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة من الأداءات الجزئية، وقد حددها **Bernard** في ثلاثة أجزاء وهي الأداء البشري، التقني والمالي¹:

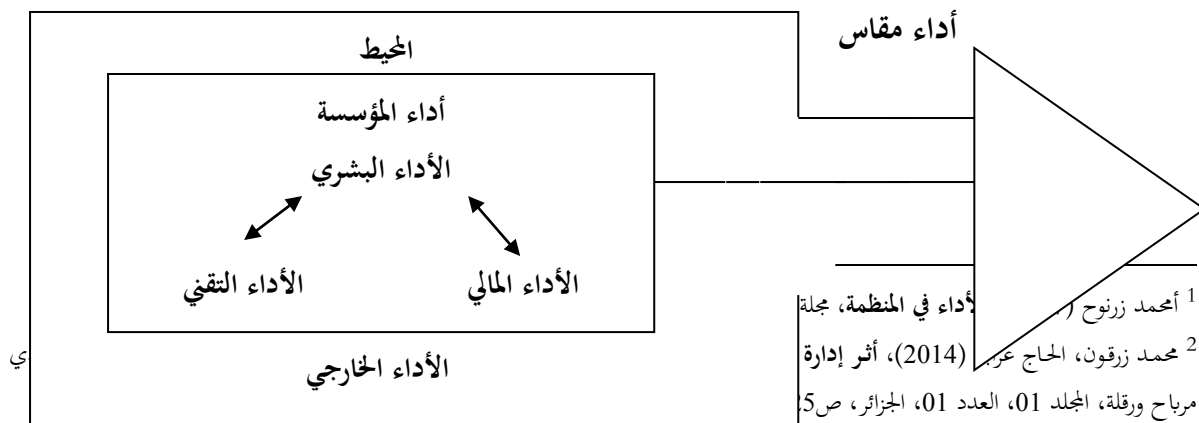
- **الأداء البشري:** يعتبر من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المؤسسة في أداء الموارد البشرية فقط، وقد تم تعريفه بأنه "قيام الفرد بالأعمال والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية من خلال توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

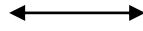
- **الأداء التقني:** ويتمثل في حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية استخدام الموارد المالية المتاحة في المؤسسة.

ب- **الأداء الخارجي:** ويتمثل في الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن لهذا الأداء أن يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، وذلك نتيجة مثلا لارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على المنتج أو الخدمة، أو خروج بعض المنافسين، فجاءت هذه التغيرات تنعكس على الأداء بالإيجاب والسلب، فعلى المؤسسة أن تسعى لقياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، وهذا لعدم تحكمها فيه ويصعب عليها ذلك عكس الأداء الداخلي الذي يمكن التحكم فيه داخل المؤسسة². والشكل الموالي يوضح الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

الشكل رقم (2-5): الأداء الداخلي والأداء الخارجي





الفائض

الإجمالي

المصدر: نبيلة قدور (2019/2018)، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعة -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، ص 12.

2- حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء في المؤسسة تبعا لهذا المعيار إلى نوعين أداء كلي وأداء جزئي:

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والعناصر والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، دون استثناء جزء أو عنصر في تحقيقها¹.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق².

3- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار أساسا بالتنظيم إذ يبين لنا هذا الأخير كيفية تقسيم الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة، وبناءا على الوظائف التي تمارسها المؤسسة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع نذكر منها:

أ- أداء الوظيفة المالية: يعبر هذا الأداء عن مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة ممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرته على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها في الآجال المحددة، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة³.

¹ وليد قرونفة، نور الهدى محجوبي (2020)، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة، المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، المنعقد يومي 27 و 28 جانفي 2020، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 1031.

² عبد المليك مزهودة (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص 89.

³ نبيلة قدور (2019/2018)، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعة -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، ص 13.

ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، مما يسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات¹.

ج- أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية): تكتسي وظيفة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة وكفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود المبذولة من قبل كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد باستخدام عدة معايير منها: كمية الإنتاج والجودة، الخدمات المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، المواظبة على العمل ويستخدم عادة مؤشر التغيب للتعبير عنه... الخ².

د- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في مدى قدرة وظيفة التسويق على استخدام مواردها بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ أهدافها التسويقية المسطرة، مع مقارنة ذلك بأداء منافسيها في السوق من أجل تعزيز نقاط القوة لديها، وتجنب نقاط الضعف من أجل تحقيق أهداف النمو والبقاء في السوق، ومن بين مؤشرات قياس أداء وظيفة التسويق مؤشر الحصة السوقية، مؤشر نمو المبيعات، مؤشر رضا العملاء... الخ³.

هـ- أداء وظيفة التموين: يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين، أي مدى تحقيقها لأهدافها والتي تتمثل في توفير المشتريات من حيث الكمية، والجودة وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب، من خلال استغلال كل الموارد، وباعتباره نظاما فهو يشتمل على مدخلات والمتمثلة في الموارد، العمليات مثل الشراء، التخزين، النقل والمناولة، والمخرجات أي المواد أو الخدمات⁴.

و- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن قياسه من خلال المقاييس الآتية: -توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد، -التنوع في المنتجات، -درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور⁵.

4- حسب معيار الطبيعة:

¹ محمد زرقون، الحاج عرابة (2014)، مرجع سابق، ص126.

² أحمد زرنوح (2017)، مرجع سابق، ص35.

³ أمينة ساهل، محمد بوسنة (2022)، الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، المجلد 04، العدد 02، ص85.

⁴ إلهام بجاوي (2010)، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء التمويني للمؤسسات الصناعية في الجزائر -دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، المجلد 11، العدد 23، الجزائر، ص.ص 7-8.

⁵ محمد زرقون، الحاج عرابة (2014)، مرجع سابق، ص126.

أ- الأداء الاجتماعي: يركز أساسا على جعل عمل المؤسسة مسؤول اجتماعيا من خلال التركيز على الممارسات الأخلاقية والمبادرة في العمل الخيري، ومشاركة المجتمع في المشاكل، والعمل على إيجاد الحلول لها، مع الحد من التأثيرات البيئية، وبالتالي إحداث التنمية المجتمعية¹.

ب- الأداء الاقتصادي: يعد الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية....)، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا....)، ويتم قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ماتعده من قوائم وتقارير، ويعتبر التحليل المالي من أهم الأدوات استعمالا في تقييم الأداء الاقتصادي².

ج- الأداء البيئي: هو أحد الطرق العملية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل وضع أهدافها فيما يخص المجال البيئي، ويشير الأداء البيئي إلى مدى كفاءة أنظمة الإدارة البيئية التي تعتمدها المؤسسة في حماية البيئة من خلال سياسات بيئية تركز على الأنشطة الإنتاجية بهدف الحد من آثارها السلبية على البيئة والمجتمع ومن أهمها التلوث. ويعرف الأداء البيئي حسب منظمة الإيزو ISO على أنه "النتائج الكمية القابلة للقياس والمتحصل عليها من نظام الإدارة البيئية المتعلقة برقابة الجوانب البيئية المحددة للمؤسسة بناء على سياستها وأهدافها وغاياتها البيئية"³.

د- الأداء التكنولوجي: تمتلك المؤسسة أداءا تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا⁴.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

¹ أمال مهاوة وآخرون (2020)، التسويق الاجتماعي كمدخل لتنمية الأداء الاجتماعي "دراسة حالة صندوق الزكاة بولاية ورقلة"، الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة، المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، المنعقد يومي 27 و28 جانفي 2020، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص620.

² بلال رحالية وآخرون (2022)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع فعالية الأداء الاقتصادي للشركات -دراسة ميدانية لعدد من الشركات الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، ص211.

³ محمد ذياب سعود وآخرون (2020)، تحسين الأداء البيئي باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه بالمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، جامعة مدينة السادات، المجلد 10، العدد 03، مصر، ص506-512.

⁴ بلال رحالية وآخرون (2022)، مرجع سابق، ص212.

بعد التطرق في المطلب السابق إلى مفهوم الأداء في المؤسسة، وتغطية بعض جوانبه من حيث التعريف، والأهمية وشرح أنواع الأداء ومجالاته، سيتم في هذا المطلب تناول تعريف الأداء المالي، خصائصه وذكر أهميته للمؤسسة وأهدافه، بالإضافة إلى العوامل المتحركة في الأداء المالي الخارجية منها والداخلية.

أولاً: تعريف الأداء المالي

يعرف على أنه الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة ويتضمن جمع واستعمال الأموال المقاسة بعدة مقاييس كنسبة كفاية رأس المال، نسب السيولة، الرافعة المالية، الملاءة المالية ونسب الربحية ويعتبر الأداء المالي أنه قدرة المؤسسة على إدارة مواردها وحسن التحكم فيها¹.

الأداء المالي يعد أحد أهم العوامل التي تبين فعالية وكفاءة المؤسسة في مدى تحقيق أهدافها².

ويعرف أيضاً بأنه يمثل المفهوم الضيق لأداء المؤسسات بحيث يركز على استعمال مقاييس مالية لقياس مدى إنجاز أهداف المؤسسة، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث يعد الداعم الرئيسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، كما يساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في مختلف ميادين الأداء، والتي تساعد على تلبية متطلبات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم³.

يعرف الأداء المالي على أنه يقيس مدى إنجاز المؤسسة لأهدافها باستخدام المقاييس المالية⁴.

يعرف أيضاً أنه التعبير عن أداء أنشطة المؤسسة باستعمال مقاييس مالية كالربحية والسيولة وغيرها فهو يمثل الأداة الأساسية لمختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة⁵.

وهناك من يرى أن الأداء المالي يتعلق بقياس النتائج المالية للمؤسسة ولتحقيق ذلك يجب إيلاء الاهتمام للتكاليف، الهامش، مستوى المردودية وقدرة التمويل الذاتي والتي يجب أن تكون مرتفعة قدر الإمكان⁶.

كما يعرف الأداء المالي أيضاً على أنه مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية⁷.

¹ Didin Fatihudin, Jusni & Mochamed Mochklas, (June 2018), **How Measuring Financial Performance**, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), Vol 9, N°6, P.554.

² Sandhika Cipta Bidhari et al, (2013), **Effect of Corporate Social Responsibility Information Disclosure on Financial Performance and Firm Value in Banking Industry Listed at Indonesia Stock Exchange**, European Journal of Business and Management, Vol 5, N°18, P.40.

³ محمد محمود الخطيب (2009)، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 45.

⁴ ناظم حسن عبد السيد (2009)، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص 134.

⁵ أكرم أحمد الطويل (2019)، مرجع سابق، ص 91.

⁶ Claude Kambou, (2018), **Système Fiscal et Performance Financière Des Établissements de Microfinance (EMF) au Cameroun**, Edition L'Harmattan, Paris, P.28.

⁷ السعيد فرحات جمعة (2000)، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص 38.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء المالي على أنه: هو الصورة التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام مواردها المادية المالية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية.

ثانيا: خصائص الأداء المالي

يتميز الأداء المالي بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي¹:

- يعد الأداء المالي على أنه وسيلة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها نحو المؤسسات الناجحة، فهي أداة تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسات التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها من المؤسسات؛
- الأداء المالي تقنية لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات، فالمقاييس يمكن لها أن تبين إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو كثرة الديون والقروض أو العسر المالي والنقدي وغيرها، فهي بذلك تنذر إدارتها للعمل على كيفية معالجة الخلل وتصحيح التجاوزات؛
- الأداء المالي أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج مالية وأداء أفضل من سابقتها؛
- يعد الأداء المالي وسيلة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة أو معرفة جانب معين من أداء المؤسسة أو أداء أسهم المؤسسة في السوق المالي خلال يوم محدد أو فترة زمنية معينة؛
- يعبر الأداء المالي عن مستوى الأداء في المؤسسات من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استعمال عبارات تؤكد على حقائق عامة ليتسنى للمؤسسات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية. وهذا يعني أن الأداء المالي هو تقنية تسمح للمؤسسات باتخاذ قراراتها المالية بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، كما تسمح باكتشاف الثغرات على مستوى المؤسسة والعمل على تداركها في الوقت المناسب ونقاط القوة للاستفادة منها لترشيد القرارات المالية.

ثالثا: أهمية الأداء المالي

تتجلى أهمية الأداء المالي فيما يلي²:

¹ محمد محمود الخطيب (2009)، مرجع سابق، ص 45-46.

² أسماء بوزاغو، سنوسي بن عومر (2020)، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز معسكر، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، ص 326.

تكمن أهمية الأداء المالي عموماً في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من زوايا عديدة، وبطريقة تساعد مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد مواطن القوة والضعف، والعمل على الاستفادة من هذه البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتكمن أهمية الأداء المالي وبشكل جلي في عملية متابعة نشاط المؤسسات، وتتبع سلوكها ومراقبة أوضاعها المالية وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها، وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح وبالشكل المطلوب، من خلال تحديد العراقيل، وتشخيصها وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية، وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها، وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة، من أجل الحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

فعلى المؤسسات أن تدرك الأهمية البالغة للأداء المالي، فهو يعتبر استراتيجية هامة في تحديد مستوى الأداء الشامل للمؤسسة، فالمؤسسات التي لها أداء مالي جيد تكون قادرة على التعامل مع التغيرات التي تطرأ على مستوى البيئة من فرص وتهديدات، وهذا يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة والاستمرار في السوق والنمو والتطور وتحسين الربحية وبالتالي تلبية متطلبات أصحاب المصالح.

رابعاً: أهداف الأداء المالي:

يحقق الأداء المالي جملة من الأهداف الخارجية (الخاصة بالمستثمرين) وأهداف داخلية نذكرها فيما يلي¹:

1- الأهداف الخارجية:

- تقدير مستوى تأثير أدوات الأداء المالي كالربحية والسيولة والمديونية وغيرها على سعر السهم، مما يمكن المستثمر من معرفة طبيعة نشاط المؤسسة ومتابعته، وكذلك متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بها؛

- يساعد الأداء المالي المستثمر في اتخاذ القرارات المناسبة من خلال القيام بعملية التحليل، والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم العلاقة والتفاعل بين البيانات، مما يمكن المستثمر من اتخاذ القرارات السليمة لأوضاع المؤسسة.

2- الأهداف الداخلية:

تتمثل الأهداف الداخلية للأداء المالي فيما يلي²:

¹ محمد محمود الخطيب (2009)، مرجع سابق، ص 47.

² عبد الغني خلادي، أنيس هزلة (2018)، مساهمة النظام المحاسبي المالي SCF في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص 67.

- يهدف الأداء المالي إلى نمو المؤسسة بحيث يعتبر من أبرز عوامل تعظيم القيمة كما تحدد مدى نجاح خططها واستراتيجيتها الخاصة بالاستمرار والتحسين؛
- يهدف إلى تحقيق الربحية والمردودية والاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير، وكذا تخفيض الخطر المالي الذي قد تواجهه المؤسسة؛
- يهدف الأداء المالي إلى تحسين السيولة وتحقيق التوازن المالي للمؤسسة، إذ تقيس السيولة مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، ويعتبر نقص السيولة أو عدم كفايتها يسبب ضعف في قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، في حين زيادتها يعني ذلك وجود سيولة فائضة غير مستثمرة بالشكل الأمثل، وهذا ما يؤدي بالربحية إلى الانخفاض، فزيادة الربحية يستوجب زيادة نسبة الأصول الثابتة إلى إجمالي الأصول في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض السيولة في حين تحسين السيولة في المؤسسة يستوجب زيادة الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الربحية، لذلك على المؤسسة العمل على تحقيق التوازن بين السيولة والربحية وذلك عن طريق تمويل أصولها الثابتة وصافي رأس المال العامل¹.

خامسا: العوامل المتحكمة في الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي بمجموعة من العوامل الداخلية والتي تكون خاضعة لتحكم المؤسسة والعوامل الخارجية التي تكون غير خاضعة لتحكم المؤسسة ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

1- العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بالشكل الذي يساعد على زيادة ربحية المؤسسة وتخفيض التكاليف، وتتمثل هذه العوامل في كل من العوامل التقنية، البشرية²:

¹ حيزية بنية (2016-2017)، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، ص.ص 180-181.

² عبد الملوك مزهودة (2001)، مرجع سابق، ص. ص 93-94.

أ- العوامل التقنية: ويقصد بها مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وكذا المستخدمة في عملية معالجة البيانات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية وشكل المنتج ومدى ملاءمة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات عملائها؛
- التوازن بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استعمال المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل الأفراد؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها وكذلك التكنولوجيا المستعملة؛
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- نوعية المعلومات؛
- الجو السائد بين العمال ونوعية العلاقة بين المشرفين والمنفذين.

في حين هناك عوامل داخلية إدارية وفنية تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة يتم تلخيصها فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويقصد به الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المرتبطة بالمؤسسات وأنشطتها، فمن خلاله تتحدد الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وطرق تبادل الأنشطة والبيانات¹، يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسات من خلال مساعدتها في تنفيذ الخطط بنجاح وذلك

¹ عبد الباقي بضياف وآخرون (2018)، تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد 18، العدد 01، الجزائر، ص552.

بتحديد الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها وتخصيص الموارد لها، كما يسهل الهيكل التنظيمي تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة مما يساعدها في اتخاذ القرارات المالية بأكثر فعالية وكفاءة لتحقيق الأهداف المسطرة¹.

● **المناخ التنظيمي:** ويقصد به وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويعني بوضوح التنظيم إدراك العاملين لارتباط مهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها بالأداء المالي، أما اتخاذ القرار فهو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، في حين يتمثل أسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، وتوجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء².

● **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة مثل تكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكنولوجيا التحسين المستمر وغيرها، والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، فعلى المؤسسة تحديد التكنولوجيا الملائمة لطبيعة أعمالها والتي تكون مواتية مع أهدافها، ويعود ذلك إلى أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات فهي تلزمها على التكيف مع التكنولوجيا وفهمها، وتعديل أدائها وتحسينه من أجل الموائمة بين التقنية والأداء المالي، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء وهذا لتغطيتها لعدة جوانب من القدرة التنافسية، وتخفيض التكاليف والمخاطرة وأيضا زيادة الأرباح والحصة السوقية³.

● **الحجم:** ويقصد به تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى مؤسسات صغيرة، متوسطة وكبيرة، إذ هناك مقاييس عديدة لحجم المؤسسات كمقياس إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، يعد الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا، فقد يكون عائقا لأداء المؤسسات، أي بزيادة الحجم عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا، وبالتالي يصبح أدائها أقل فعالية وإيجابا بحيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بوضع المؤسسة، وأن سعر

¹ كمال غالم (2021-2022)، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 33.

² محمد محمود الخطيب (2009)، مرجع سابق، ص 49.

³ نصر الدين بن نذير، أيوب شملال (2017)، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المنعقد يوم 25 أبريل 2017، جامعة علي لونيسي البلدية 2، الجزائر، ص. ص 8-9.

المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة، وقد بينت الدراسات التي أجريت حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات بأن العلاقة طردية¹.

2- العوامل الخارجية:

تشمل العوامل الخارجية على مجموعة من المتغيرات والقيود والمواقف التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة، وتمثل محيط المؤسسة بأبعاده المختلفة وقد تكون آثارها على شكل فرص يسمح باستغلالها لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، أو يمكن أن تمثل خطرا يؤثر سلبا على أدائها، ولهذا يستدعي ضرورة العمل على التكيف معها لتخفيف هذه الآثار الناجمة عنها². وتتلخص العوامل الخارجية فيما يلي³:

أ- العوامل الاقتصادية: تعتبر من أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة وانعكاسا على الأداء المالي، ويعود ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى لكون المحيط الاقتصادي يعتبر مصدر لمختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها المختلفة، كما تنقسم العوامل الاقتصادية إلى عوامل اقتصادية عامة تتمثل في الفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، معدلات التضخم وأسعار الفائدة وغيرها. وعوامل اقتصادية قطاعية مثل وفرة المواد الأولية، الطاقة، هيكل السوق... الخ. وتتميز بتأثيرها المباشر على الأداء المالي للمؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا، عكس العامة يكون تأثيرها غير مباشر وفي الأجل الطويل.

ب- العوامل الاجتماعية والثقافية: لا تقل هذه الأخيرة أهمية وتأثيرا عن العوامل الاقتصادية، وذلك يعود للأهمية البالغة للبعد الاجتماعي في محيط المؤسسة، ومدى مساهمته في كثير من الأحيان في التأثير على باقي العوامل (الاقتصادية، السياسية..)، وتحتوي حسب G.Bressy العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة. وقد تقف هذه العوامل في الغالب كعائق أمام تحسين مستوى الأداء المالي للمؤسسة.

ج- العوامل السياسية والقانونية: تمثل عنصرا هاما بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، وتتضمن السياسة الداخلية والخارجية للبلاد، القوانين المنظمة للمؤسسات وكذا الأسواق، الاستقرار الأمني والسياسي للدولة، أحكام وقرارات المحاكم وغيرها من العوامل، وبما أن تغيرات هذه

¹ نسيم حمادي، فتيحة ملباني (2022)، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين باستخدام النسب المالية دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) الشركة المركزية لولاية الجزائر، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، ص 262.

² نعيمة بجاوي (2009/2008)، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه غير منشورة جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 220.

³ عبد المليك مزهود (2001)، مرجع سابق، ص 92-93.

الأخيرة هي نتاج الحسابات السياسية فإن المؤسسات الاقتصادية في كثير من الدول حتى المتقدمة منها تتدخل لتكييف تغيرات هذه العوامل وفقاً لمصالحها.

د- العوامل التكنولوجية: تعتبر العوامل التكنولوجية من العوامل بالغة الأهمية، فهي تتمثل في مختلف المعارف العلمية والبحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية، براءات الاختراع وغيرها. وتساهم هذه العوامل إلى حد كبير في تخفيض أو الرفع من حجم التكاليف، تحديد جودة المنتجات تحديد طريقة معالجة البيانات، وبالتالي يساهم في تأثير مستوى الأداء بالتدنية أو الرفع، ولتحسين الأداء المالي على المسيرين أن يشجعوا أعمال البحث والتطوير التي تنعكس بالإيجاب على أنشطة المؤسسة وبالتالي مستوى الأداء¹.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تحتل عملية تقييم الأداء المالي مكانة مهمة في أي مؤسسة اقتصادية، إذ تعد من العمليات الأساسية المعتمد عليها لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأنشطة المالية والاقتصادية التي تقوم بها، كما تهدف إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية، وذلك من خلال تحليل بياناتها المالية بواسطة مؤشرات الأداء المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي من أهم الأداءات التي تحرص عليه المؤسسة الاقتصادية خاصة الهادفة للربح، وذلك لأهميته البالغة في تحديد نقاط القوة والضعف، ومقارنة النتائج المتوصل إليها مع الأهداف المخطط لها، لذا سيتم تخصيص هذا المطلب لعرض كل المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء المالي من تعريفه وتوضيح لأهميته وأهدافه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي:

¹ نعيمة يحيوي (2008/2009)، مرجع سابق، ص 221.

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة (الأصول، الخصوم، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي)، وهذا للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وتوضيح مدى متانة المركز المالي للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن لها قياس التنبؤ بالفشل المالي¹.

حسب **Malichová & Durisova** فإن تقييم الأداء المالي ينتمي إلى الأنشطة الرئيسية لكل مؤسسة أثناء تقييم وضعيتها الحالية ومقارنتها بالأهداف، ويمكن وصف مصطلح الأداء بأنه قدرة المؤسسة على تقدير الاستثمارات الممنوحة للأنشطة التجارية، مما سيساهم في التحسين الذاتي المستمر وتحقيق الأهداف². ويعرف هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة مسبقاً لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستعملة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة³.

يشير البعض إلى أن عملية تقييم الأداء المالي تعد مرحلة من مراحل الرقابة المالية فهي تهتم بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها بواسطة الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق الأهداف المالية

للمؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة وترشيد الإدارة المالية في إعداد الخطط المالية المستقبلية⁴. ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، والغرض منها هو فحص ومعرفة المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين⁵.

ويمكن القول أن تقييم الأداء المالي ماهو إلا عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلاً باستخدام مقاييس أغلبها كمية، ليصبح لدى المسير بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، تسمح بالمقارنة بينها بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها⁶.

¹ محمود جلال أحمد، طلال الكسار (2009)، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، ص7.

² Malichová.E & Durisova.M (2015), **Evaluation of Financial performance of Enterprises in IT sector**, Science direct business economics and management 2015 Conference, BEM2015, Elsevier, P.238.

³ عبد الغني دادن (2006)، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 04، العدد 04، الجزائر، ص41.

⁴ حمزة محمود الزبيدي (2000)، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص81.

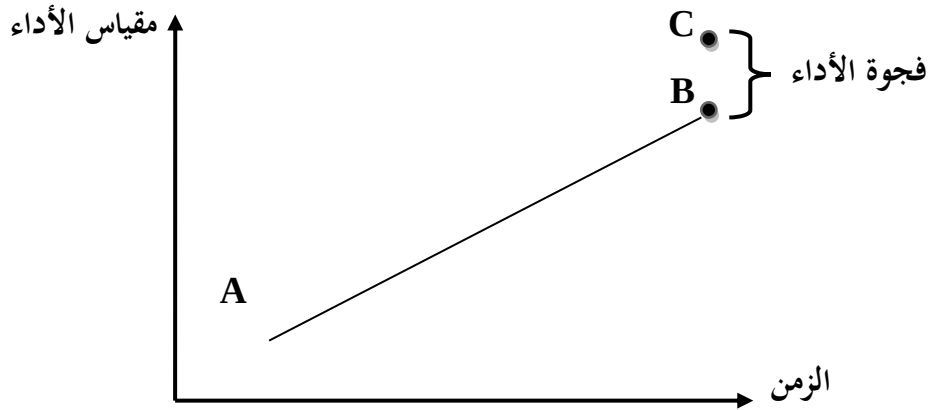
⁵ توفيق محمد عبد المحسن (1997)، تقييم الأداء مداخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، ص3.

⁶ عبد الملوك مزهودة (2001)، مرجع سابق، ص96.

يرى السعيد فرحات جمعة أن تقييم الأداء المالي للمؤسسة يعني تقديم حكم ذو قيمة حول تسيير الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لدى المؤسسة وهذا لاشباع رغبات أطرافها المختلفة¹.

وفي حالة عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها أوتائجها في ظل الأداء المالي المتوقع وفي ظل الاستراتيجية التخطيطية الحالية، فإن هذا يعني وجود فجوة الأداء والتي يتم توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6): فجوة الأداء



المصدر: حمزة محمود الزبيدي (2000)، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 82.

من خلال الشكل يمثل المستقيم AB منحى الأداء في ظل الاستراتيجية الحالية والظروف البيئية المتوقعة.
C: يمثل الهدف المراد تحقيقه.
BC: يمثل فجوة الأداء.

ويمكن حصر أسباب تشكل حدود هذه الفجوة في ثلاث عوامل وهي²:

- عدم تلاؤم الاستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية والظروف الداخلية؛
- قلة ومحدودية الموارد المتاحة أمام الإدارة؛
- التنفيذ غير الصحيح لهذه الاستراتيجيات من قبل الإدارة.

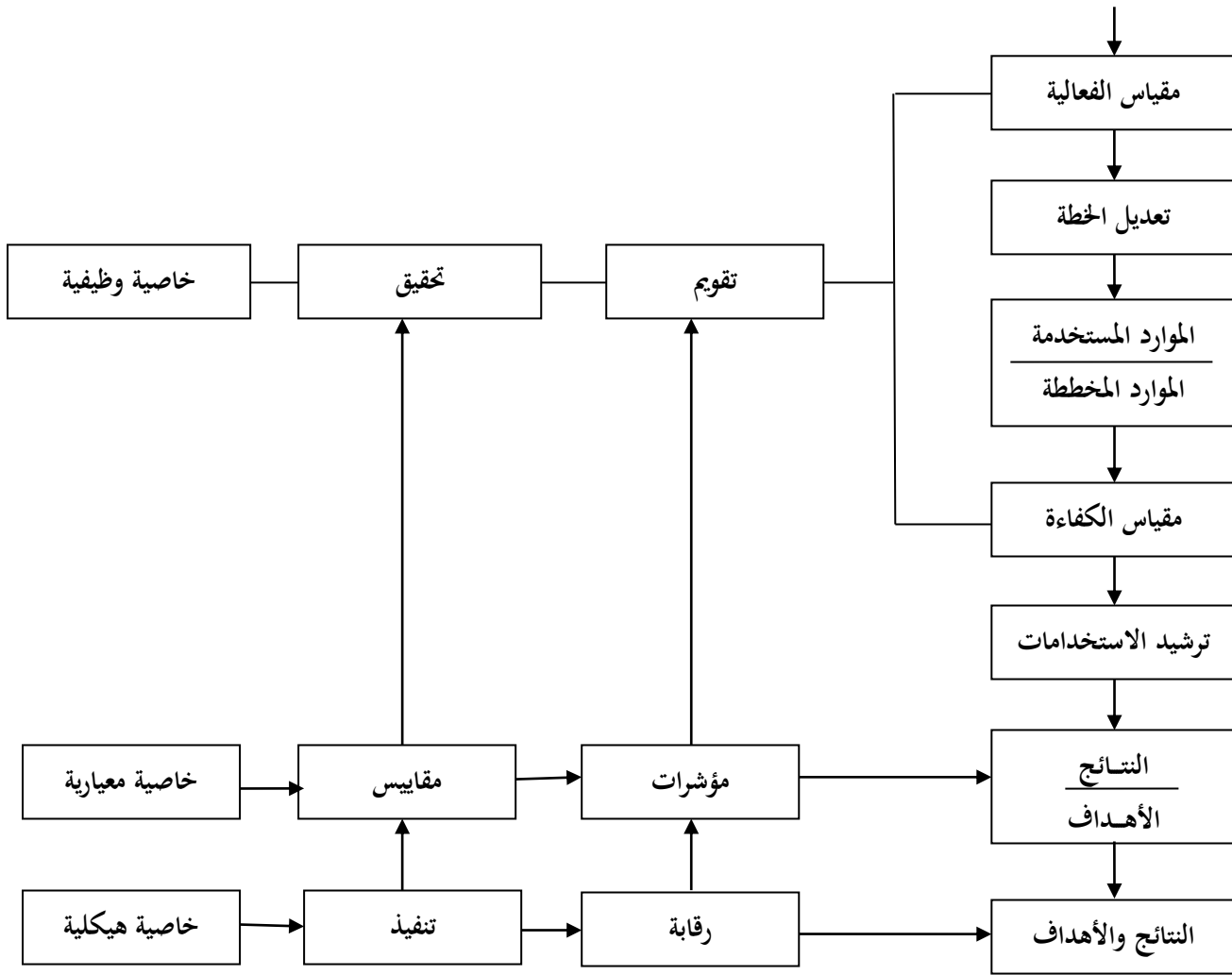
من خلال ماسبق يمكن تعريف تقييم الأداء المالي على أنه عملية تقوم بقياس الأداء المالي المحقق مقارنة بما خطط له وذلك من خلال استخدام مؤشرات مالية كالنسب المالية، للوقوف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات المالية السليمة للحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة.

الشكل رقم (2-7): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي في المؤسسات

النتائج والأهداف

¹ السعيد فرحات جمعة (2000)، مرجع سابق، ص 38.

² حمزة محمود الزبيدي (2000)، مرجع سابق، ص 82.



المصدر: السعيد فرحات جمعة (2000)، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، ص39.

يتبين لنا من خلال الشكل أن عملية تقييم الأداء المالي تتكون من ثلاث خاصيات وهي: خاصية وظيفية، معيارية وخاصية هيكلية، ويتضح كذلك بأن تقييم الأداء المالي يعد عملية رقابية تمكن المؤسسة من قياس و معرفة مدى تحقيقها لأهدافها المالية ومقارنة ما تم تحقيقه من أهداف مع ما خطط له مسبقاً هذا من جهة، والوقوف على حقيقة الوضعية المالية للمؤسسة من جهة أخرى.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي

تغطي عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات بأهمية بالغة وبارزة، تلمس عدة جوانب ومستويات ويمكن إبراز هذه الأهمية في النقاط التالية¹:

¹ نصر حمود مزنان فهد (2009)، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.ص 29-30.

- يبين تقييم الأداء المالي في المؤسسات قدرة المؤسسة على تنفيذ ما خطط له من أهداف وذلك بمقارنة النتائج المتحصل عليها مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات والعمل على اقتراح الحلول اللازمة لمعالجة ذلك، مما يعزز أداء المؤسسات لمواصلة البقاء والاستمرار؛
- يساعد تقييم الأداء المالي في الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرته نحو الأفضل أو الأسوأ، وذلك من خلال متابعة نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المؤسسة من مدة إلى أخرى، ومكانيا بالمقارنة مع المؤسسات المماثلة الأخرى؛
- يظهر تقييم الأداء المالي المركز الاستراتيجي للمؤسسة ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين مركزها الاستراتيجي؛
- تساعد عملية تقييم الأداء المالي في الإفصاح عن درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة؛
- يقدم تقييم الأداء المالي صورة واضحة وشاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء المؤسسة، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وكذا آليات تعزيزها؛
- يوضح تقييم الأداء المالي كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة؛
- يكشف تقييم الأداء المالي عن مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف، والتخلص من عوائد الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة؛
- يساعد تقييم الأداء على تحقيق الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والحوافز؛
- يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في المؤسسة مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء المالي

- تسمح عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من تحقيق العديد من الأهداف نذكر من أهمها¹:
- يهدف تقييم الأداء المالي إلى تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية؛

¹ موسى بن البار، أمين بوساق (2019)، نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية والحاسبية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، ص 64.

- يهدف إلى تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- يحقق تقييم الأداء المالي هدف قدرة المؤسسة الاقتصادية على النمو والابتكار؛
- يحقق تقييم الأداء المالي هدف التأكد من قيام المؤسسة باستغلال مواردها المالية بأقصى فعالية ممكنة؛
- يهدف تقييم الأداء المالي إلى تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء المالي قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاوجة والتقدير غير الواقعية.

المطلب الثاني: القواعد الأساسية لتقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه

سيتم في هذا المطلب عرض أهم القواعد التي تستند عليها عملية تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى الجهات المستفيدة من هذه العملية.

أولاً: القواعد الأساسية لتقييم الأداء المالي:

إن عملية تقييم الأداء المالي لا تتم بصفة عشوائية بل تستند على عدة قواعد أساسية يمكن ذكرها فيما يلي¹:

- تحديد الأهداف لغرض تقييم كفاءة الأداء المؤسسة يتطلب التعرف إلى الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق، مستعينين بالأرقام والنسب المالية والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها، وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك.
- وضع خطة تفصيلية لإنجاز الأعمال حيث يتم في ضوء الأهداف المحددة وضع خطة متكاملة لإنجاز الأعمال بشكل تفصيلي ولكل مجال من مجالات النشاط في المؤسسة، إذ توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للوحدة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية الإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم.
- تحديد مراكز المسؤولية: ويقصد بها كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسات وتحديد النتائج التي سيتم التوصل إليها، لذلك يجب أن

¹ سارة محمد زايد التميمي (2018)، أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. ص 70-71.

تعرف مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لغرض المساءلة وبيان أسباب الانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ.

- تحديد معايير الأداء تتطلب إجراءات تقييم الأداء المالي وضع معايير لغرض المقارنة مع النتائج المتحققة، والمعايير هي عبارة عن مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة.

- توفر جهاز مناسب لتنفيذ عملية تقييم الأداء المالي وهذا هو أساس عملية تقييم الأداء المالي ويفترض وجوده قبل البدء في العملية، إذ يفترض وجود جهاز للرقابة وجمع المعلومات والمتابعة يقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ باستخدامها في الأغراض المحددة التي تراها الإدارة حيث تعتمد نتائج تقييم الأداء على مدى الدقة في جمع وتسجيل البيانات، لذلك يجب وضع برامج التدريب المتخصصة لتستفيد منها كافة المستويات التنفيذية والرقابية.

ثانياً: الجهات المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي:

هناك العديد من الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي للمؤسسة وهي¹:

1- الإدارة: من الطبيعي أن يرغب المديرون بمقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية والنمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن المستوى الإداري الأعلى، حيث أن هؤلاء يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية العامة وحساب الأرباح والخسائر).

2- حملة الأسهم العادية: وهم يقسمون إلى ثلاث فئات:

¹ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري (2006)، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 239-240.

● حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأجل، وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم.

● حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأجل، وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال.

● حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية، وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

3- حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين، بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

4- حملة السندات: مثل الأفراد، المصارف أو المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للأصول لتغطية ديونهم.

5- مانحي الائتمان والمصرفيون: وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي أنهم يتأكدون من مدى كفاية الأصول المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة.

6- المحللون الماليون، الاستثماريون، المضاربون في سوق بورصة الأسهم: وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسات بموجب كشف المركز المالي مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.

7- اتحادات التجارة: وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي وخطواته

سيحاول من خلال هذا المطلب تناول المعايير التي يعتمد عليها في عملية التقييم من قبل المحلل المالي، بالإضافة إلى مصادر المعلومات الداخلية منها والخارجية التي يحتاجها في هذه العملية، بالإضافة إلى الخطوات الأساسية التي تمر بها عملية تقييم الأداء المالي.

أولاً: معايير تقييم الأداء المالي

يعتمد المحلل المالي في عملية تقييم الأداء المالي جملة من المعايير وذلك من أجل التعبير عن مستوى الأداء المالي الإيجابي منه أو السلبي ومن بين هذه المعايير ما يلي¹:

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون (2007)، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص102.

1- المعايير التاريخية: تركز هذه المعايير على مجموعة من المقاييس المالية التاريخية أي لسنوات سابقة لنفس المؤسسة ومقارنتها مع النتائج الحالية، فمثلا يتم مقارنة نسبة العائد على الاستثمار أو نسبة السيولة للسنة الحالية ومقارنتها مع السنوات السابقة، وبعدها يتم ملاحظة مدى تطور هذه النسب نحو الأفضل أو الأسوء، وهي تعبر عن مجموعة المعايير المتولدة داخل المؤسسة والمقبولة من طرف المحلل للمقارنة.

2- المعايير المستهدفة: عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها، ويمكن للمحلل أن يقارن بين هذه المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعلا لفترة زمنية ماضية، ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا.

3- المعايير المطلقة: وهي تعني وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسب معينة وتكون مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة¹.

4- المعايير القطاعية (الصناعية): وهي المعايير التي تصدرها الاتحادات المهنية والجهات الحكومية أو غيرها من الجهات لأغراض القياس والتقييم لفرع أو أكثر من فروع الصناعة والنشاط، وهي بذلك أكثر قربا إلى الواقع من المعايير المطلقة لأنها تأخذ بالاعتبار متطلبات النشاط في ذلك النوع من الصناعة أو القطاع المهني، ولكنها تنتقد أيضا في أنها تعطي معايير موحدة لكافة المؤسسات في ذلك القطاع أو الصناعة ولا تأخذ بالاعتبار الخصائص الخاصة بالمؤسسات بشكل إنفرادي².

ثانيا: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

تتعدد مصادر المعلومات التي يتم التركيز عليها في عملية تقييم الأداء المالي، إذ تختلف باختلاف المقاصد والأهداف المراد الوصول إليها، وتنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية تتمثل في البيانات والكشوفات المحاسبية، ومصادر خارجية تتمثل في المقاييس والمعطيات المستخلصة من محيط المؤسسة.

1- المصادر الداخلية لمعلومات تقييم الأداء المالي:

تتعلق هذه المصادر بالنشاط الداخلي للمؤسسة وتتمثل في مخرجات النظام المحاسبي وهي الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

¹ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري (2006)، مرجع سابق، ص 238.

² منير شاكر محمد وآخرون (2000)، التحليل المالي: مدخل صناعة القرارات، الطبعة الأولى، مطبعة الطليعة، عمان، الأردن، ص 84.

أ- الميزانية المحاسبية: تعرف الميزانية المحاسبية على أنها وثيقة مالية ختامية تقوم على أساس عرض صافي ذمة المؤسسة، أي ما لها من أصول وما عليها من ديون، بما يسمح بمعرفة صافي مركزها المالي، أي صافي الفوائد التي ترجع إلى أصحاب المؤسسة ومساهميها¹.

تعرف أيضا الميزانية المحاسبية حسب النظام المحاسبي المالي هي جدول أو قائمة تظهر عناصر كل من الأصول والخصوم على أساس تصنيف خاص، حيث تصنف الأصول إلى عناصر غير جارية وأخرى جارية، في حين تصنف الخصوم إلى أموال خاصة وخصوم غير جارية وخصوم جارية². وفيما يلي شكل الميزانية المحاسبية:

الشكل رقم (2-8): شكل مبسط للميزانية المحاسبية

الميزانية بتاريخ	
الأصول	الخصوم
<u>أصول غير الجارية:</u>	<u>الأموال الخاصة:</u>
- تثبيات معنوية (ح/20 برمجيات المعلوماتية وماشائها).	- رأس المال ح/101
- تثبيات مادية ح/21 (أراضي، مباني، م وأدوات...).	- احتياطات ح/106
- تثبيات مالية ح/26 و ح/27	- نتيجة الدورة ح/12 (ربح أو خسارة)
<u>أصول جارية:</u>	<u>خصوم غير جارية:</u>
- مخزونات ح/30 إلى غاية ح/37 (بضاعة، مواد أولية ... منتجات تامة الصنع).	- إقتراضات ح/16، ح/17
- حقوق الزبائن ح/41	<u>خصوم جارية:</u>
	- موردون؛ ح/104، ح/404 (موردو المخزون، موردو التثبيات)

¹ محمد فيصل مايدة وجمال خنشور (2017)، قياس عناصر قائمة الميزانية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) -دراسة تحليلية-، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 14، العدد 01، الجزائر، ص307.

² عبد الرحمان عطية (2009)، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي (المخطط المحاسبي الجديد)، دار النشر جيطلي، الجزائر، ص10.

- ديون قصيرة الأجل أخرى	- سندات التوظيف ح/50
- الخزينة السالبة	- المتاحات ح/512 بنك، ح/53 الصندوق
مجموع الخصوم	مجموع الأصول

المصدر: <https://www.compta-213.com/2019/02/scf.html> تاريخ الاطلاع: 2023/12/27

ب- جدول حسابات النتائج: هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتعم للميزانية المحاسبية، الهدف منه هو تحليل نتيجة السنة، فهو يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المتخذة للوصول إلى القرارات التقويمية، فجدول حسابات النتائج يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، هذا النشاط ينتج رؤوس أموال ويستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج (الناتج بالتسمية المحاسبية) تطرح منه استهلاكاته (أعباءه)، وفي الأخير نتحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحاً أو خسارة¹.

"هو بيان ملخص للأعباء والإيرادات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية ربح أو خسارة"². ونميز بين نوعين من حسابات النتائج³:

- **حسابات النتائج حسب الطبيعة:** بحيث يتم تصنيف الأعباء والإيرادات حسب طبيعتها مما يسمح بحساب مجاميع التسيير الرئيسية، وتعد بمثابة أرصدة وسطية تسمح من حساب -في النهاية- النتيجة الصافية للدورة المالية.

- **حسابات النتائج حسب الوظيفة:** حيث تصنف الأعباء والإيرادات حسب الوظيفة التي تسببت فيها.

المعيار المحاسبي الدولي رقم واحد IAS 1 يترك للمؤسسة حرية عرض الأعباء مصنفة حسب الطبيعة أو مجمعة وظيفياً.

في الجزائر يتم اعتماد حسابات النتائج حسب الطبيعة، لأن إعداداته يعتبر إجبارياً من وجهة النظر الضريبية، عند التصريح الضريبي الخاص بنهاية الدورة المالية. وللكيانات أيضاً إمكانية تقديم حساب للنتيجة حسب الوظيفة في الملحق⁴.

¹ مبارك لسلوس (2012)، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص.ص 24-25.

² الجريدة الرسمية رقم 19 لسنة 2009، ص.24.

³ محمد الصالح زويطة (2014)، دور حساب النتائج حسب الطبيعة -وفق النظام المحاسبي المالي- في قياس أداء المؤسسة، مجلة دراسات إقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات وخدمات التعلم الجزائر العاصمة، المجلد 14، العدد 01، الجزائر، ص.120.

⁴ الجريدة الرسمية رقم 19 لسنة 2009، ص.25.

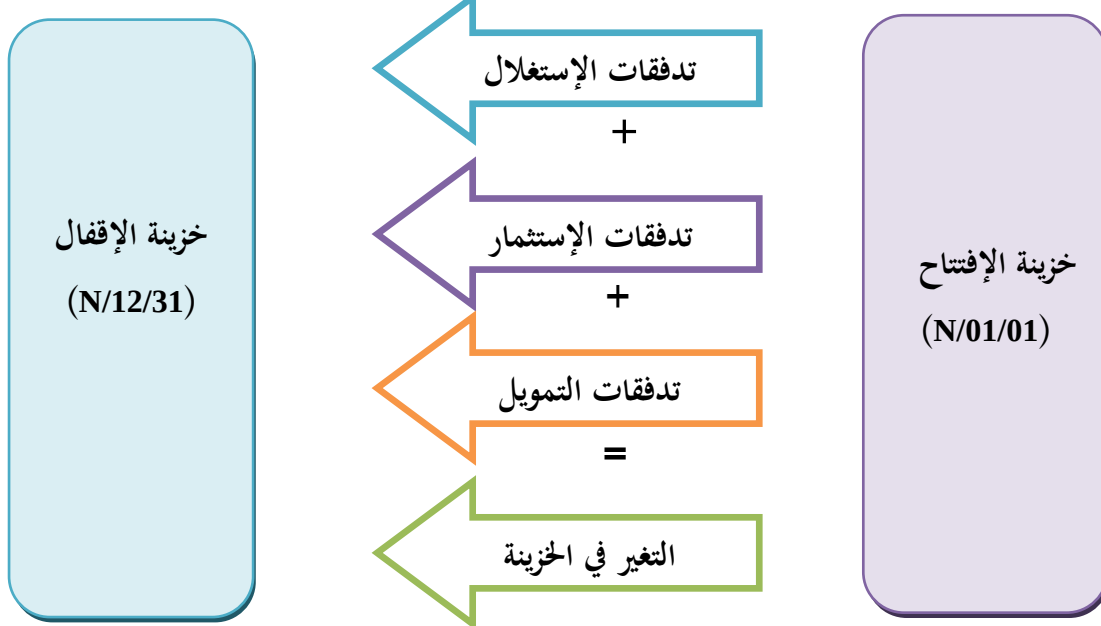
	المبيعات والمنتجات الملحقة ح/70
	الإنتاج المخزون أو المنتقص من المخزون ح/72
	الإنتاج المثبت ح/73
	إعانات الاستغلال ح/74
	1- إنتاج السنة المالية = ح/70 + ح/72 + ح/73 + ح/74
	المشتريات المستهلكة ح/60
	الخدمات الخارجية ح/61 + الاستهلاكات الأخرى ح/62
	2- استهلاكات السنة المالية = ح/60 + ح/61 + ح/62
	3- القيمة المضافة للاستغلال VA = 2-1
	الأعباء المستخدمين ح/63
	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة ح/64
	4- إجمالي فائض الاستغلال EBE = VA - ح/63 - ح/64
	المنتجات العملية الأخرى ح/75
	الأعباء العملية الأخرى ح/65
	المخصصات للاهتلاكات والمؤنات وخسائر القيمة ح/68
	استرجاع على خسائر القيمة والمؤنات ح/78
	5- النتيجة العملية RO = EBE + ح/75 + ح/78 - ح/65 - ح/68
	المنتجات المالية ح/76
	الأعباء المالية ح/66
	6- النتيجة المالية RF = ح/76 - ح/66
	7- النتيجة العادية قبل الضرائب RF + RO =
	الضرائب الوجب دفعها على النتائج العادية ح/695 و ح/698
	الضرائب المؤجلة (تغيرات) على النتائج العادية ح/692 و ح/693
	مجموع منتجات الأنشطة العادية (مجموع صنف 7)
	مجموع أعباء الأنشطة العادية (مجموع صنف 6 + ح/69)
	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية قبل الضرائب - الضرائب الواجبة والضرائب المؤجلة
	عناصر غير عادية منتجات ح/77
	عناصر غير عادية أعباء ح/66
	9- نتيجة غير العادية = ح/77 - ح/66
	10- صافي نتيجة السنة المالية RNE = 9+8

الجدول رقم (2-2): جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة

المصدر: وزارة التربية، التسيير المحاسبي والمالي، السنة الثانية من التعليم الثانوي، شعبة تسيير وإقتصاد، ص 67.

ج- جدول سيولة (تدفقات) الخزينة: يعتبر جدول سيولة الخزينة من بين القوائم المالية المنصوص عليها في النظام المحاسبي المالي SCF، إذ يسجل جميع التدفقات التي تحدث على مستوى الخزينة خلال السنة وهي التدفقات التي تم دفعها أو قبضها فعلياً خلال السنة¹. والهدف من إعداد جدول السيولة النقدية هو توفير معلومات عن المقبوضات والمدفوعات النقدية خلال الفترة المالية، ومن مصادرها المختلفة وهي الأنشطة الاستغلالية (التشغيلية أو العملية) ويتم عرضها وفق طريقتين هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، والأنشطة الرأسمالية والأنشطة التمويلية وهذا خدمة لمستعملي هذه المعلومات وخاصة المستثمرين والدائنين². والشكل الموالي يمثل تدفقات جدول سيولة الخزينة:

الشكل رقم (2-9): تدفقات جدول سيولة الخزينة



المصدر: نبيل بوفليح (2018)، دروس وتطبيقات في التحليل المالي "حسب النظام المحاسبي المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص122.

من خلال الشكل السابق يتضح أن تدفقات الخزينة ترتبط بثلاث أنشطة وهي الأنشطة العملية والأنشطة الاستثمارية والأنشطة التمويلية، ويمكن إعداد جدول تدفقات الخزينة بالاعتماد على هاته الأنشطة من خلال المعادلة التالية:

تغيرات الخزينة للفترة = تدفقات الخزينة المرتبطة بالأنشطة العملية + تدفقات الخزينة المرتبطة بالأنشطة

الاستثمارية + تدفقات الخزينة المرتبطة بالأنشطة التمويلية

وكذلك المعادلة: تغيرات الخزينة للفترة = الخزينة في نهاية الفترة - الخزينة في بداية الفترة

¹ نبيل بوفليح (2018)، دروس وتطبيقات في التحليل المالي "حسب النظام المحاسبي المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص121.

² عبد الستار الكبيسي (2008)، الشامل في مبادئ المحاسبة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص488.

د- جدول تغير الأموال الخاصة: يشكل جدول تغير الأموال الخاصة تحليلاً للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول المشكلة لرؤوس الأموال الخاصة في المؤسسة خلال السنة المالية¹. وحسب النظام المحاسبي المالي فإن المعلومات الدنيا المطلوب تقديمها في جدول تغير الأموال الخاصة تخص الحركات المرتبطة بما يأتي²:

- النتيجة الصافية للسنة المالية؛
- تغييرات الطريقة المحاسبية وتصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة كرؤوس أموال؛
- المنتوجات والأعباء الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة؛
- عمليات الرسملة (رفع، خفض أو تسديد رأسمال المؤسسة)؛
- توزيع النتيجة والتخصصات المقررة خلال السنة المالية. والجدول التالي يوضح جدول تغير الأموال الخاصة:

الجدول رقم (2-3): جدول تغير الأموال الخاصة

البيان	ملاحظة	رأسمال الشركة	علاوة الإصدار	فارق التقييم	فرق إعادة التقييم	الإحتياطات والنتيجة
الرصيد في 31 ديسمبر N-2						
تغير الطريقة المحاسبية تصحيح الأخطاء الهامة إعادة تقييم التثبيات الأرباح أو الخسائر غير المدرجة في الحسابات في حساب النتائج الحصص المدفوعة زيادة رأس المال صافي نتيجة السنة المالية						
الرصيد في 31 ديسمبر N-1						
تغير الطريقة المحاسبية تصحيح الأخطاء الهامة إعادة تقييم التثبيات الأرباح أو الخسائر غير المدرجة في الحسابات في حساب النتائج الحصص المدفوعة زيادة رأس المال صافي نتيجة السنة المالية						
الرصيد في 31 ديسمبر N						

المصدر: الجريدة الرسمية رقم 19 لسنة 2009، ص 37.

¹ شعيب شنوف (2016)، المحاسبة المالية وفقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS & النظام المحاسبي المالي SCF، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 21.

² الجريدة الرسمية رقم 19 لسنة 2009، ص 26-27.

هـ- الملاحق: يعد الملحق وثيقة تلخيص وهو يعتبر جزءا من القوائم المالية، وهو يوفر التفسيرات اللازمة لفهم أفضل للميزانية، وحساب النتائج، وجدول سيولة الخزينة، وجدول تغير الأموال الخاصة فهما أفضل ويتمم كلما إقتضت الحاجة المعلومات المفيدة لمستخدمي القوائم المالية، تعد الملاحق المحاسبية حسب نفس المبادئ وحسب نفس الشروط التي تظهر في الوثائق الأخرى التي تشكل منها القوائم المالية، إلا أن ما يسجل في الملحق لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يحل محل ما يسجل في إحدى الوثائق الأخرى الخاصة بالقوائم المالية¹.

يشتمل الملحق على معلومات تخص النقاط التالية متى كانت هذه المعلومات تكتسي طابع هام أو كانت مفيدة لفهم العمليات الواردة في القوائم المالية²:

- القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد القوائم المالية.
- معلومات مكملية ضرورية لفهم أحسن كلا من الميزانية وحساب النتائج، جدول سيولة الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة.
- المعلومات التي تخص الكيانات المشاركة، والمؤسسات المشتركة، والفروع أو الشركة الأم وكذلك المعاملات التي تتم عند الاقتضاء مع هذه الكيانات أو مع مسيرتها: طبيعة العلاقات، نمط المعاملة، حجم ومبلغ المعاملات، سياسة تحديد الأسعار التي تخص هذه المعاملات.
- المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة الضرورية للحصول على صورة وفيّة عن المؤسسة.

2- المصادر الخارجية لمعلومات تقييم الأداء المالي

تعتبر مصادر المعلومات الخارجية مكملية للمعلومات الداخلية وتعد مهمة للتقييم الكفء وتحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي والقطاع الذي تنتمي إليه، وتتمثل في معلومات مختلفة من المحيط الخارجي (العام) ومعلومات القطاع³:

أ- معلومات مختلفة من المحيط الخارجي (العام): وهي معلومات معبرة عن الوضع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة في فترة زمنية معينة، وكذا توجهات الدولة والسياسة المالية وكذا اللوائح والقوانين والتي يمكن أن تتغير باستمرار، حيث أن نتائجها تتأثر بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصادي.

¹ نبيل بوفليح (2018)، مرجع سابق، ص 136.

² الجريدة الرسمية رقم 19 لسنة 2009، ص 27.

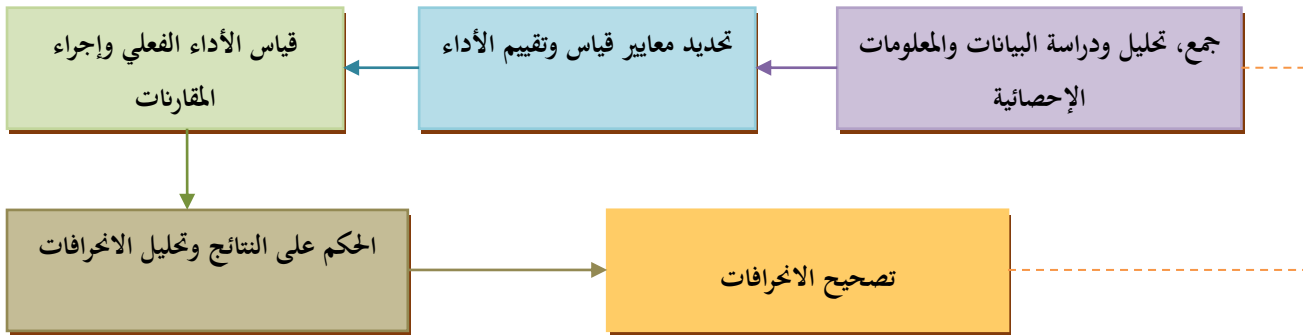
³ سيف الدين قحايبة (2016/2015)، التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة سونغاز - الجزائر، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 172.

ب- معلومات القطاع: وهي معلومات مرتبطة بنشاط القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، ويمكن لها الاستفادة منها في تحليل نشاط المؤسسة الخاص من أجل القيام بعملية التقييم، مثل هذه المعلومات تقوم بها منظمات مختصة بالاعتماد على النتائج والبيانات التي تنشرها المؤسسات المنتمية إلى هذا القطاع، والمؤسسة يمكن لها أن تحصل على مثل هذه المعلومات من عدة مصادر، قد تكون نقابات مهنية أو مجالات اقتصادية متخصصة وكذا النشرات الاقتصادية.

ثالثاً: مراحل عملية تقييم الأداء المالي:

تمر عملية تقييم الأداء المالي بخمس مراحل أساسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-10): مراحل عملية تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

1- مرحلة جمع، تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة، من أجل حساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، ويمكن الحصول على هاته البيانات من الموازنات التقديرية، القيمة المضافة، كمية /أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك. كما أن جميع هذه المعلومات تخدم في الغالب عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة وكذا البيانات عن أنشطة المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع أو مع بعض المؤسسات الأجنبية وذلك لأهميتها في إجراء المقارنات. وكذلك لابد من توفير مستوى من الموثوقية والإعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لاختبار مدى موثوقيتها¹.

¹ مجيد الكرخي (2007)، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص39.

2- مرحلة تحديد معايير قياس وتقييم الأداء: ويعنى بتحديد معايير تقييم الأداء تحديد أداء معياري (تقديري) يمثل الهدف المراد الوصول إليه، مما يمكن من مقارنته بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات الموجودة، تعد هذه المرحلة بمثابة حجر الأساس في عملية تقييم الأداء المالي، فلا يوجد معنى لعملية التقييم في غيابها¹.

3- مرحلة قياس الأداء الفعلي وإجراء المقارنات: بعد مرحلة تحديد معايير القياس الملائمة للنشاط الممارس من قبل الوحدة الاقتصادية، تأتي هذه المرحلة والتي تتجلى في تحديد الأداء المالي الفعلي وفق مؤشرات ومقاييس محددة سلفا، ثم مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأداء المالي المعياري، وتحديد مختلف الانحرافات والفروقات إن وجدت، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي عن ما هو وارد في الخطط والسياسات المالية المسطرة².

4- مرحلة الحكم على النتائج وتحليل الانحرافات: في هذه المرحلة يتم إجراء تحليل دقيق لمخرجات القياس والبحث عن مسببات الانحرافات التي تتعلق بمدى الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي في الفترة محل التقييم عن ما هو مرسوم في الخطط والسياسات المالية وكذلك نتائج التنفيذ في الفترات السابقة³.

5- مرحلة تصحيح الانحرافات: وفي الأخير تأتي هذه المرحلة على ضوء ما تم في المراحل السابقة، هنا يتم وضع التوصيات والاقتراحات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لأهداف المؤسسة وخططها من أجل القضاء على هذه الفروقات، وهنا يتجلى الدور الكبير والفعال لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الأهداف المخطط لها⁴.

¹ نجلاء نوبلي (2014/2015)، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 95.

² أسامة سحنون (2020/2021)، تطبيق معايير المحاسبة الدولية في المحاسبة عن التثبيات العينية والمعنوية وأثرها على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 133.

³ نفس المرجع، ص 133.

⁴ نجلاء نوبلي (2014/2015)، مرجع سابق، ص 95.

المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء المالي

يستخدم المحللون الماليون عدة طرق وأساليب لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، منها التقليدية والحديثة، لهذا سيتم من خلال هذا المبحث استعراض أهم الطرق والأدوات المعتمد عليها لتقييم الأداء المالي في المؤسسة.

المطلب الأول: الطرق التقليدية المعتمدة في تقييم الأداء المالي

تعتبر الطرق التقليدية لتقييم الأداء المالي من التقنيات الأكثر استخداما في المؤسسات، وذلك لتمييزها بسهولة التطبيق واعتمادها على القوائم المالية والبيانات المحاسبية، كما تسعى هذه الأساليب إلى تقديم صورة شاملة وواضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، بالإضافة إلى تحليل مدى قدرتها على تحقيق الربحية، الحفاظ على الاستقرار المالي، وضمان الكفاءة التشغيلية وسيتم التركيز في هذا المطلب على مؤشرات التوازن المالي والتحليل بالنسب المالية.

أولا: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي

تسعى أي مؤسسة على إختلاف نشاطها لبلوغ التوازن المالي إذ تعتبره الوظيفة المالية كهدف مبدئي وهذا التوازن يمكنها من مواجهة التزاماتها المالية عند موعد الاستحقاق، ويكون هذا التوازن عن طريق تمويل رأس المال الثابت من خلال الأموال الدائمة، أو بتمويل الأصول المتداولة عن طريق الديون قصيرة الأجل، مما يحقق للمؤسسة ككل أكبر مردودية وذلك باستغلالها الأمثل لمواردها.

كما يمكن تعريف التوازن المالي بأنه يتمثل في توفير الإحتياجات المالية للمؤسسة بالأحجام المطلوبة بأحسن وبأدنى تكلفة، وإستخدام هذه الأموال ضمن هيكل مالي لتحقيق المؤسسة توازنا ماليا جيدا مما يضمن لها إمكانية تسديد إلتزاماتها العامة وديونها القصيرة خاصة بتواريخ استحقاقها، وتجنبها لوقوعها في عسر مالي الذي قد يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس وخروجها من دائرة الأعمال¹.

يعرف كذلك بأنه التفاعل القيمي والزمني بين الموارد المالية في المؤسسة واستعمالاتها فهو يقوم على مبدأ أساسي مضمونه أن التمويل الدائم يجب أن يفوق مجموع الاستثمارات مضاف لها جزء من إحتياجات دورة

¹ العالية غامي (2018)، التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص170.

الاستغلال أي أن الأموال الدائمة للمؤسسة يجب أن تكون مساوية للاستثمارات الصافية مضاف لها رأس المال المعياري¹.

يتم دراسة التوازن المالي للمؤسسة وفق المؤشرات الثلاثة التالية:

1- رأس المال العامل:

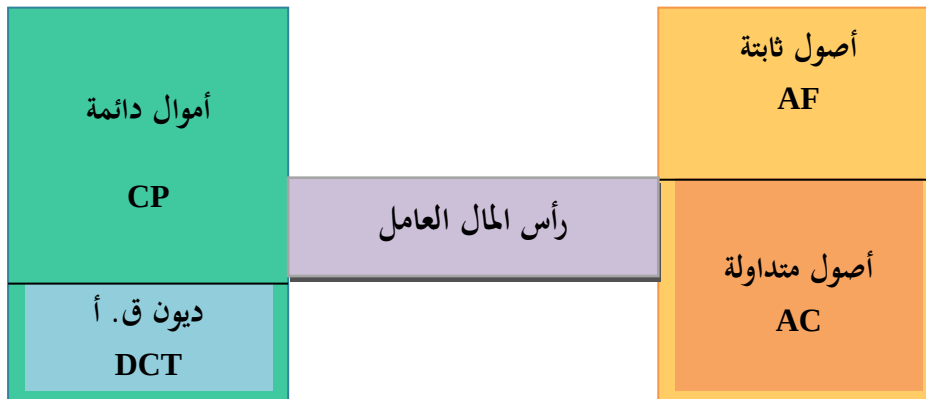
يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي، خاصة على المدى القصير وذلك بتاريخ معين، ويتمثل رأس المال العامل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة².

أ- تعريف رأس المال العامل:

هناك عدة تعريفات لرأس المال العامل يمكن إبراز أهمها على النحو التالي: "رأس المال العامل هو ذلك الجزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة"، كما يعرف كذلك على أنه هامش أمان يمكن المؤسسة من تمويل أصولها المتداولة من جهة ويضمن لها سداد ديونها قصيرة الأجل من جهة أخرى³.

والشكل الموالي يظهر ذلك:

الشكل رقم (2-11): رأس المال العامل



Source : Roland Carles(2004), *Comptes et Résultats de L'entreprise Agricole*, 1^{re} Édition, Édition France Agricole, Paris, P.296.

¹ محمد نجيب دبابش، طارق قدوري(2013)، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني الأول حول واقع وأفاق تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، المنعقد يومي 05 و06 ماي 2013، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، ص07.

² مليكة زغيب ، ميلود بوشنقى (2011)، *التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد*، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص49.

³ نبيل بوفليح (2018)، مرجع سابق، ص46.

ب- حساب رأس المال العامل وتفسير حالاته FR:

يتم حساب رأس المال العامل وفق طريقتين من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية كمايلي¹:

من أعلى الميزانية: الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

حسب هذه المعادلة نكون أمام ثلاث حالات لرأس المال العامل وهي²:

- حالة رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة): في هذه الحالة الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة ويبقى للمؤسسة هامش أمان لتمول به جزء من الأصول المتداولة، لكن المؤسسة عليها أن تتأكد إن كان يمول المخزون الأدنى.
- حالة رأس المال العامل معدوم (الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة): حالة مثلى تعني أن المؤسسة تمول أصولها الثابتة بطريقة مناسبة مع عدم تحقيق أي هامش.
- حالة رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة): تعد هذه الحالة غير جيدة للمؤسسة، لأنها تمول جزء فقط من أصولها الثابتة بأموال دائمة، حيث أن أموالها الدائمة غير كافية لتغطية جميع الاحتياجات المالية الثابتة، لذا وجب البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز.

من أسفل الميزانية: الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

في حين إذا اعتمد على هذه المعادلة في حساب رأس المال العامل فإننا نكون أمام ثلاث حالات وهي³:

- حالة رأس المال العامل موجب (الأصول المتداولة أكبر من الديون قصيرة الأجل): بمعنى أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة مع بقاء فائض مالي يتمثل في هامش أمان وهو رأس المال العامل.
- حالة رأس المال العامل معدوم (الأصول المتداولة تساوي الديون قصيرة الأجل): في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة دون تحقيق أي فائض أو عجز وهي تعتبر حالة نادرة الحدوث ومثلى.
- حالة رأس المال العامل سالب (الأصول المتداولة أقل من الديون قصيرة الأجل): في مثل هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحصيل من الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.

¹ Roland Carles(2004), *Comptes et Résultats de L'entreprise Agricole*, 1^{re} Édition, Édition France Agricole, Paris, PP.295-296.

² أسامة سحنون (2021/2020)، مرجع سابق، ص 139.

³ نفس المرجع، ص ص 139-140.

ج- أنواع رأس المال العامل:

يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع¹:

- رأس المال العامل الإجمالي: هو مجموع عناصر الأصول التي تتكلف بها نشاط المؤسسة وهي مجموع الأصول التي تدور في مدة سنة أو أقل وتشمل مجموع الأصول المتداولة ويحسب بالعلاقة التالية:

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

- رأس المال العامل الصافي: هو ذلك الجزء من الأصول المتداولة الممولة بالأموال الدائمة، ويمكن حسابه بطريقتين:

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

$$\text{رأس المال العامل الصافي} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الخصوم}$$

- رأس المال العامل الخاص: يبين حجم الأموال الخاصة المستعملة في تمويل الأصول المتداولة ويتم حسابه كالاتي²:

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

- رأس المال العامل الأجنبي: يبين حجم الأموال الخارجية "الديون" المستخدمة في تمويل أصول المؤسسة ويحسب باستخدام إحدى المعادلات التالية:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{مجموع الديون} = \text{د ط أ} + \text{د ق أ}$$

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

2- احتياجات رأس المال العامل:

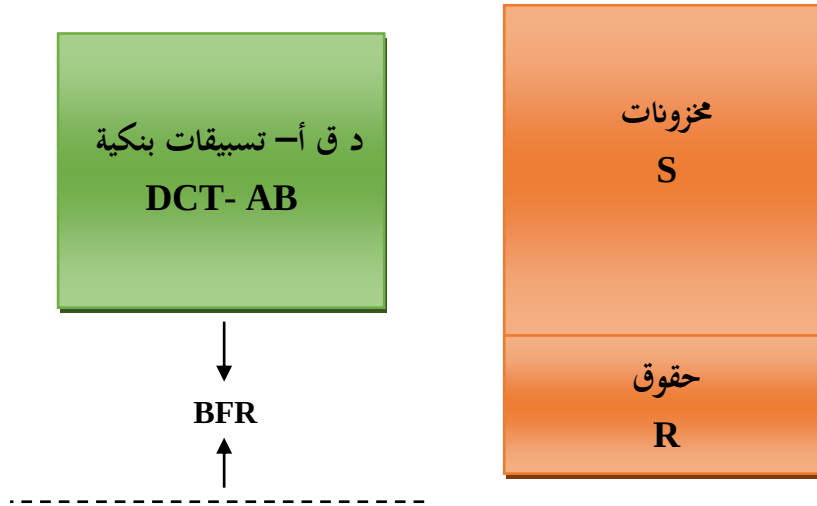
تمثل احتياجات رأس المال العامل إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، وهي عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات والقيم القابلة للتحقيق من جهة والالتزامات قصيرة المدى بعد استثناء (-) السلفات المصرفية من جهة ثانية. كما تعبر احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة من أجل مواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ، كما يعرف بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية، فدورة الاستغلال تنتج

¹ زبيدة سمود (2020)، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية ANESRIF للفترة 2017-2018، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، المجلد 06، العدد 03، الجزائر، ص 352.

² نبيل بوفليح (2018)، مرجع سابق، ص ص 50-51.

احتياجات التمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة (قيم الاستغلال + القيم غير الجاهزة)، بينما موارد التمويل فهي مرتبطة بسرعة دوران الديون القصيرة الأجل باستثناء التسبيقات، أي جميع الديون القصيرة الأجل عند وقت استحقاقها ما عدا السلفات المصرفية¹. والشكل الموالي يوضح احتياج رأس المال العامل:

الشكل رقم (2-12): احتياج رأس المال العامل



Source : Roland Carles(2004), *Comptes et Résultats de L'entreprise Agricole*, 1^{re} Édition, Édition France Agricole, Paris, P.296.

أ- حساب احتياجات رأس المال العامل وتفسير حالاته BFR:

يتم حساب احتياج رأس المال العامل على النحو التالي:

$$\text{احتياج رأس المال العامل} = (\text{المخزونات} + \text{القيم المحققة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{الحسابات البنكية الدائنة})$$

$$BFR = (S + R) - (DCT - AB)$$

أو حسب المعادلة التالية:

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

يترتب عن حساب احتياج رأس المال العامل ثلاث حالات متمثلة في²:

- حالة احتياج رأس المال العامل موجب $BFR > 0$: تحدث هذه الحالة عندما لا تغطي المؤسسة كل احتياجات الدورة الاستغلالية باستخدام موارد الدورة بل تتعدها إلى الموارد الأخرى، لذا لا بد وللمؤسسة أن توفر البديل التمويلي لهذا العجز.

¹ شعيب شنوف(2012)، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص. ص 119-120.

² نجلاء نوبلي (2014/2015)، مرجع سابق، ص 115.

- حالة احتياج رأس المال العامل سالب $BFR < 0$: في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة أقل من موارد الدورة، وتعد الحالة الجيدة بحيث تضمن المؤسسة توازنها المالي دون التأثير السلبي على مردوديتها المالية.

- حالة احتياج رأس المال العامل معدوم $BFR = 0$: في هذه الحالة تتساوى احتياجات الدورة ومواردها وهي حالة نادرة الحدوث وتعني المثالية.

ب- أنواع احتياجات رأس المال العامل BFR :

ينقسم احتياج رأس المال العامل إلى نوعين¹:

- احتياج رأس المال العامل الاستغلالي $BFRE$: وهو احتياج ينشأ ضمن عمليات دورة الاستغلال في المؤسسة ويتم حسابه بالإعتماد على مكونات دورة الاستغلال على النحو التالي:

احتياج رأس المال العامل = احتياجات دورة الاستغلال - موارد دورة الاستغلال

احتياج رأس المال العامل = (المخزونات + القيم المحققة الاستغلالية) - (ديون الاستغلال)

- احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال $BFRHE$: وهو احتياج ليس له علاقة بدورة الاستغلال ويتم حسابه على النحو التالي:

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال = استخدامات متداولة خارج استغلال - موارد

متداولة خارج الاستغلال

ا ح ر م ع خ ا = (حقوق خارج الاستغلال) - (ديون قصيرة الأجل غير استغلالية)

مع العلم أن: احتياج رأس المال العامل = احتياج رأس المال العامل الاستغلالي + احتياج رأس المال

العامل خارج الاستغلال

$$BFR = BFRE + BFRHE$$

3- الخزينة الصافية TN:

هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة تقدر بدورة الاستغلال، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً. والخزينة الصافية على درجة كبيرة من الأهمية، وهذا لأنها تعبر عن وجود أو عدم وجود توازن مالي بالمؤسسة²،

¹ نبيل بوفليح (2018)، مرجع سابق، ص ص 53-54.

² مليكة زغيب، ميلود بوشنقى (2011)، مرجع سابق، ص 53.

- حساب وضعيات الخزينة الصافية: يتم التعبير رياضياً عن الخزينة الصافية بالفرق بين رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل، أو الفرق بين القيم المتاحة (الجاهزة) والالتزامات النقدية (السلفات المصرفية)¹.

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياج رأس المال العامل}$$

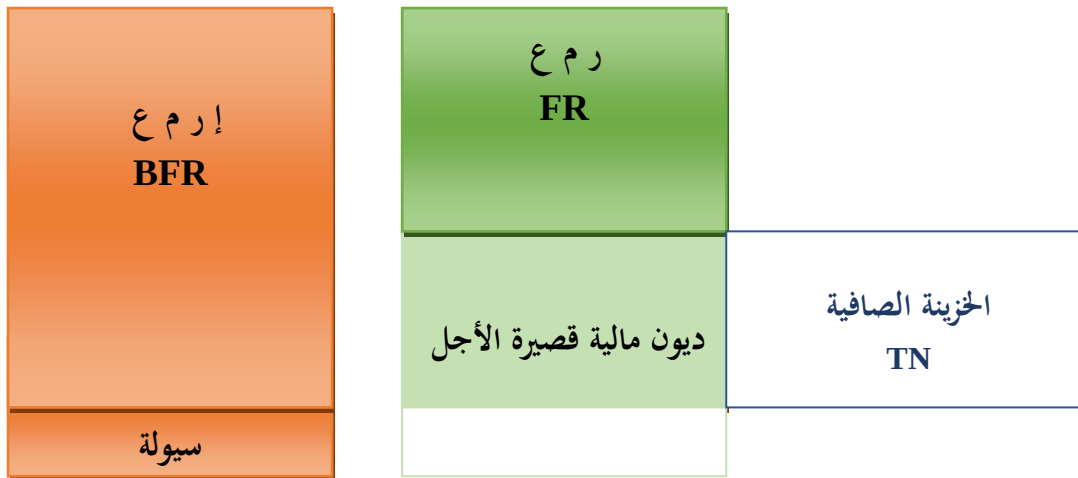
أو

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

يمكن أن نميز بين ثلاث وضعيات لخزينة أي مؤسسة اقتصادية²:

- **وضعية العجز في الخزينة "الخزينة سالبة" $TN < 0$:** وفي هذه الحالة يكون رأس المال العامل أصغر من احتياج رأس المال العامل، وتكون فيها المؤسسة عاجزة عن الوفاء بالالتزامات والديون قصيرة الأجل في الآجال المحددة، وهي وضعية غير جيدة للمؤسسة لذا وجب عليها المطالبة بحقوقها لدى الغير أو تلجأ إلى الاقتراض من البنوك. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-13): الخزينة الصافية السالبة



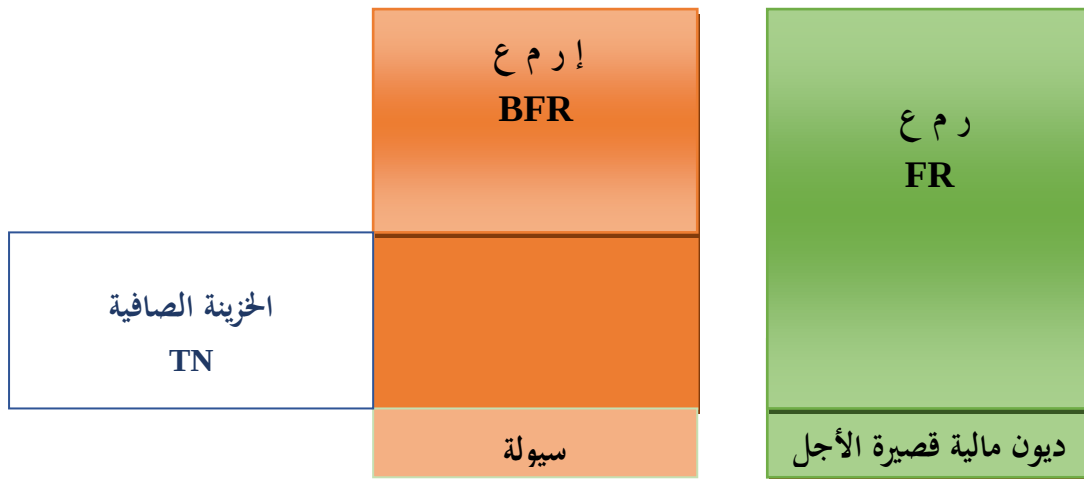
Source: Albert Corhay et Mapapa Mbangala (2007), **Fondements de gestion Financière Manuel et Applications**, 2^e Édition, Édition de L'Université de Liège, Belgique, P.60.

- **وضعية الفائض في الخزينة "الخزينة موجبة" $TN > 0$:** وفي هذه الحالة يكون رأس المال العامل أكبر من احتياج رأس المال العامل، وتكون هنا وضعية المؤسسة حسنة إذ أنها تتمكن من تجميد جزء من أموالها من أجل مواجهة التزاماتها المستقبلية وتسديدها في الوقت المحدد. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ Albert Corhay et Mapapa Mbangala (2007), **Fondements de gestion Financière Manuel et Applications**, 2^e Édition, Édition de L'Université de Liège, Belgique, P.59.

² نبيل بوفليح (2018)، مرجع سابق، ص. 56-57.

الشكل رقم (2-14): الخزينة الصافية الموجبة



Source: Albert Corhay et Mapapa Mbangala (2007), **Fondements de gestion Financière Manuel et Applications**, 2^e Édition, Édition de L'Université de Liège, Belgique, P.60.

- **وضعية التوازن في الخزينة "الخزينة الصافية" $TN = 0$:** وفي هذه الحالة يتساوى رأس المال العامل و احتياج رأس المال العامل، وهذا الوضع يمثل توازن مالي للمؤسسة.

ثانياً: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

يعد أسلوب التحليل بالنسب المالية من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال، لأنه يوفر عدداً كبيراً من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة¹، ويقصد بالنسب المالية هو "إيجاد علاقة حسابية بين بسط ومقام يمثل كل منها فقرة أو مجموعة من الحسابات الختامية، فالأرقام المطلقة التي ترد في الحسابات الختامية قد لا تعني شيئاً ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي وشكل الأداء في المؤسسة، مما يستدعي ربط بعضها مع البعض الآخر بشكل نسبي، للحصول على نتائج ذات مضمون محدد يفيد في عملية تقييم الأداء المالي"². ويمكن تصنيف النسب المالية إلى أربع مجموعات:

1- نسب السيولة:

تفيد نسب السيولة في التعرف على مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل والتي تستحق الدفع خلال العام القادم، ولا شك أن تحليل سيولة المؤسسة بدقة يحتاج إلى إعداد موازنات نقدية للمؤسسة تبين

¹ سارة محمد زايد التميمي (2018)، مرجع سابق، ص78.

² حمزة محمود الزبيدي (2000)، مرجع سابق، ص63.

الفائض أو العجز النقدي بشكل دقيق، إلا أن نسب السيولة تساعد إلى حد كبير في تحديد مدى كفاءة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل¹. وتتمثل أهم النسب فيما يلي:

- **نسبة التداول:** تقيس إلى أي مدى يمكن أن تنخفض قيمة الأصول المتداولة عند تحويلها إلى نقدية وذلك قبل أن تصبح المؤسسة غير قادرة على سداد التزاماتها المتداولة، ويتم حساب نسبة التداول بقسمة الأصول المتداولة على الالتزامات المتداولة (الخصوم المتداولة)، أي أن²:

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

- **نسبة السيولة السريعة:** تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل دون الاعتماد على البضاعة، ويمكن صياغتها كالآتي³:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

يرجع سبب عدم الاعتماد عن المخزون السلعي من بسط النسبة لكونه أقل الأصول المتداولة سيولة بسبب بطئ تحويله إلى النقد أو بسبب عدم التأكد من بيعه⁴.

- **نسبة النقدية:** تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها النقدية فقط، وذلك باستبعاد حسابات المدينون وأوراق القبض والمخزون السلعي والمصروفات المدفوعة مقدما. ويتم حساب النسبة النقدية وفق الصيغة التالية⁵:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{الأصول المتداولة النقدية فقط}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

2- نسب النشاط:

يطلق عليها أيضا نسب الأصول وكذلك نسب الدوران، إن نسب هذه المجموعة تساعد في قياس مدى كفاءة المؤسسة في توزيع مواردها المالية بشكل مناسب على مختلف النشاطات والأصول، ومدى كفاءتها في استخدام تلك الأصول في إنتاج أكبر قدر من السلع أو الخدمات وتحقيق حجم أكبر من المبيعات والذي يقود

¹ حسين عطا غنيم (2005)، دراسات في التمويل (التحليل المالي ودراسة صافي رأس المال العامل - أساسيات الاستثمار وتكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية)، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر، ص 117.

² محمد سامي راضي (2015)، تحليل التقارير المالية محاسبي - مالي - إئتماني، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص 139.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2022)، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، ص 83.

⁴ حمزة محمود الزبيدي (2004)، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 184.

⁵ صافية مصباح (2021)، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ATM، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، ص 224.

إلى ربح أعلى¹. إذ أن هذه النسبة تستخدم في التقييم والتعرف على الطريقة التي تقوم بها المؤسسة في إدارة أصولها ومخزونها من البضاعة وكذلك مقدرتها على تحصيل ديونها في مواعيد استحقاقها². وتضم هذه المجموعة النسب التالية للنشاط:

- **معدل دوران المخزون:** يحدد هذا المعدل العلاقة بين تكلفة البضائع المباعة خلال فترة معينة ومتوسط المخزون المحتفظ به خلال تلك الفترة، يشير إلى الكفاءة التشغيلية والتسويقية للمؤسسة فهو لا يساعد فقط في تحديد سيولة المؤسسة ولكن أيضا الأصول في تقييم سياسة المخزون لحماية المؤسسة من أي خطر الإفراط في التخزين³. ويتم حساب معدل دوران المخزون وفق الطريقة التالية:

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

حيث أن:

$$\text{متوسط رصيد المخزون} = \frac{\text{مخزون أول مدة} + \text{مخزون آخر مدة}}{2}$$

- **معدل دوران المدينين:** توضح هذه النسبة مدى كفاءة عملية التحصيل ومتابعة ديون العملاء في المؤسسة، وكلما زادت هذه النسبة كان ذلك في صالح المؤسسة. وتحسب بالعلاقة التالية⁴:

$$\text{معدل دوران المدينين} = \frac{\text{المبيعات الآجلة (الزبائن + أوراق القبض)}}{\text{متوسط حسابات المدينين}}$$

- **معدل دوران إجمالي الأصول:** تبين لنا هذه النسبة قدرة المؤسسة على استخدام الموارد المتاحة أي إجمالي أصولها في تحقيق المبيعات أي قياس إنتاجية الأصول وقدرة كل دينار مستثمر في الأصول على تحقيق المبيعات لتحسين معدل دوران الأصول. ويحسب هذا المعدل وفق المعادلة التالية⁵:

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

- **معدل دوران الأصول الثابتة:** تستعمل هذه النسبة كمقياس لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة لأجل تحقيق المبيعات، وتعد هذه النسبة ذات دلالة جيدة خاصة إذا ما طبقت على الشركات

¹ فريد فهمي زيارة (2020)، وظائف منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص184

² نعيم حسين (2016)، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص121.

³ M. E. Thukaram Rao(2007), **Management Accounting**, 1st Edition, New Age International Limited, India, P.94.

⁴ شعيب شنوف (2012)، مرجع سابق، ص216.

⁵ دريد كامل آل شبيب (2007)، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص94.

الكبيرة التي تشكل أصولها الثابتة الجزء الأساسي من إجمالي الاستثمارات الكلية فيها، ويتم حسابها على النحو التالي¹:

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

3- نسب الربحية:

هي تلك النسب التي تقيس نتيجة المؤسسة وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح، وتهتم بهذه النسب الإدارة لكي تحكم على مدى نجاحها في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة، ويهتم بها كذلك المستثمرون الحاليون لمعرفة مستوى العائد المتحقق على أموالهم المستثمرة في المؤسسة، والمقرضون لكي يطمئنوا على قدرة المؤسسة في تسديد التزاماتها في الوقت المحدد². ويمكن دراسة الربحية من خلال نقطتين هما دراسة ربحية الأموال المستثمرة ودراسة ربحية المبيعات³.

• **دراسة ربحية الأموال المستثمرة:** تتم دراسة ربحية الأموال المستثمرة من خلال عدة نسب مالية نذكر منها⁴:

– **معدل العائد على الأموال المستثمرة:** تظهر هذه النسبة ربحية الأموال المستثمرة وكلما ارتفعت النسبة كان ذلك مؤشرا إيجابيا ويجب أن لا تنخفض إلى مستوى سعر الفائدة في السوق أو أقل لأن ذلك يعتبر مؤشرا سلبيا. ويتم حساب هذه النسبة وفق الآتي:

$$\text{معدل العائد على الأموال المستثمرة} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

من أجل الدقة في النتائج نرى ضرورة استخدام متوسط رأس المال المستثمر، لأن الأموال المستثمرة في بداية الفترة المالية تختلف عما هي في نهاية الفترة، في حين الأرباح هي نتيجة النشاط من بداية الفترة المالية إلى نهايتها، وباستخدام متوسط رأس المال المستثمر تصبح النسبة كمايلي:

$$\text{معدل العائد على الأموال المستثمرة} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{متوسط رأس المال المستثمر}}$$

حيث:

$$\text{متوسط رأس المال المستثمر} = \frac{\text{رأس المال المستثمر أول المدة} + \text{رأس المال المستثمر آخر المدة}}{2}$$

¹ فيصل محمود الشواورة (2013)، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص240.

² دريد كامل آل شبيب (2007)، مرجع سابق، ص105.

³ منير شاكر محمد وآخرون (2000)، مرجع سابق، ص62.

⁴ نفس المرجع، ص ص62-63.

- معدل العائد على حقوق الملكية: يشير هذا المؤشر إلى معدل العائد الصافي المحقق لأصحاب

المؤسسة أو الملاك كمحصلة نهائية لاستثماراتهم داخل المؤسسة، ويتم حسابه وفق المعادلة التالية¹:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب}}{\text{إجمالي الأموال الخاصة}}$$

- معدل العائد على الأصول: تعبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في توليد الربح،

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها، ويتم حسابها وفق

الآتي²:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

• دراسة ربحية المبيعات:

- نسبة صافي الربح إلى المبيعات (نسبة هامش الربح الصافي): يقصد بهذه النسبة الربح الصافي الذي

تتحصل عليه المؤسسة من كل المبيعات، وذلك بعد تغطية كل التكاليف والمصاريف بأنواعها

المختلفة³. وتحسب هذه النسبة كمايلي:

$$\text{نسبة صافي الربح إلى المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

- نسبة هامش ربح العمليات: تعتبر هذه النسبة أكثر شمولاً إذ أنها لا تقيس فقط مدى الكفاءة في

التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات، بل تمتد لتشمل قياس الكفاءة في التعامل مع جميع

عناصر التكاليف التي ترتبط بالعمليات، ذلك أن بسط النسبة ما هو إلا صافي المبيعات مطروحا منها

تكلفة العمليات بما فيها تكلفة البضاعة المباعة، ويتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي ربح العمليات

على صافي المبيعات وفق الصيغة التالية⁴:

$$\text{نسبة هامش ربح العمليات} = \frac{\text{صافي ربح العمليات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

$$= \frac{\text{صافي المبيعات} - \text{تكلفة البضاعة المباعة} - \text{تكاليف أخرى}}{\text{صافي المبيعات}}$$

¹ أسامة عبد الخالق الأنصاري (2006)، الإدارة المالية، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني، ص187.

² صافية مصباح (2021)، مرجع سابق، ص226.

³ محمد سامي راضي (2015)، مرجع سابق، ص150.

⁴ منير إبراهيم هندي (1999)، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص106.

4- نسب التوازن الهيكلي:

تساعد هذه النسب المؤسسة على دراسة هيكلها المالي كما تمكنها من اكتشاف كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والثابتة خاصة، إذ تبين الارتباط الموجود بين رأس المال والالتزامات المترتبة عليها، ويعتبر حساب هذه النسب في غاية الأهمية إذ تعرض درجة الخطر المالي الذي يواجه المؤسسة¹، وتشمل النسب التالية:

- **نسبة التمويل الدائم:** تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، فإذا كانت تساوي أقل من الواحد الصحيح، فهذا يعني أن رأس المال العامل سالب، مما يعني أن جزء من الأصول الثابتة قد تم تمويله بواسطة القروض قصيرة الأجل، في حين إذا كانت النسبة أكبر من الواحد دلّ ذلك على أن الأصول الثابتة مولت بالأموال الدائمة². وتحسب هذه النسبة وفق المعادلة التالية:

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

- **نسبة التمويل الذاتي:** تشير إلى مدى تغطية الأصول الثابتة للمؤسسة عن طريق أموالها الخاصة، وكلما كانت النسبة أكبر من الواحد الصحيح دلّ ذلك على إمكانية المؤسسة من تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة. وتحسب بالعلاقة التالية³:

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

- **نسبة الإستقلالية المالية:** تقيس درجة إستقلالية المؤسسة عن دائئها وتحسب وفق الصيغة التالية⁴:

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

¹ عبد الرؤوف عزالدين ، صابر بوعويّة (2021)، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق النموذج ألتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، ص117.

² مسعود مراد سعداوي وآخرون (2020)، مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط (2017-2018)، مجلة المعيار، جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة، المجلد 11، العدد 04، الجزائر، ص45.

³ كمال غالم (2021-2022)، مرجع سابق، ص57.

⁴ عبد النور شنين، محمد زرقون (2015)، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة 2000-2013، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، ص244.

- **نسبة التمويل الخارجي:** تبين مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي لتمويل أصولها، فكلما

كانت النسبة مرتفعة كلما دلّ ذلك على تغطية المؤسسة لأصولها بأموال الغير، لذا لكي تكون النسبة

جيدة يجب أن لا تتجاوز الواحد الصحيح¹. وتحسب وفق الصيغة التالية:

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

5- نسب السوق:

تناولت النسب السابقة عملية التقييم المالي للمؤسسة مع التركيز على أداء إنجاز المؤسسة، وتوفر هذه النسب المعلومات التي تساعد المديرين على تقييم إنجاز المؤسسة، وتساعد الدائنين على تحديد قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات، ولكن لا يزال هناك دور هام للمساهمين لتقييم سهم المؤسسة بالسوق، لذلك نحتاج إلى المؤشرات التي تقوم بترجمة نتائج العمليات حتى تنعكس على سهم المؤسسة². ومن أهم نسب هذه المجموعة مايلي:

- **العائد على السهم (نصيب السهم من الأرباح):** تقيس هذه النسبة كمية الأرباح التي تخص كل

سهم من أسهم المؤسسة في نهاية الفترة المالية، ويعد العائد على السهم من أكثر مؤشرات الأداء

استعمالا لقياس كفاءة الأداء المالي للمؤسسات، وهو يلعب دورا هاما في التحليل الاستثماري ويتم

حساب النسبة من خلال المعادلة التالية³:

$$\text{العائد على السهم} = \frac{\text{الربح بعد الفوائد والضرائب وحقوق حملة الأسهم الممتازة}}{\text{عدد الأسهم العادية القائمة في نهاية الفترة}}$$

- **نسبة القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية:** يعطي مؤشر القيمة السوقية للسهم إلى قيمته

الدفترية مؤشرا آخر لنظرة المستثمر إلى المؤسسة، إن هذه النسبة توضح ما يضيفه السوق المالي من قيمة

على السهم العادي قياسا بما هو مسجل كقيمة دفترية لذلك السهم في السجلات المحاسبية، ويتم

حساب هذه النسبة بعدد المرات، حيث تستخرج أولا القيمة الدفترية للسهم التي تساوي مجموع حق

الملكية مقسوما على عدد الأسهم أي⁴:

$$\text{القيمة الدفترية للسهم} = \frac{(\text{الأسهم العادية} + \text{احتياطي الأرباح})}{\text{عدد الأسهم}}$$

وفي ضوء ذلك تكون الصيغة الآتية لحساب مؤشر القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية.

¹ عبد الرؤوف عزالدين ، صابر بوعويينة (2021)، مرجع سابق، ص117.

² أسامة عبد الخالق الأنصاري (2006)، مرجع سابق، ص212.

³ فيصل محمود الشواورة (2013)، مرجع سابق، ص248.

⁴ حمزة محمود الزبيدي (2000)، مرجع سابق، ص234.

نسبة القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية = $\frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{القيمة الدفترية}} \times (\text{سعر السوق})$

- **السعر السوقي للسهم:** يقصد بسعر السهم السوقي قيمته السوقية، والمفروض أن يعكس هذا السعر مستوى ربحية السهم الواحد، بحيث تزداد القيمة السوقية كلما زادت أرباحها، وبالمقابل قد تنخفض القيمة السوقية دون القيمة الدفترية للسهم (قيمة الإصدار) عندما تحقق المؤسسة خسائر، وتتوقف القيمة السوقية للسهم العادي على الربح الذي يحققه السهم على مثل هذه الأنواع من الاستثمارات الذي يرغب فيه المستثمرون، فالقيمة السوقية للسهم عبارة عن رسملة أرباح السهم بمعدل العائد المطلوب، وبافتراض ثبات معدل العائد المطلوب فإن كل زيادة في صافي الربح الذي يوزع للمساهمين لا بد وأن يزيد من القيمة السوقية للسهم¹. وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\frac{\text{السعر السوقي للسهم}}{\text{القيمة السوقية للسهم}} = \frac{\text{صافي الربح لكل سهم}}{\text{معدل العائد المطلوب}}$$

المطلب الثاني: النماذج الحديثة لتقييم الأداء المالي

لمواكبة تطور النظرية المالية المعاصرة، أصبح من الضروري الاستناد على مجموعة من الأساليب والأدوات المالية الحديثة، وذلك بغية تحليل الأداء المالي الحالي والمتوقع مستقبلاً. بناءً على ذلك سيتم تناول أبرز الأدوات الحديثة المستخدمة لتقييم الأداء المالي.

أولاً: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

يعد مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة من أهم المؤشرات الحديثة انتشاراً لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة رغم شيوع مفهوم القيمة الاقتصادية في الفكر الاقتصادي منذ عصر الفكر الاقتصادي الكلاسيكي، ويعتبر مصطلح القيمة الاقتصادية المضافة الاسم المستحدث أو المطور لمفهوم الربح المتبقي. ويرجع الاهتمام الحالي لهذا المفهوم في الفكر المحاسبي إلى شركة **Stern Stewart**، وهي شركة استشارية أمريكية في نيويورك والتي أسسها كل من **Joel Stem** و **G. Bennett Stewart** وذلك لخدمة الإدارة المالية ولتطوير قياس الأداء، وقد عملت هذه الشركة على نشر مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة وتسجيل طريقة حسابه كعلامة تجارية مميزة تحت مسمى "EVA" في أواخر الثمانينات من القرن الماضي². وتقوم الشركة بإعداد تقارير مالية دورية في مجلة

¹ حمزة محمود الزبيدي (2004)، مرجع سابق، ص 212.

² أحمد محمد خليل وآخرون (2017)، استخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم نتائج ممارسات إدارة الأرباح (دراسة تطبيقية على شركة آسيا سيل للاتصالات)، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين، المجلد 21، العدد 04، العراق، ص 17.

تصدر بعنوان **EVALuation** ويتضح من عنوان المجلة محاولة الربط بين اسم مقياس القيمة الاقتصادية المضافة EVA ومصطلح التقييم **evaluation**¹.

1- مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة:

عرفها **Stewart (1990)** القيمة الاقتصادية المضافة بأنها مقياس للأداء المالي يعتمد على القيمة، بالإضافة إلى أنها أداة تستخدم لاتخاذ القرارات الاستثمارية، وكذلك مقياس أداء يعكس المبلغ المطلق للقيمة التي تم إنشاؤها للمساهمين².

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها الإجراء الذي يأخذ في الاعتبار بشكل صحيح خلق القيمة أو تدميرها في المؤسسة³.

ويرى فاسيلسكو (2011) أن القيمة الاقتصادية المضافة هي مؤشر أكثر قوة من حيث تقدير قيمة الأعمال. ليس هذا فحسب، بل اعتبر **EVA** مؤشرا مفهوما للمديرين غير الماليين، بالإضافة إلى ذلك تعتبر من منظور **Stern Value Management** أفضل أداة أداء لخلق القيمة للمساهمين⁴.

كما تعرف أيضا بأنها تقدير للربح الاقتصادي الحقيقي أو المبلغ الذي تتجاوز به الأرباح أو تقل عن الحد الأدنى المطلوب لمعدل العائد الذي يمكن للمستثمرين الحصول عليه من خلال الاستثمار في الأوراق المالية الأخرى ذات المخاطر المماثلة⁵.

تم تعريفها كذلك بأنها الربح الاقتصادي الكلي، بمعنى أنها ليست النتيجة المحاسبية الصافية التقليدية ولكنها الفائض الناتج بعد طرح تكلفة الأموال الإجمالية بما فيها تكلفة الأموال الخاصة، القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** تساوي الفرق بين نتيجة الاستغلال بعد الضريبة **NOPAT** والتكلفة الكلية لمبلغ الأموال المستثمرة⁶.

¹ مقبل علي أحمد علي (2010)، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملية لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها "دراسة تطبيقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 05، العدد 11، العراق، ص 04.

² Hjar Mosaed Al Osaimi (2019), **The Importance of Economic Value Added (EVA) and Studies Related To It in Kuwaiti Firms: A Critical Literature Review**, Journal of Financial and Business Research, Vol 20, No 01, P.262.

³ Pablo Fernández (2002), **EVA, Economic Profit and Cash Value Added Do Not Measure Shareholder Value Creation**, Research Paper No453, IESE, university of Navarra, Barcelona, Spain, P.3.

⁴ Hjar Mosaed Al Osaimi (2019), **Op Cit**, P.262.

⁵ Anil K. Sharma, Satish Kumar (2010), **Economic Value Added (EVA) Literature Review and Relevant Issues**, International Journal of Economics and Finance, Vol.2, No.2, Canadian, P.201.

⁶ سعاد معالي، سميحة بوحفص (2017)، إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة **EVA** دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -مسكرة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 09، العدد 30، الجزائر، ص 405.

2- طريقة حساب القيمة الاقتصادية المضافة:

الطريقة الأولى: حسب هذه الطريقة يعبر عن مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بأن قيمة الربح الاقتصادي تعتمد على قيمة حقوق الملكية والعائد على حقوق الملكية وتكلفتها¹. ويتم حسابها وفق الصيغة التالية:

$$EVA = (ROE - r_e) * E$$

EVA: القيمة الاقتصادية المضافة

ROE: العائد على حقوق الملكية

r_e: تكلفة حقوق الملكية

E: حقوق الملكية

الطريقة الثانية: تحسب القيمة الاقتصادية المضافة وفقا لمدخل **Stern Stewart** عن طريق الفرق بين الربح التشغيلي الصافي بعد الضرائب والتكلفة الوسيطة المرحجة لرأس المال بالصيغة التالية:

$$EVA = NOPAT - (WACC * IC)$$

حيث:

NOPAT: الربح التشغيلي الصافي بعد الضرائب

WACC: التكلفة الوسيطة المرحجة لرأس المال

IC: إجمالي رأس المال المستثمر

حسب هذه الصيغة تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة إذا زاد الربح التشغيلي الصافي بعد الضريبة **NOPAT** عن التكلفة الوسيطة المرحجة لرأس المال **WACC**، والقيمة موجبة معناها أن للمؤسسة القدرة على إنشاء قيمة للمساهمين، في حين تكون **EVA** سالبة إذا قل الربح التشغيلي الصافي بعد الضريبة عن التكلفة الوسيطة المرحجة لرأس المال، بمعنى أن المؤسسة حطمت قيمة المساهمين، وعندما تكون **EVA** منعدمة فهذا يعني أن المؤسسة قد أنتجت بقدر ما استثمرت من أموال وهذه الحالة نادرة الحدوث.

كما يمكن حساب القيمة الاقتصادية المضافة أيضا عن طريق الفرق بين معدل العائد على رأس المال المستثمر **ROIC** ومتوسط التكلفة المرحجة ورأس المال المستثمر وفق الصيغة التالية²:

$$EVA = (ROIC - WACC) * IC$$

حيث:

¹ Salaga Jakub et al (2015), **Economic Value Added as a measurement tool of financial performance**, 4th World Conference on Business Economic and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance Elsevier, Vol 26, P.486.

² Grégory Denglos(2003), **La Création de Valeur Modèles. Mesure. Diagnostic**, Dunod, Paris, France, P.24-25.

ROIC: معدل العائد على رأس المال المستثمر.

تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة إذا كان معدل العائد على رأس المال المستثمر أكبر من تكلفة رأس المال وهذا يعني أن المؤسسة خلقت قيمة، وفي حالة العكس يعني تدمير للقيمة.

3- العناصر المكونة للقيمة الاقتصادية المضافة:

من خلال معادلة حساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA فإنها تتكون من العناصر التالية¹:

- **النتيجة التشغيلية الصافية بعد الضريبة NOPAT:** ويطلق عليها أيضا مصطلح "النتيجة الاقتصادية"، ويقصد بها نتيجة الاستغلال مطروحا منها الضريبة ولكن دون الأخذ في الحسبان التكاليف المالية، ويمكن توضيح كيفية حسابها كما يلي:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} (1 - \text{CIT})$$

EBIT: نتيجة الاستغلال قبل الفائدة والضريبة.

CIT: الضرائب على أرباح الشركات.

- **رأس المال المستثمر IC:** ويسمى أيضا "الأصول الاقتصادية"، والتي تتشكل من مبلغ الأموال الخاصة ومبلغ الديون المقدمة من قبل المقرضين، ولتقدير رأس المال المستثمر هناك مدخلين وهما²:

- **مدخل الخصوم أو المصادر:** حسب هذا المدخل، رأس المال المستثمر بالنظر إلى الخصوم يتمثل في مبلغ الأموال الخاصة ومبلغ الديون الصافية التي تمثل الوضعية الحقيقية لديون المؤسسة.

$$\text{رأس المال المستثمر} = \text{الأصول الخاصة} + \text{الديون الصافية}$$

- **مدخل الأصول أو الاستخدامات:** وبالنسبة لهذا المدخل يعد الأكثر استعمالا في الإدارة المالية والأكثر سهولة في التطبيق، حيث أنه في هذه الحالة يتمثل رأس المال المستثمر في الموارد المستخدمة والمقدمة من طرف أصحاب الأموال والمتعلقة بالنشاط الاستغلالي في المؤسسة، وبعبارة أخرى هو عبارة عن الأصول الثابتة الصافية مضافا لها الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال **BFRE**.

$$\text{رأس المال المستثمر} = \text{الأصول الثابتة الصافية} + \text{احتياجات رأس المال العامل للاستغلال BFRE}$$

¹ وهيبية ضامن (2017-2018)، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الالكترونيزية بولايي سطيف وبرج بوعرييج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن)، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 90.

² سعاد معاليم، سميحة بوحفص (2017)، مرجع سابق، ص 406.

- **التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال WACC:** تعرف تكلفة رأس المال بأنها الحد الأدنى للمعدل الذي ينبغي تحقيقه على الاستثمارات الرأسمالية المقترحة، وهي تمثل تكلفة الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة في تمويل احتياجاتها التمويلية، إذ يمكن تعريفها على أنها المتوسط الحسابي المرجح لتكاليف مختلف مصادر التمويل، ويمكن صياغة معادلة التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال كالآتي¹:

$$WACC = K \frac{s}{D + s} + i \frac{D}{D + s}$$

حيث:

K: تكلفة الأموال الخاصة.

i: معدل الفائدة على الديون بعد الضريبة.

S: القيمة السوقية للأموال الخاصة.

D: القيمة السوقية للأموال المقترضة.

- **معدل العائد على رأس المال المستثمر ROIC:** يسمى أيضا "العائد على رأس المال المستثمر" يعتبر من النسب المهمة وهو بمثابة المقياس الإجمالي للربحية التشغيلية، ويتم حسابه وفق التالي²:

$$ROIC = \frac{\text{النتيجة التشغيلية الصافية بعد الضريبة NOPAT}}{\text{رأس المال المستثمر IC}} * 100$$

4- أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:

بالنظر إلى كون القيمة الاقتصادية المضافة تعد اليوم من الموضوعات الساخنة في الفكر المالي المعاصر لأغراض تقييم الأداء الداخلي والخارجي، فإن أهمية القيمة الاقتصادية المضافة تكمن فيما يلي³:

- يوضح المعيار التحسن المستمر والحقيقي لثروة المساهمين؛
- يستخدم كمقياس حقيقي للأداء المالي والإداري؛
- معيار لنظم الحوافز والتعويضات لمدراء المؤسسات؛

¹ وهيبه ضامن (2017-2018)، مرجع سابق، ص 91.

² سلمان حسين الحكيم (2017)، تحليل القوائم المالية مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والإئتمانية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، ص 159.

³ عدنان النعيمي، أرشد التميمي (2007)، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 138-139.

- تعد أداة للتقييم الشامل لعملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية؛
- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل؛
- أداة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دولياً؛
- تعتبر أداة للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة.
- تساعد القيمة الاقتصادية المضافة على توحيد وضبط القرارات مع ثروة حملة الأسهم، إذ تعمل القيمة الاقتصادية المضافة على دمج مبدئين ماليين أساسيين في عملية اتخاذ القرارات فالأول هو تعظيم ثروة المساهمين (الملاك) والثاني هو أن قيمة المؤسسة السوقية تعتمد على المدى الذي يتوقع فيه المستثمرون الأرباح المستقبلية¹.

أثبتت **Stern Stewart** من خلال الدراسات التي قاموا بها أن المؤسسات المطبقة لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة تتفوق على المؤسسات المنافسة لها بما يقارب 806 نقطة سنوياً فيما يتعلق بإجمالي العائد المحقق لحملة الأسهم في الخمس سنوات الأولى بعد بداية تطبيق هذا المقياس².

ثانياً: تقييم الأداء المالي عن طريق القيمة السوقية المضافة

في إطار سعيها لتعزيز مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة، فقد عملت شركة **Stern Stewart** على صياغة معيار آخر للأداء يتمثل في القيمة السوقية المضافة كمؤشر للأداء الخارجي للمؤسسة، وكمقياس لقدرة المؤسسة على تكوين ثروة من خلال زيادة القيمة السوقية لحقوق الملكية، وتعتبر معياراً شاملاً في قياس وخلق الثروة³.

1- مفهوم القيمة السوقية المضافة:

تستخدم القيمة السوقية المضافة (MVA) لتقييم ما إذا كانت المؤسسة قد خلقت قيمة أو دمرتها من وجهة نظر المستثمرين. ومن أجل معرفة القيمة السوقية المضافة (MVA) وجب مقارنة القيمة السوقية لإجمالي رأس مال المؤسسة مع مقدار رأس المال المستثمر، وبالتالي يعبر عن القيمة السوقية المضافة بأنها الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الدفترية لرأس المال المستثمر⁴.

¹ حمزة محمود الزبيدي (2004)، مرجع سابق، ص 253.

² مقل علي أحمد علي (2010)، مرجع سابق، ص 13.

³ أسماء أمين، عبد الغني دادن (2021)، اختبار قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية المضافة دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية المسعرة في بورصة الجزائر خلال الفترة (2002-2017)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، ص 261.

⁴ Bartłomiej Nita (2011), **The Use of Market Value Added in Performance Evaluation of Investment Centres**, Research Papers of Wrocław University of Economics, Performance Measurement and Management, No.177, P.98.

يعرف Stewart (1991) القيمة السوقية المضافة بأنها زيادة القيمة السوقية لرأس المال (الديون وحقوق الملكية) على القيمة الدفترية لرأس المال، فإذا كانت موجبة معناه أن المؤسسة خلقت ثروة لمساهميها¹. يقصد بالقيمة السوقية المضافة (MVA) بأنها "تمثل الفرق بين ما يستثمره حملة الأسهم داخل المؤسسة وما يحصلون عليه من بيع أسهمهم حسب الأسعار السائدة في السوق وقت البيع"، فهي تبين مقدار الثروة التي تمتلكها من رأس المال فضلاً عن تقييم السوق لمدى فاعلية إدارة المؤسسة في استخدام الموارد النادرة والرقابة عليها والمركز التنافسي في السوق².

قدم هذا المؤشر من قبل شركة Stern & Stewart وتعرف بأنها القيمة الناشئة من تجاوز القيمة السوقية لرأس المال للقيمة الدفترية لحقوق الملكية. وتعتبر القيمة السوقية المضافة (MVA) مقياساً للفرق بين كمية النقد المساهم به من طرف المستثمرين، وحجم ما يحصلون عليه نتيجة البيع بأسعار اليوم³. تعد القيمة السوقية وفقاً للمؤسسة المسوقة إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين، ولذلك فإن هذا المعيار مقياس للمؤسسات الناجحة التي تحقق قيمة سوقية مضافة موجبة، لكونها مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين⁴.

2- العوامل المؤثرة على القيمة السوقية المضافة

هناك عدد من العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة نذكرها فيما يلي⁵:

- **معدل النمو Growth Rate**: وتعني العلاقة بين النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر في المؤسسة وستكون القيمة السوقية المضافة موجبة في حالة كان هناك نمواً في الإيرادات تفوق تكلفة رأس المال المستثمر.

¹ D.V. Ramana(25 Dec 2005), **Market Value Added and Economic Value Added: Some Empirical Evidences**, 8th Capital Markets Conference, Indian Institute of Capital Markets Paper, India, P.03.

² مؤيد عبد الرحمن الدوري، رشا أنور عباس(2018)، **العوامل الاقتصادية والعوامل المميزة للأداء المالي وأثرها على القيمة السوقية المضافة للبنوك التجارية الأردنية**، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية عمادة البحث العلمي، المجلد 21، العدد 02، الأردن، ص 52.

³ أشرف صلاح، عبد الرؤوف جريد(2019)، **دراسة تأثير القيمة الاقتصادية المضافة (MVA) والقيمة السوقية المضافة (MVA) على أسعار أسهم شركات مؤشر EGX30 المدرجة في البورصة المصرية**، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)، جامعة قناة السويس، المجلد 10، العدد 03، الجزء الأول، مصر، ص 298.

⁴ عدنان النعيمي، أرشد التميمي(2007)، **مرجع سابق**، ص 139.

⁵ حمزة محمود الزبيدي، أسيل هادي محمود(2014)، **فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة دراسة تطبيقية في مصرف بغداد**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، العراق، ص 102.

- كثافة رأس المال المستثمر **Invested Capital Intensity**: وتعني مقدار رأس المال المستثمر لتحقيق دينار من الإيرادات أي كلما ارتفعت إنتاجية الدينار المستثمر في ظل انخفاض رأس المال المستثمر كلما ارتفعت القيمة السوقية للمؤسسة نتيجة لانخفاض تكاليف رأس المال المستثمر.
- هامش الربح **Value Of Profit Margin**: وتعني الحد الأدنى المطلوب من هامش الربح لزيادة قيمة حملة الأسهم، وكلما انخفض هذا الهامش لتحقيق الزيادة في حق الملكية كلما زادت القيمة السوقية المضافة.

3- طريقة حساب القيمة السوقية المضافة:

- هناك طريقتين لحساب القيمة السوقية المضافة، ويعتمد اختيار الطريقة الأنسب بشكل أساسي على أهداف المستثمرين ومحللي الأوراق المالية. وهي¹:
- **طريقة صافي حقوق المالكين**: يتم حساب القيمة السوقية المضافة وفق هذه الطريقة، على افتراض ثبات القيمة السوقية للديون طويلة الأجل وتكون مساوية لقيمتها الدفترية. وبالتالي فإن القيمة السوقية المضافة (MVA) تكون مساوية إلى الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين. وعليه يتم حسابها وفق المعادلة التالية²:

$$MVA = \text{Market Value of Equity} - \text{Book Value of Equity}$$

$$MVA = MVE - BE$$

MVA: القيمة السوقية المضافة؛

MVE: القيمة السوقية لأسهم المؤسسة (عدد الأسهم × سعر السهم)؛

BVE: القيمة الدفترية لحقوق المالكين، كما تظهر في الميزانية المالية للمؤسسة.

طبقاً لهذه الصيغة فإن (MVA) الموجبة تعني أن المؤسسة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر، في حين (MVA) السالبة تعني فشل المؤسسة في زيادة ثروة المساهمين مما يؤدي إلى انخفاض قيمة رأس المال المستثمر.

- **طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة**: تستطيع المؤسسة تحقيق زيادة في ثروة المساهمين في الحالة التي يكون فيها معدل العائد المحقق أكبر من تكلفة الإستثمار وعلى أساس الموزون لمصادره،

¹ عدنان النعيمي، أرشد التميمي (2007)، مرجع سابق، ص 144.

² Suwinto John (2018), **The Relationship Between Economic Value Added, Market Value Added and Return On Cost of Capital In Measuring Corporate Performance**, Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan, Vol 02, No.01, Universitas Tarumanagara, Indonesian P.28.

بمعنى أن المؤسسة التي يباع سهمها في السوق بعلاوة يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة¹. وطبقا لهذا المفهوم فإن المؤسسة التي لها قيمة اقتصادية مضافة موجبة، يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة والعكس صحيح، لذلك ووفقا لهذه العلاقة فإن القيمة السوقية المضافة (MVA) هي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) للمؤسسة والمتوقعة مستقبلا، وبحسب هذه الطريقة يتم خصم التدفق النقدي المتحقق من القيمة الاقتصادية المضافة بمعدل خصم مساوي إلى المتوسط الموزون لتكلفة رأس المال²، وفق الآتي³:

$$MVA = \frac{EVA_1}{(1+WACC)^1} + \frac{EVA_2}{(1+WACC)^2} + \frac{EVA_3}{(1+WACC)^3} + \dots + \frac{EVA_n}{(1+WACC)^n}$$

حيث n: عدد السنوات

كما ذكرنا سابقا فإن القيمة السوقية المضافة هي القيمة الاقتصادية المضافة المتوقع تحقيقها في المستقبل في المؤسسة، ويمكن ملاحظة العلاقة الإيجابية بينهم، فحسب Peterson يمكن حساب القيمة السوقية المضافة من القيمة الاقتصادية المضافة في حالة استقرار الاقتصاد وعدم تحقيق نمو، وفق الصيغة التالية⁴:

$$MVA = \frac{EVA}{K}$$

حيث K: معدل العائد المطلوب

والشكل التالي يبين العلاقة بين القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة:

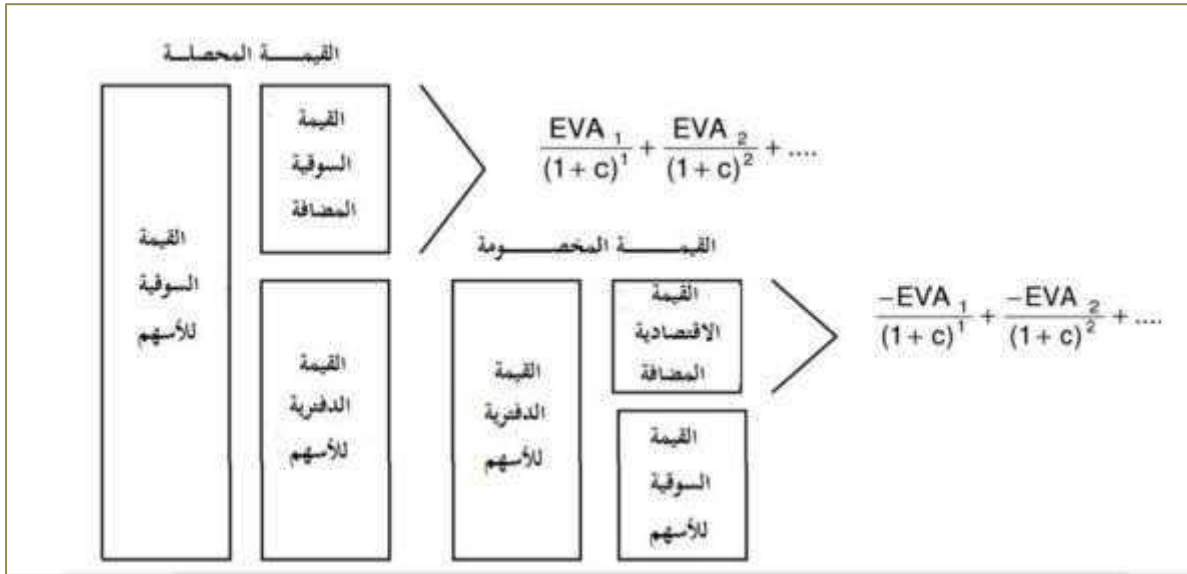
¹ محمد بنية (2017)، القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010-2015، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، ص 143.

² عدنان النعيمي، أرشد التميمي (2007)، مرجع سابق، ص 146.

³ نفس المرجع، ص 146.

⁴ Mansoor Maith & Other (2015), **Economic Value Added and Stock Market Development in Egypt**, Asian Social Science, Vol. 11, No. 03, Published by Canadian Center of Science and Education, Canada, P.127.

الشكل رقم (2-15): العلاقة بين القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة



Source: Nicolae .S, Laura. V(2015), **Economic Value Added and Market Value Added- Modern Indicators for Assessment the Firm's Value**, Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series, Special Issue ECO-TREND, Performance, Competitiveness, Creativity, Romania, P.490.

إن التفاعل القائم بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة لها آثار على عملية التقييم، إذ أن القيمة الاقتصادية المضافة تدرس العلاقة بين أرباح المؤسسة وتكلفة رأس المال، في حين القيمة السوقية المضافة هي القيمة الاقتصادية المستقبلية للمؤسسة و التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأرباح المحققة¹. كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة لها مضامين في تحديد القيمة السوقية للمؤسسة، وبإعادة ترتيب معادلة صافي حقوق المالكين مع طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة وفق الآتي²:

$$MVE = BVE + PVEVA$$

بذلك فإن القيمة السوقية للمؤسسة لحقوق المالكين تعتمد بشكل أساسي على القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة. وأن المستثمرين يدفعون السعر لأسهم المؤسسة وفقاً للعلاوة أو الخصم الذي تحققه القيمة الاقتصادية المضافة على القيمة الدفترية لحق الملكية.

¹ Nicolae .S, Laura. V(2015), **Economic Value Added and Market Value Added- Modern Indicators for Assessment the Firm's Value**, Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series, Special Issue ECO-TREND, Performance, Competitiveness, Creativity, Romania, P.490.

² عدنان النعيمي، أرشد التميمي(2007)، مرجع سابق، ص 146.

ثالثاً: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

كما سبق وأن تم التطرق في الفصل الأول إلى بطاقة الأداء المتوازن من الناحية النظرية ودراسة كل أبعادها ومؤشرات أبعادها، وبالتالي سيتم هنا توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة في تقييم الأداء المالي وتحسينه.

1- دور البعد المالي في تقييم الأداء المالي:

يعد البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن أحد المحاور المستعملة لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، حيث يتم تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية من خلال نتائج مقاييسه، إذ توفر هذه المقاييس صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، كما تؤكد مدى مساهمة تنفيذ الإستراتيجية على الوصول إلى الأهداف المالية المرسومة¹. ويتم استخدام مجموعة من المقاييس من أهمها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على المبيعات، إذ تتضمن على نتائج مهمة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات أكثر من المقاييس الأخرى، حيث تبين المعلومات التي تفيد المستثمرين ومختلف الأطراف ذات المصلحة على تقييم العوائد والمخاطر المرتبطة باستثماراتهم².

2- دور بعد العملاء في تقييم الأداء المالي:

في ظل التنافسية التي يشهدها عالم الأعمال في الوقت الحالي، أصبح لزاماً على المؤسسات الاهتمام بعملائها وتلبية رغباتهم من السلع والخدمات المقدمة لهم لضمان بقائها واستمراريتها وتحقيق أهدافها المرجوة، فأغلب المؤسسات تعمل جاهدة للتمكن من الحفاظ على عملائها الحاليين ومحاولة كسب عملاء جدد، وذلك باستخدام أساليب وطرق حديثة ومتطورة ذات تكنولوجيا حديثة، مما يساعدها في التفاعل مع عملائها بشكل دوري ومستمر ما يمكنها من معرفة احتياجاتهم ومتطلباتهم المتجددة وبالتالي العمل على تلبيةها. فإذا تمكنت المؤسسة من كسب عملائها وجذب عملاء جدد فهذا سينتج عنه زيادة في حجم مبيعاتها وحصة السوقية وبالتالي أداء مالي جيد، وتعتمد المؤسسة في قياس مدى تحقيق استراتيجيتها التسويقية من خلال عدة مقاييس منها معدل تطور الحصة السوقية ومعدل المردودية التجارية ومعدل كسب رضا العملاء، وكذلك معدل كسب عملاء جدد.

¹ كريمة بوكرومة (2018-2019)، أثر قرارات الاستثمار وتوزيع الأرباح على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية للفترة (2000-2018)، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص 215.

² مروة مرويكي، (2023-2024)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 115.

3- دور بعد العمليات الداخلية في تقييم الأداء المالي:

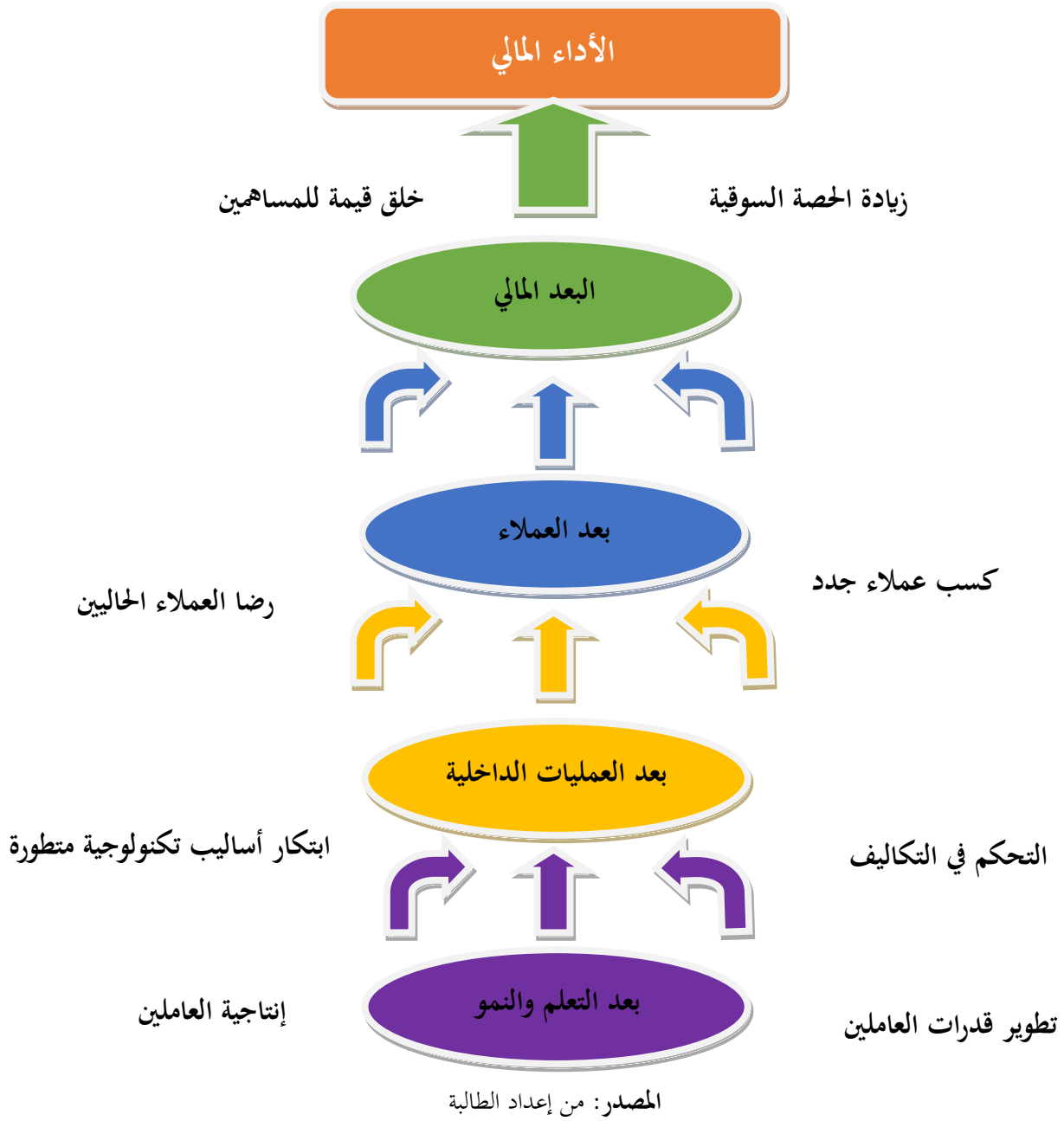
يعبر هذا البعد على العمليات الداخلية التي ينبغي أن تتفوق فيها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، ويركز هذا البعد على المقاييس التي تحدد العمليات الداخلية التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق رضا العملاء من خلال التميز وخلق القيمة التي يتوقعها الزبائن، وتقوية العلاقات معهم وابتكار منتجات وخدمات جديدة، وكذلك العمل بطرق وأساليب متطورة وحديثة التكنولوجيا في العملية الإنتاجية ومنه تقديم منتجات ذو جودة عالية، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وزيادة ثروة المساهمين مما يحقق إرضاء لتوقعاتهم، وكل هذا ينصب في تحسين وتطوير الأداء المالي. فبعد العمليات الداخلية يعمل على تحقيق أهداف كل من البعد المالي وبعد العملاء.

4- دور بعد التعلم والنمو في تقييم الأداء المالي:

يعد بعد التعلم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن من أجل النمو والتحسين في الأجل الطويل، ففي ظل حدة المنافسة تحتم على المؤسسات الاهتمام بالموارد البشري من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر للعمال، مما يعزز من قدراتهم وبالتالي الرفع من مستوى إنتاجيتهم، وهذا ينتج عنه زيادة في الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي تحقيق رضا المساهمين من خلال النتائج المالية المحققة، إن الاهتمام بالموارد البشري لا يحسن فقط من الأداء الفردي بل يعمل كذلك على تحسين الأداء المالي للمؤسسة، ويقوم بعد التعلم والنمو على تحقيق أهداف العمليات الداخلية مما يسمح لها على خلق قيمة للعملاء والمساهمين.

يتضح مما سبق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تتكامل فيما بينها لتحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة، فبعد التعلم والنمو يعتبر البنية التحتية للبطاقة إذ من خلال القدرات والمهارات المملوكة لدى عمالها، سيساعد هذا العمليات الداخلية للمؤسسة بالتحسن فتزداد الإنتاجية ويتم التحكم في التكاليف، وكذلك ابتكار أساليب تكنولوجية متطورة تسمح بإنتاج منتجات / تقديم خدمات ذات جودة، وكل هذا راجع للكفاءة التي يتميز بها العمال داخل المؤسسة، وينجر عنه تحقيق لأهداف بعد العملاء والمتمثلة في تحقيق رضا العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، مما سيرفع من الحصة السوقية لها ويخلق قيمة للمساهمين وكسب رضاهم، وكل هذا سيؤثر في الأداء المالي بشكل إيجابي. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-16): علاقة التكامل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي



خلاصة:

تم في هذا الفصل استعراض أهم التعريفات الخاصة بالأداء وفقا لوجهات نظر الباحثين المختلفة، كما تم أيضا تحديد المطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء والتي هي الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية، كما تناولنا مختلف ميادين الأداء، ووضحنا أنواعه استنادا إلى معيار المصدر، والشمولية، والمعيار الوظيفي، والطبيعة. كما تم التطرق إلى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من حيث التعريف، الخصائص، الأهمية، والعوامل المتحكممة فيه الداخلية والتي تكون خاضعة لتحكم المؤسسة، والعوامل الخارجية التي تكون غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

كما تم تناول عملية تقييم الأداء المالي والتي تعتبر ضرورية في المؤسسة الاقتصادية، فهي تعكس طريقة استخدام موارد المؤسسة المالية والبشرية بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك لضمان استدامتها وتعزيز التنافسية في السوق، وللقيام بعملية تقييم الأداء المالي هناك قواعد وأسس يجب الاعتماد عليها، بالإضافة إلى مصادر معلومات داخلية وخارجية، وتتم عملية التقييم بخمس مراحل أساسية تبدأ بمرحلة جمع تحليل ودراسة البيانات، والمعلومات الإحصائية وتنتهي بمرحلة تصحيح الانحرافات، وهناك العديد من الجهات المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة كالإدارة، حملة الأسهم والسندات، الخ... يتم استخدام طرق وأدوات لتقييم الأداء المالي في المؤسسة، فهناك طرق تقليدية تعتمد فقط عن المؤشرات المالية كمؤشرات التوازن المالي (رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل والخزينة)، والنسب المالية كالسيولة، الربحية، النشاط، نسب التوازن الهيكلي، والسوق، كما أن هناك طرق حديثة ظهرت نتيجة الانتقادات الموجهة للأدوات التقليدية، ومن أبرزها مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة بالإضافة إلى النموذج الحديث والمبتكر بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط
والوضع المالي للمؤسسات محل
الدراسة خلال الفترة (2020-2023)

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

تمهيد:

بناءً على ماسبق عرضه في الفصل النظري السابق من مفاهيم حول تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وعرض الأدوات المستخدمة لدراسة وتقييم الوضعية المالية لها، سيحاول في هذا الفصل دراسة حالة مؤسستين وهما: شركة SPA Pharma Invest بالعلمة، وشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، وذلك بالتطرق إلى التعريف بالمؤسستين من حيث النشأة، وعرض طبيعة نشاطهم وتطوره خلال الفترة (2020-2023)، كما سيتم تقييم الأداء المالي لكل مؤسسة باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، التي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة من جوانب مختلفة كالسيولة والربحية والاستقلالية المالية ومدى كفاءة استخدامها للموارد وهذا خلال الفترة (2020-2023).

لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: لمحة عن شركة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST
- المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة SPA PHARMA INVEST باستخدام الطرق التقليدية
- المبحث الثالث: المبحث الثالث: تقديم شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
- المبحث الرابع: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK باستخدام الطرق التقليدية

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

المبحث الأول: لمحة عن شركة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST

تعد شركة فارما أنفاست Pharma Invest من الشركات المهمة في القطاع الصيدلاني والصحي بالجزائر، إذ تعمل على بذل كل الجهود لتوفير كل المنتجات الصيدلانية وشبه الصيدلانية المتواجدة في سوق المدينة (للصيادلة فقط)، لذا سيخصص هذا المبحث للتعرف بالتفصيل على الشركة.

المطلب الأول: تعريف بشركة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى نشأة شركة SPA Pharma Invest وتطور رأسمالها، ثم طبيعة نشاطها وتطوره من حيث المبيعات، عدد العمال وأخيرا النتائج المحققة من نشاطها وذلك خلال أربع سنوات الأخيرة.

أولا: نشأة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST

نشأت فارما أنفاست في 15 جانفي 2001، كأول مجموعة من صيادلة القطاع الخاص في الجزائر، وبعد العديد من النقاشات المثمرة تم التوصل إلى إنشاء شركة ذات أسهم ذات طابع إقليمي. هذا الأخير يملك نظام أساسي ولوائح داخلية، وبعد القيام بالإجراءات الإدارية والتي استمرت لمدة خمسة أشهر، جاءت البداية الرسمية لتوزيع الأدوية في 23 جويلية 2001. وتم إطلاق SPA Pharma Invest من طرف مجموعة مكونة من 39 مؤسساً.

ثانيا: تطور رأس مال شركة SPA PHARMA INVEST

عند إنشاء الشركة، كان رأس المال الأولي يقدر بـ 1 170 000.00 دج (117 سهم بقيمة 10 000.00 دج لكل سهم) موزعة بالتساوي على الصيادلة المؤسسين الـ 39 للشركة في عام 2001، أي مايعادل ثلاثة أسهم لكل مساهم.

في سنة 2002، تم زيادة رأس المال إلى 85 190 000.00 دج، أي 8 519 سهما بقيمة 10 000.00 دج للسهم الواحد، موزعة على 188 مساهما.

من 2005 إلى 2008، أدى بيع الأسهم بين المساهمين إلى انخفاض عدد المساهمين من 188 إلى 180.

في 2009 تمت زيادة رأس المال عن طريق دمج الاحتياطات، ارتفعت قيمة السهم من 10 000.00 دج إلى 20 000.00 دج ورأس المال إلى 170 380 000.00 دج تم مضاعفة رأس المال.

في سنة 2010، تم فتح رأس المال وارتفع عدد الأسهم من 8 519 إلى 16 519 برأسمال قدره 330 380 000.00، قيمة السهم 20 000.00 دج.

سنة 2013، تم إجراء عمليتين على رأس المال:

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

- الأولى في سبتمبر 2013، حيث تم زيادة رأس المال من خلال دمج الأرباح غير الموزعة للسنة المالية 2012. أسفرت هذه العملية عن رفع رأس المال إلى 358 131 920,00 دينار جزائري نتيجة زيادة قيمة السهم من 20 000,00 دينار جزائري إلى 21 680,00 دينار جزائري.
- الثانية في ديسمبر 2013، والتي تمثلت في فتح رأس المال، حيث ارتفع عدد الأسهم من 16 519 سهما إلى 58 591 سهما بقيمة إسمية قدرها 21 680,00 دينار جزائري لكل سهم، مما أدى إلى رأس مال اجتماعي بلغ 1 270 252 880,00 دينار جزائري.
- في سنة 2018، وبعد موافقة الجمعية العامة العادية (AGO)، تم فتح وزيادة رأس المال الاجتماعي من خلال إصدار 20 000 سهم لصالح المساهمين في شركة Pharma Invest وجميع الصيادلة الراغبين في أن يصبحوا مساهمين في SPA Pharma Invest. وقد أسفرت هذه العملية عن رفع عدد الأسهم إلى 78 591 سهما وزيادة رأس المال الاجتماعي إلى 1 703 852 880 دينار جزائري، وهو رأس مال محرر بالكامل، مع الحفاظ على القيمة الإسمية للسهم عند 21 680 دينار جزائري. وارتفع عدد المساهمين من 352 مساهما إلى 377 مساهما.
- بين عامي 2019 و2021، لم يطرأ أي تعديل على رأس المال الاجتماعي للشركة أو على القيمة الإسمية للسهم. ومع ذلك، تغير عدد المساهمين نتيجة عمليات شراء وبيع الأسهم بين المساهمين، مما أدى إلى تشكيل سوق للأسهم يحمل إسم "SPA Pharma Invest".
- وفي 2023 كما كان الحال في سنة 2013، تم إجراء عمليتين متتاليتين على رأس المال الاجتماعي:
- الأولى تضمنت زيادة رأس المال من خلال دمج الاحتياطات في رأس المال الاجتماعي وزيادة القيمة الإسمية للسهم.
- الثانية تمثلت في فتح رأس المال الاجتماعي عن طريق إصدار أسهم جديدة.
- نتيجة لهاتين العمليتين المتتاليتين، إرتفع عدد الأسهم من 78 591 سهما إلى 197 571 سهما، وزادت القيمة الإسمية للسهم من 21 680 دينار جزائري إلى 25 000 دج لكل سهم، مما أسفر عن رأس مال اجتماعي قدره 4 939 275 000,00 دج.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

ثالثا: تكوين وطبيعة نشاط مجموعة SPA PHARMA INVEST

سيتم من خلال هذا العنصر استعراض مجموعة SPA Pharma Invest، وطبيعة نشاط كل من شركة الأم والشركات التابعة لها.

1- تشكيل المجموعة الضريبية ل SPA Pharma Invest

في جوان 2016، تم دمج ثلاث شركات ذات أسهم (SPA) في شكل مجموعة ضريبية للاستفادة من بعض المزايا الضريبية. وقد تم تجديد هذه العملية في عام 2023. وتتكون هذه المجموعة الضريبية من:

- (الشركة الأم) SPA Pharma Invest
- SPA Transport Invest.
- SPA Pharma Invest Production.
- SPA Pharma Invest Sud.

2- طبيعة نشاط مجموعة SPA Pharma Invest

تتألف المجموعة من شركة أم وأربع شركات تابعة نورها فيما يلي:

أ. شركة الأم SPA Pharma Invest

يتمثل نشاطها في أنها شركة متخصصة في تسويق وتوزيع المنتجات الصيدلانية بالجملة، وخلال السنة المالية 2019، وفي إطار استراتيجيتها التجارية لتقريب خدماتها من عملائها، قامت SPA Pharma Invest بإنشاء وحدة أعمال مركزية في الجزائر العاصمة، تابعة مباشرة للشركة الأم عبر سجل تجاري ملحق رقم 16/030084116B01 بتاريخ 14 أبريل 2020. وبدأت الوحدة نشاطها في جوان 2020. ويوضح الجدول الموالي بطاقة فنية حول الشركة الأم SPA Pharma Invest.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الجدول رقم(3-1): بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST

Pharma Invest شركة	البيان
Pharma Invest فارما أنفاست	التسمية
S.P.A شركة ذات أسهم	الحالة القانونية
خاصة	الطبيعة القانونية
4.939.275.000	رأس المال
197.571	عدد الأسهم
25.000	قيمة السهم
المنطقة الصناعية العلمة سطيف	المقر الاجتماعي
23 جويلية 2001	بداية النشاط
توزيع المنتجات الصيدلانية	طبيعة النشاط
أكثر من 90.000 علبة فاليوم	طاقة توزيع
284	عدد العمال
www.pharma_invest.dz	الموقع الإلكتروني

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

ب. SPA Transport Invest الخاصة بالنقل:

تتولى تسليم طلبات عملاء SPA Pharma Invest، بالإضافة إلى تزويدها بالمنتجات الصيدلانية. كما تقوم بشكل ثانوي بنقل البضائع لمشغلين اقتصاديين آخرين وتأجير المركبات مع أو بدون سائق. نشاطها في تزايد كما أنها تساهم بشكل كبير في تطوير نشاط التوزيع لشركة SPA Pharma Invest. والجدول الموالي

يعرض البطاقة الفنية ل SPA Transport Invest

الجدول رقم(3-2): بطاقة فنية لشركة SPA TRANSPORT INVEST

SPA Transport Invest شركة	البيان
Transport Invest فارما أنفاست للنقل	التسمية
S.P.A شركة ذات أسهم	الحالة القانونية
خاصة	الطبيعة القانونية
96.000.000 دج	رأس المال
التعاونية العقارية SADDAM، العلمة، ص ب 153	المقر الاجتماعي
02 ماي 2012	تاريخ إنشاء الشركة
نقل وتوصيل الأدوية وجميع البضائع، تأجير السيارات	طبيعة النشاط
92	عدد العمال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

ج. SPA Pharma Invest Production للإنتاج

يبلغ رأس مالها الاجتماعي 1.202.000.000 دينار جزائري، تملك الشركة الأم أكثر من 99 % منه، يتمثل نشاطها في إنتاج وتعبئة المنتجات الصيدلانية.

الشركة قيد الإنشاء:

- تم إنجاز أكثر من 95 % من أعمال الهندسة المدنية فعلياً؛
- تم توفير تمويل مصرفي للمشروع؛
- تم توقيع عقد تنفيذ بنظام "تسليم المفتاح" لبعض الأعمال والمعدات مع شركة SOFTAL ذات الأصل الجزائري بتاريخ 14 أوت 2019، بالإضافة إلى عقد آخر يتعلق بالكهرباء الصناعية بمبلغ إجمالي يقدر بحوالي 1,5 مليار دينار جزائري.
- نتيجة لأزمة الكوفيد 19، حدثت اضطرابات في جدول تنفيذ هذه العقود. ومع نهاية 2022 تم الانتهاء من كل الأعمال، في انتظار قرار الموافقة من قبل وزيرة الصناعة والإنتاج الصيدلاني لبداية النشاط الرسمي للشركة. والجدول الآتي يعرض البطاقة الفنية للشركة.

الجدول رقم(3-3): بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST PRODUCTION

البيان	شركة SPA Pharma Invest Production
التسمية	فارما أنفاست للإنتاج Pharma Invest Production
الحالة القانونية	شركة ذات أسهم S.P.A
الطبيعة القانونية	خاصة
رأس المال	1.602.000.000 دج
المقر الاجتماعي	حي هواري يومدين، العلة
تاريخ إنشاء الشركة	إنتاج وتعبئة المنتجات الصيدلانية
طبيعة النشاط	نقل وتوصيل الأدوية وجميع البضائع، تأجير السيارات
عدد العمال	83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

د. SPA Pharma Invest Sud خاصة بالجنوب

في ديسمبر 2018، وبعد بيع أسهم بين المساهمين في SPA Pharma Invest Sud، اشترت الشركة الأم SPA Pharma Invest Sud (PI- 5 785 سهما، مما رفع حصتها في رأس مال SPA Pharma Invest Sud إلى 9 785 سهما من أصل 10 000 سهم، أي ما يعادل 97,85 %. من الجانب المالي تبلغ حصة SPA Sud)

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

Pharma Invest في رأس مال SPA Pharma Invest Sud 195 700 000 دينار جزائري من إجمالي 200 000 000 دينار جزائري.

في سنة 2019، باع أحد المساهمين في SPA Pharma Invest Sud لصالح الشركة الأم، وبالتالي تمتلك شركة SPA Pharma Invest حاليا 9 885 سهما من رأس مال SPA Pharma Invest Sud الذي يتكون من 10 000 سهم، مما يعادل 98,85 % من رأس المال. وهي تغطي عملاء الجنوب، والجدول التالي يعرض البطاقة الفنية للشركة:

الجدول رقم(3-4): بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST Sud

Pharma Invest Sud شركة	البيان
Pharma Invest Sud جنوب	التسمية
شركة ذات أسهم S.P.A	الحالة القانونية
خاصة	الطبيعة القانونية
200.000.000 دج	رأس المال
ولاية الوادي بلدية كوينين	المقر الاجتماعي
16 أوت 2016	بداية النشاط
توزيع المنتجات الصيدلانية	طبيعة النشاط
49	عدد العمال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

هـ. SPA Pharma Invest International Trading

يبلغ رأس مالها الاجتماعي مليوني دينار جزائري مملوك لأكثر من 99 % من قبل شركة SPA Pharma Invest. يجدر بالذكر أن هذه الشركة موجودة من الناحية القانونية، ولكن اقتصاديا لا توجد أي أنشطة مسجلة لها. تم إتخاذ قرار من قبل مجلس إدارة الشركة الأم SPA Pharma Invest بهدف الدعوة إلى جمعية عامة استثنائية (AGEX) للنظر في حل شركة SPA Pharma Invest International Trading .

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الجدول رقم(3-5): بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST International Trading

البيان	شركة SPA Pharma Invest International Trading
التسمية	فارما أنفاسست SPA Pharma Invest International Trading
الحالة القانونية	شركة ذات أسهم S.P.A
الطبيعة القانونية	خاصة
رأس المال	2.000.000 دج
المقر الاجتماعي	حي 185 مسكن، شارع بورفرف العلمة
طبيعة النشاط	استيراد وتسويق منتجات شبه صيدلانية، ومستحضرات التجميل، والمكملات الغذائية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

المطلب الثاني: تطور نشاط شركة SPA PHARMA INVEST

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لتطور نشاط شركة الأم SPA Pharma Invest من حيث المبيعات، عدد العمال، والنتيجة الصافية المحققة خلال أربع سنوات الأخيرة وكذلك القيمة المضافة مع تحليل هذا التطور.

أولاً: تطور مبيعات شركة SPA PHARMA INVEST:

توفر SPA Pharma Invest لعملائها جميع المنتجات الصيدلانية وشبه الصيدلانية المتاحة من مورديها وتوفر لهم الخدمات من حيث: السعر والتسليم والامتثال والدفع، وما إلى ذلك..

عملاء SPA Pharma Invest

عملاء الشركة يتمثلون في صيادلة المجتمع على الأراضي الوطنية، منتشرين في 35 ولاية، مقسمة إلى 48 منطقة و43 قطاع توزيع.

وفيما يخص شركة SPA Pharma Invest SUD التابعة، فإنها تغطي العملاء في الجنوب.

تعمل الشركة بتقنية Charn Probability حيث هناك خوارزمية تمكنها من معرفة احتمال أن هذا العميل سيرحل.

وتملك الشركة أربعة فروع خاصة بتوزيع المنتجات الصيدلانية في كل من: العلمة، الجزائر، الجنوب، والأخير تلمسان تم افتتاحه سنة 2024.

شهدت مبيعات الشركة لأربع سنوات الأخيرة عدة تغيرات نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-6): تطور مبيعات شركة SPA PHARMA INVEST للفترة (2020-2023)

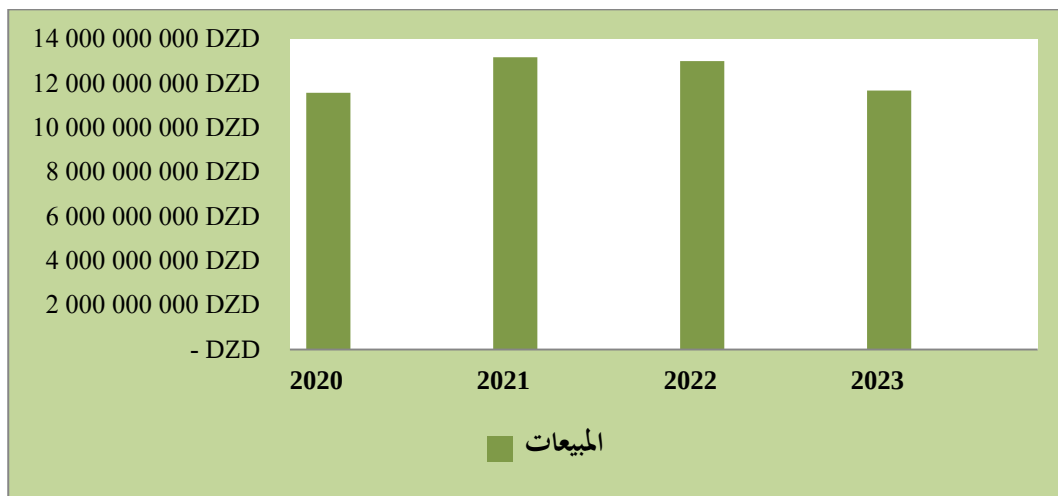
الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

2023	2022	2021	2020	
11.663.066.938	12.998.210.194	13.161.060.155	11.568.425.997	المبيعات (دج)
(10,27)	(1,24)	13,77	11,27	تطور المبيعات (%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

نلاحظ من الجدول السابق أن رقم أعمال شركة **SPA Pharma Invest** شهد ارتفاع سنّي 2020 و2021، وذلك على إثر جائحة كورونا حيث كان إستهلاك الأدوية كبير لذا عرفت مبيعات الشركة هذا التقدم الملحوظ، في حين عرف تراجعاً في سنّي 2022 و2023، بحيث انخفض بنسبة ضئيلة جداً سنة 2022 (1,24%)، وفي 2023 بنسبة (10,27%) وهذا بسبب عدة تأثيرات منها التغيرات التي حصلت في البيئة التشريعية والتنظيمية للمنتجات الصيدلانية وتنظيم الهياكل التي تدير هذه المنتجات مما تطلب بعض الوقت للفهم والتكيف مع الوضع القانوني الجديد في سوق الأدوية، بالإضافة إلى بعض القيود في إدارة العملاء خاصة من حيث توفر المنتج وضيق السيولة النقدية لدعم سياسة الائتمان للعملاء بما يتماشى مع المنافسة. والشكل الموالي يبين تطور مبيعات شركة **SPA Pharma Invest** خلال أربع سنوات الأخيرة.

الشكل رقم(3-1): تطور مبيعات شركة **SPA PHARMA INVEST** خلال الفترة 2023-2020



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: تطور عدد عمال شركة **SPA PHARMA INVEST**

تستخدم **SPA Pharma Invest** منصة على الإنترنت تسمى **SuccessFactors** لنشر عروض الوظائف الخاصة بها. وشهد عدد العمال في الشركة تطورات عديدة نوضحها في الشكل التالي:

الجدول رقم(3-7): تطور عدد عمال شركة **SPA PHARMA INVEST** للفترة (2023-2020)

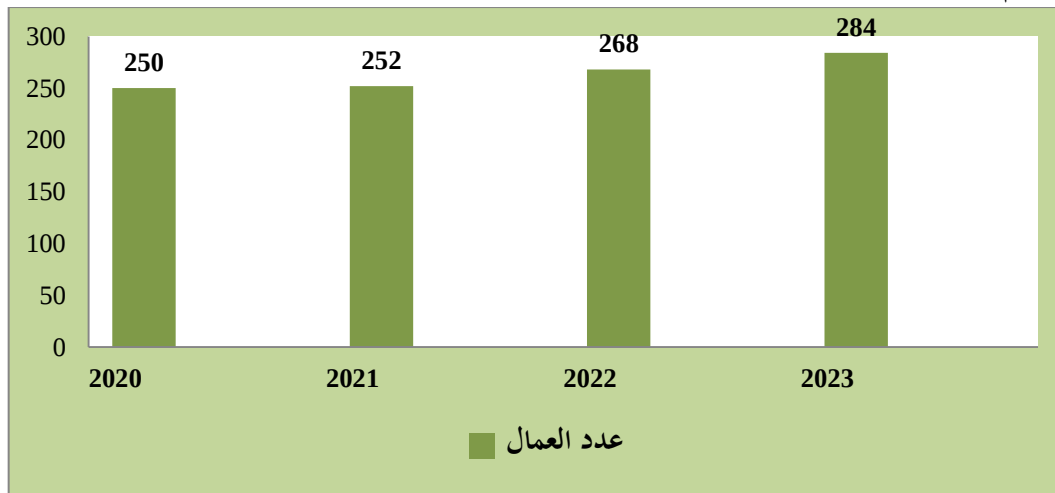
الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

السنة	2020	2021	2022	2023
عدد العمال	250	252	268	284
تطور عدد العمال(%)	24.38	0,8	6,35	5,97

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

من الجدول السابق نلاحظ أن عدد عمال شركة SPA Pharma Invest في تطور مستمر خلال الفترة 2020-2023، بحيث بلغ نهاية عام 2023 عدد عمال الشركة 284 عاملا، من بينهم 62 عامل يعملون في وحدة الأعمال بالجزائر العاصمة، أي مايعادل 21,83%. والشكل الموالي يبين تطور عدد عمال شركة SPA Pharma Invest خلال أربع سنوات الأخيرة.

الشكل رقم(2-3): تطور عدد عمال شركة SPA PHARMA INVEST خلال الفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثا: تطور النتيجة الصافية لشركة SPA PHARMA INVEST:

شهدت النتيجة الصافية خلال السنوات الأربع الأخيرة تغيرات عدة نوضحها في الجدول الموالي: حيث كانت تبلغ قيمة النتيجة الصافية لسنة 2019: 265.845.445 دج.

الجدول رقم(3-8): تطور النتيجة الصافية لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة (2020-2023)

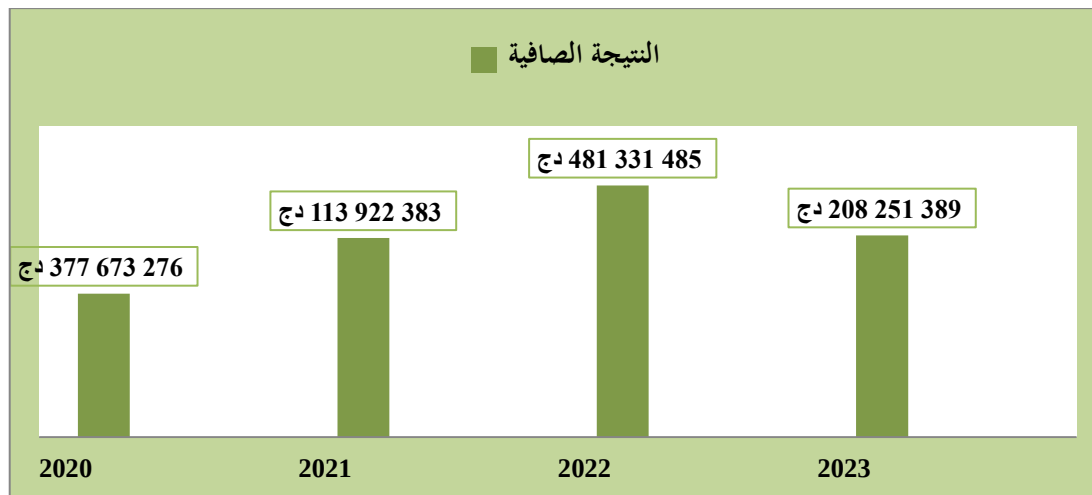
السنة	2020	2021	2022	2023
النتيجة الصافية (دج)	276.673.377	383.922.113	485.331.481	389.251.208
تطور النتيجة الصافية(%)	4,07	38,76	26,41	(19,80)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضع

من الجدول السابق نلاحظ أن النتيجة الصافية لشركة SPA Pharma Invest في ارتفاع مستمر خلال الفترة 2020-2022 بحيث عرفت أكبر نسبة إرتفاع في سنة 2021 بنسبة 38,76 %، ثم انخفضت في سنة 2023 بنسبة (19,80%) ويرجع هذا إلى انخفاض مبيعات الشركة. والشكل الموالي يبين تطور النتيجة الصافية لشركة SPA Pharma Invest خلال أربع سنوات الأخيرة.

الشكل رقم(3-3): تطور النتيجة الصافية لشركة SPA PHARMA INVEST خلال الفترة 2023-2020



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: تطور القيمة المضافة (VA) لشركة SPA PHARMA INVEST:

شهدت القيمة المضافة لشركة SPA Pharma Invest خلال الفترة الممتدة من 2023-2020 تطورات عدة نعرضها في الجدول التالي: حيث كانت تبلغ القيمة المضافة لسنة 2019 بـ 862.701.789 دج.

الجدول رقم(3-9): تطور القيمة المضافة لشركة PHARMA INVEST للفترة (2023-2020)

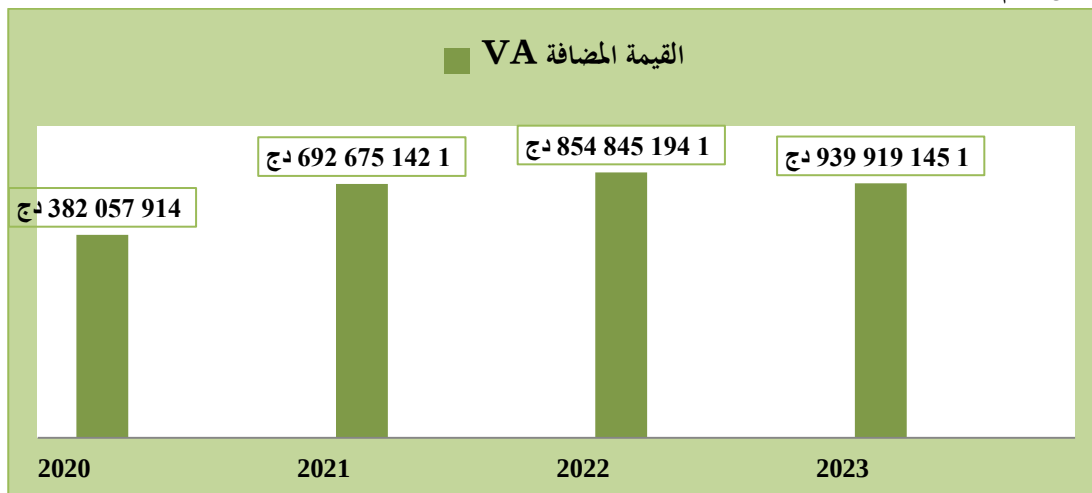
2023	2022	2021	2020	
1.145.919.939	1.194.845.854	1.142.675.692	914.057.382	القيمة المضافة VA (دج)
(4,09)	4.57	25.01	5,95	تطور القيمة المضافة (%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة المضافة لشركة SPA Pharma Invest ارتفعت من سنة 2020 إلى غاية 2022، حيث بلغت أعلى قيمة لها بسنة 2022 تقدر بـ 1.194.845.854 دج بنسبة 4,57%، في حين سجلت انخفاض طفيف في سنة 2023 بنسبة 4 % تقريبا، وتمثل هذه القيمة المضافة 9 % من صافي رقم الأعمال المحقق في سنة 2023. والشكل الموالي يوضح تطور القيمة المضافة خلال السنوات الأربع الأخيرة.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الشكل رقم (3-4): تطور القيمة المضافة لشركة SPA PHARMA INVEST خلال الفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الطالبة

وكان توزيع القيمة المضافة لسنة 2023 على النحو التالي:

الجدول رقم (3-10): توزيع القيمة المضافة لشركة SPA PHARMA INVEST في سنة 2023

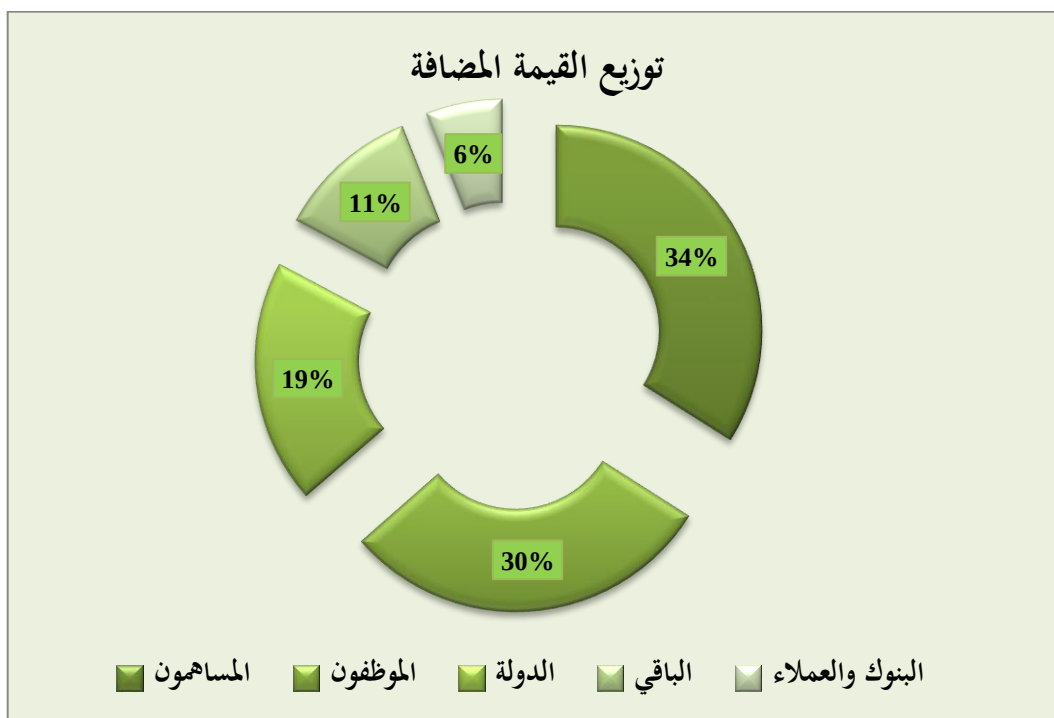
القيمة المضافة المحققة في سنة 2023	1.145.919.939	% 100
المستفيد	المبلغ (دج)	النسبة المئوية (%)
المساهمون	389.251.208	33,97
الموظفون	339.276.278	29,61
الدولة	220.523.522	19,24
الباقى (المجموع الحسابي للفئات الأخرى مثل المنتجات الأخرى، المخصصات، الإهلاك، والتكاليف الأخرى..)	128.228.544	11,19
البنوك والعملاء	68.640.386	5,99

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الشكل رقم(3-5):توزيع القيمة المضافة لشركة SPA PHARMA INVEST في سنة 2023



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة SPA PHARMA INVEST وخريطة العمليات

سيتم من خلال هذا المطلب تقديم الهيكل التنظيمي لشركة SPA Pharma Invest، وخريطة العمليات المتبعة في الشركة.

أولاً: الهيكل التنظيمي لشركة SPA PHARMA INVEST

هو عبارة عن قراءة عمودية للشركة، فهو يعطي نظرة شاملة وعامة حول توزيع المناصب والوظائف والمسؤوليات، إذ يسمح للموظفين بتحديد مواقعهم، ومعرفة الأدوار "من يفعل ماذا"، والمسؤوليات "من يعتمد على من" وتحسين كفاءة عملهم، كما يتيح للعملاء والشركاء التعرف على خدمات الشركة المختلفة والتواصل مع الشخص الأنسب، يعتبر وسيلة إتصال داخليا وخارجيا. يمثل الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لشركة SPA Pharma Invest، إذ عرف عدة تعديلات وذلك مواكبة للتغيرات الحاصلة في السوق الصيدلانية. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة.

الشكل رقم(3-6): الهيكل التنظيمي لشركة SPA PHARMA INVEST

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

المجال الاستراتيجي

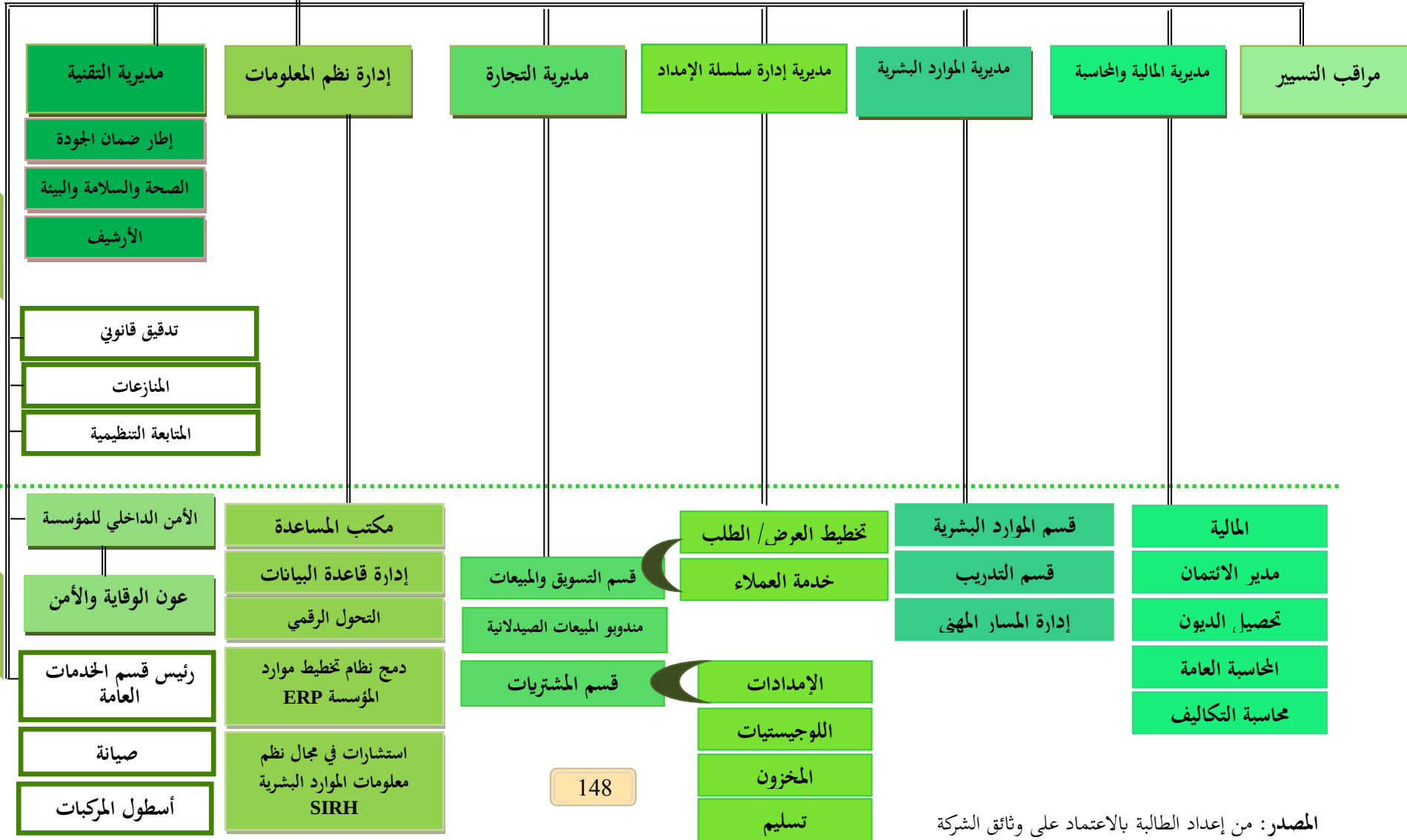
الإدارة العامة للتوزيع

الإدارة العامة للنقل

الإدارة العامة للإنتاج

المجال الوظيفي

المجال العملي



الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

من خلال الشكل يتكون الهيكل التنظيمي لـ **SPA Pharma Invest** من ثلاث مجالات مجال استراتيجي (يتمثل في الإدارة العامة للتوزيع، والإدارة العامة للنقل، والإدارة العامة للإنتاج)، والمجال الوظيفي، والعملياتي:

- المجال الاستراتيجي:

- **الإدارة العامة للتوزيع:** تشرف على وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية لها، كما تقوم بالإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف مديريات المؤسسة.

- المجال الوظيفي: يتكون من:

- **مديرية التقنية (الإدارة الفنية):** تهتم بالعمليات الخاصة بضمان الجودة، كما تشرف على الصحة والسلامة والبيئة وكذا عمليات الأرشفة.

- **إدارة نظم المعلومات:** من مهامها القيام بالخطط والسياسات في مجال الإعلام الآلي وإعداد البرامج، كما تسهر على تطوير أساليب التوزيع بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، كما تتولى مهمة تنفيذ سياسة التنمية في الشركة والمشاريع التي لها علاقة بالبحث والتطوير، وتضم ثلاثة مكتب المساعدة، إدارة قاعدة البيانات، التحول الرقمي، دمج نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، وفي الأخير استشارات في مجال نظم معلومات الموارد البشرية SIRH.

- **مديرية التجارة:** تقوم بمتابعة وتنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير وتسويق المنتجات الصيدلانية وتضم قسم التسويق والمبيعات، مندوبو المبيعات الصيدلانية، وقسم المشتريات.

- **مديرية إدارة سلسلة التوريد:** تهدف إلى ضمان التدفق السلس للمواد والخدمات والمعلومات عبر جميع مراحل سلسلة التوريد داخل المؤسسة، من مهامها دراسة وتخطيط العرض والطلب للمنتجات الصيدلانية، العمل على خدمة العملاء، وكذلك إدارة النقل والخدمات اللوجيستية، إدارة المخزون وتحديد مستوياته المثلى لتلبية الطلب، والتسليم.

- **مديرية الموارد البشرية:** تعمل على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى يوم استقالتهم أو تقاعدهم، كما تشرف على وضع برامج تدريبية للعمال لتطوير قدراتهم، وتحرص كذلك على توفير بيئة عمل مناسبة لهم وتتضمن ثلاث أقسام هما قسم الموارد البشرية، وقسم التدريب، وإدارة المسار المهني.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

- **مديرية المالية والمحاسبة:** تتكفل بتسجيل العمليات المالية والمحاسبية إذ تعطي صورة واضحة عن الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة، وتضم خمس أقسام متمثلة في قسم المالية، مدير الائتمان، وقسم تحصيل الديون، قسم المحاسبة العامة، ومحاسبة التكاليف.
- **مراقب التسيير:** تعتبر من أهم مصالح المؤسسة يتم فيها مراقب التسيير بتسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام، وكذلك بإعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة حسب الخطوات الموجهة من قبل المديرية العامة، إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الفصلية والسنوية، يقوم بإعداد لوحات القيادة ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج، واكتشاف الانحرافات لإنجاز مختلف التقارير للجهة العليا لاتخاذ القرارات التصحيحية، كما يقوم بإعداد التقارير السنوية للتسيير وغيرها من المهام..
- **تدقيق قانوني:** يلعب دورا محوريا ووقائيا لضمان استقرار المؤسسة وتقليل تعرضها لأي مشكلات قانونية، يركز على مراجعة العقود والاتفاقيات، مراجعة السياسات والإجراءات الداخلية لضمان توافيقها مع القوانين، مع مراقبة الالتزام بالقوانين ذات الصلة كقوانين العمل، الضرائب والبيئة، القيام بفحص للوثائق القانونية والإجراءات للتأكد من صحتها وسلامتها، كما يقوم بتقديم الاستشارات القانونية.
- **مديرية الشؤون القانونية (المنازعات):** تتكفل بإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برامج العمل، ودراسة ومتابعة النزاعات التي تكون **SPA Pharma Invest** طرفا فيها.
- **المتابعة التنظيمية:** يعد جزء أساسي في المؤسسة، إذ يهدف إلى ضمان التزام المؤسسة باللوائح والسياسات التنظيمية المعمول بها متابعتها، كما تقوم بتقديم التوجيهات للإدارات الأخرى لضمان التنفيذ السليم.
- **الأمن الداخلي:** تتمثل مهمته في حراسة المؤسسة وحماية وسائلها من كل سرقة أو تعدي، كما تراقب من يدخل ويخرج من المؤسسة.
- **رئيس قسم الخدمات العامة:** تسهر هذه المديرية على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة وتسديد فواتير الكهرباء، الماء وغيرها من المهام.

ثانيا: خريطة العمليات لشركة SPA PHARMA INVEST

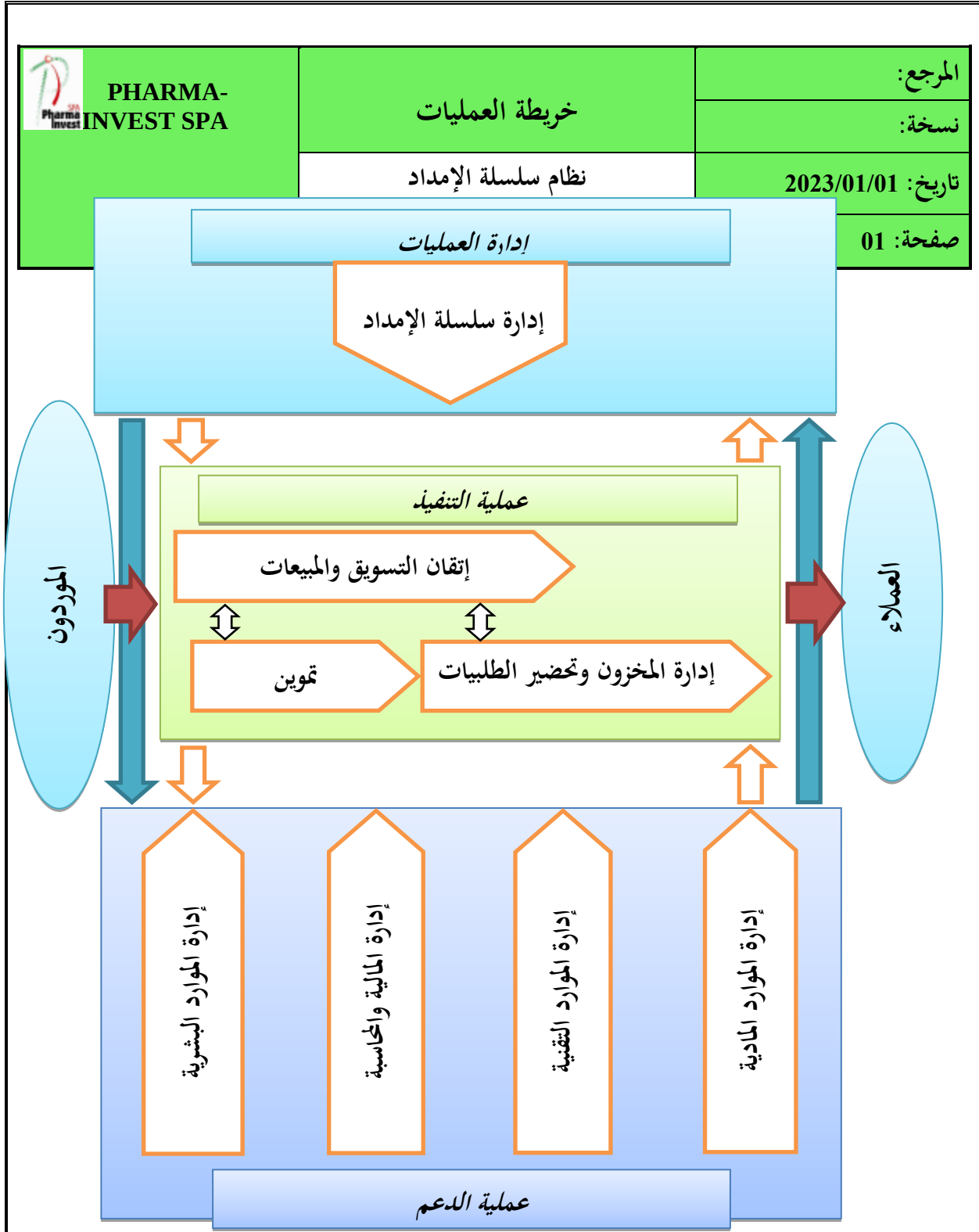
تعتبر خريطة عمليات الشركة تمثيلا رسوميا لجميع العمليات المرتبطة ببعضها البعض من خلال روابط منطقية للمعلومات، والمواد، أو الإنتاج. إنها تعطي نظرة شاملة عن نشاط الشركة وتسمح بفهم موضوعي لتنظيم

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

العمل. لقد قمنا بنمذجة خريطة تحدد بوضوح العمليات المختلفة في سلسلة الإمداد من الموردين إلى العملاء.

والشكل الموالي يوضح خريطة عمليات شركة SPA Pharma Invest

الشكل رقم (7-3): خريطة عمليات لشركة SPA PHARMA INVEST



المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على تقارير الشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

من خلال الشكل السابق والذي يمثل خريطة العمليات لشركة SPA Pharma Invest ، والذي يتعلق بنظام إدارة سلسلة الإمداد، وينقسم هذا المخطط إلى ثلاث مستويات رئيسية وهي: إدارة العمليات، عملية التنفيذ، وعملية الدعم

1- إدارة العمليات: تتمثل في الجزء العلوي من المخطط، تركز شركة SPA Pharma Invest على إدارة سلسلة الإمداد. بحيث قامت الشركة بمراجعة هيكلها التنظيمي القديم لما أظهره من قصور، مما دفع بالإدارة العليا إتخاذ قرار استراتيجي بتغيير الهيكل التنظيمي وإعادة تنظيم النشاط، وذلك بإدراج مديرية لإدارة سلسلة الإمداد ضمن الهيكل التنظيمي، وتشمل هذه الإدارة الأنشطة الرئيسية من تخطيط وتحكم في العمليات مما يضمن سير العمل بطريقة فعالة.

2- عملية التنفيذ: تأتي في منتصف المخطط، فهي تظهر الأنشطة والعمليات المرتبطة مباشرة بإدارة سلسلة الإمداد والمتمثلة في:

- إتقان التسويق والبيع: يتعلق بالتحكم في استراتيجيات التسويق والبيع لرفع الكفاءة.
- التموين: يعبر عن إدارة عمليات التموين لضمان توفير المنتجات الصيدلانية المطلوبة بالجودة وبأقل تكلفة.
- إدارة المخزون وتحضير الطلبات: ويعني التحكم في المخزون وضمان سلامة وجودة الأدوية، وتجهيز الطلبات للعملاء بكفاءة.

3- عملية الدعم: تتمثل في الجزء السفلي من المخطط، إذ يبرز العمليات الداعمة التي تساعد على تنفيذ الأنشطة الرئيسية، وتتمثل في: إدارة الموارد البشرية، إدارة المالية والمحاسبة، إدارة الموارد التقنية، إدارة الموارد المادية.

الأطراف ذات العلاقة: ويتمثل في الموردون والذي يظهر في الجانب الأيسر من المخطط، وهم المصدر الرئيسي للمنتجات الصيدلانية، وكذلك العملاء والذي يظهر في الجانب الأيمن وهم المستفيدون من المنتجات الصيدلانية ويمثلون "الصيدلة".

التدفق داخل الخريطة:

الأسهم البرتقالية: تمثل تدفق الأنشطة الأساسية.

الأسهم الزرقاء: تمثل العلاقات بين عملية الدعم وعملية التنفيذ.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة SPA PHARMA INVEST باستخدام الطرق التقليدية
يعرض في هذا المبحث الميزانيات المختصرة لشركة SPA Pharma Invest للسنوات الأربع الأخيرة، كما
سيتم تقييم الأداء المالي للشركة باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

تعتبر الميزانية المختصرة إختصاراً للميزانية المالية فهي تظهر على شكل كتل رئيسية للميزانية فقط.

المجدول رقم(3-11): الميزانيات المختصرة لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020

الوحدة: دج

الأصول	2020	2021	2022	2023
الأصول الثابتة				
- أصول معنوية	1.142.634	21.446.883	56.896.331	34.783.787
- أصول مادية	315.296.703	390.553.575	399.823.635	378.142.956
- أصول قيد التنفيذ	27.941.510	72.577.352	44.032.747	66.876.207
- أصول مالية	1.488.877.000	1.498.877.000	1.498.877.000	1.898.877.000
مجموع الأصول الثابتة	1.833.257.847	1.983.454.809	1.999.629.714	2.378.679.951
أصول متداولة				
- قيم الاستغلال	1.568.590.402	1.887.948.360	2.127.041.090	2.901.815.918
- قيم قابلة للتحقق	3.284.018.493	3.947.447.158	4.216.786.081	4.885.387.880
- قيم جاهزة	130.361.864	7.591.158	73.584.402	526.589.808
مجموع الأصول المتداولة	4.982.970.759	5.842.986.677	6.417.411.574	8.313.793.609
مجموع الأصول	6.816.228.606	7.826.441.487	8.417.041.289	10.692.473.561
الخصوم	2020	2021	2022	2023
الأموال الدائمة				
- الأموال الخاصة	3.139.631.781	3.381.687.100	3.724.446.229	5.513.362.208
- ديون طويلة الأجل	0	0	0	0
مجموع الأموال الدائمة	3.139.631.781	3.381.687.100	3.724.446.229	5.513.362.208
ديون قصيرة الأجل				
- ديون قصيرة الأجل	3.676.596.824	4.444.754.386	4.692.595.060	5.179.111.352
مجموع الخصوم	6.816.228.606	7.826.441.487	8.417.041.289	10.692.473.561

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضع

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي لشركة SPA PHARMA INVEST

يتناول في هذا الجزء تقييم الأداء المالي للمؤسسة بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي ألا وهي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل وأخيراً الخزينة الصافية.

أولاً: حساب رأس المال العامل FR

يعتبر مقياس مالي يتم استخدامه من أجل تحديد قدرة المؤسسة على إدارة سيولتها، بحيث إذا كان رأس المال العامل موجباً فهذا يعني أن للمؤسسة هامش أمان، يجعل لها القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، في حين إذا كان سالباً فهو ليس من صالح المؤسسة، مما يشكل لها مشكل في سيولتها وبالتالي غير قادرة على تسديد ديونها اتجاه الغير مما يعيق استمرارية المؤسسة في عملياتها. ويتم حسابه من أعلى الميزانية ومن أسفلها.

1- من أعلى الميزانية:

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

الجدول رقم (3-12): رأس المال العامل الصافي لشركة SPA PHARMA INVEST من أعلى الميزانية

للفترة 2023-2020

الوحدة: دج

2023	2022	2021	2020	
5.513.362.208	3.724.446.229	3.381.687.100	3.139.631.781	الأموال الدائمة (دج)
2.378.679.951	1.999.629.714	1.983.454.810	1.833.257.847	الأصول الثابتة (دج)
3.134.682.257	1.724.816.515	1.398.232.290	1.306.373.934	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

2- من أسفل الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل FR} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضع

الجدول رقم(3-13): رأس المال العامل الصافي لشركة SPA PHARMA INVEST من أسفل الميزانية
للفترة 2023-2020

الوحدة: دج

2023	2022	2021	2020	
8.313.793.609	6.417.411.574	5.842.986.677	4.982.970.759	الأصول المتداولة (دج)
5.179.111.352	4.692.595.060	4.444.754.386	3.676.596.824	ديون قصيرة الأجل (دج)
3.134.682.257	1.724.816.514	1.398.232.291	1.306.373.935	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن رأس المال العامل للمؤسسة موجب خلال الفترة 2023-2020 فقد عرف ارتفاعا من سنة لأخرى ليحقق أكبر إرتفاع في سنة 2023، وهذا يعني أن مؤسسة SPA Pharma Invest تملك هامش أمان يمكنها من مواجهة مشاكل دورة الاستغلال التي قد تمس السيولة، مما يمكنها من تمويل استثماراتها واحتياجاتها المالية بالاعتماد على مواردها المالية الدائمة، وبالتالي للمؤسسة القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل. وهذا مايدل على الوضع المالي الجيد للمؤسسة مما يثبت فعالية تسييرها.

ثانيا: حساب احتياجات رأس المال العامل

يمثل الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتشغيل عملياتها اليومية، ويمكن حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل BFR} = \text{احتياجات الدورة} - \text{موارد الدورة} \\ = (\text{أصول متداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{التسبيقات البنكية})$$

الجدول رقم(3-14): احتياج رأس المال العامل لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020

الوحدة: دج

2023	2022	2021	2020	
7.787.203.798	6.343.827.172	5.835.395.518	4.852.608.895	احتياجات الدورة (دج)
5.178.488.879	4.691.688.795	3.979.393.620	2.301.631.371	موارد الدورة (دج)
2.608.714.919	1.652.138.377	1.856.001.898	2.550.977.524	احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

من خلال الجدول نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل لكل سنوات الدراسة موجب، مما يدل على أن احتياجات المؤسسة أكبر من مواردها، هذا يعني أن المؤسسة ليست مجبرة على البحث عن موارد مالية جديدة مدام أن هناك ضمان التسديد موجود ويتمثل في المخزون.

ثالثاً: حساب الخزينة الصافية TN

تمثل قيمة الأموال المتاحة في خزينة المؤسسة بعد خصمها لجميع الالتزامات المالية، وتحسب بطريقتين هما:

$$\begin{aligned} \text{الخزينة الصافية} &= \text{قيم جاهزة} - \text{تسبيقات بنكية} \\ \text{أو} \\ \text{الخزينة الصافية} &= \text{رأس المال العامل الصافي} - \text{احتياجات رأس المال العامل} \end{aligned}$$

الجدول رقم (3-15): الخزينة الصافية لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023

الوحدة: دج

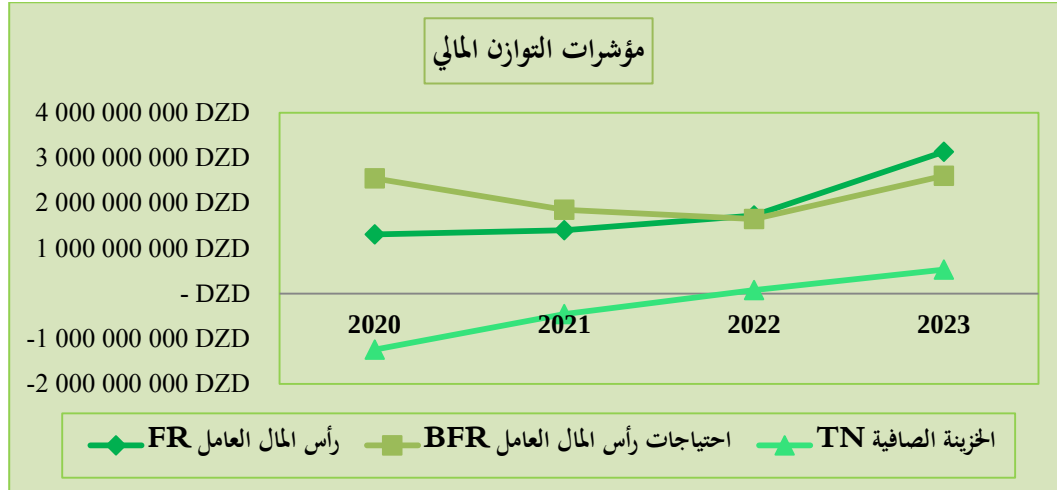
2023	2022	2021	2020	
526.589.808	73.584.402	7.591.158	130.361.864	قيم جاهزة (دج)
622.473	906.264	465.360.765	1.374.965.453	تسبيقات بنكية (دج)
525.967.335	72.678.138	(457.769.607)	(1.244.603.589)	الخزينة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة الصافية لسنتي 2020 و 2021 سالبة وهذا يعني أن القيم الجاهزة غير قادرة على تغطية خزينة الخصوم، أي عدم توفر سيولة لتسديد الالتزامات الحالية. في حين الخزينة الصافية بالنسبة لسنة 2022 و 2023 موجبة مما يعني أن المؤسسة تملك هامش أمان من النقود يمكنها من الوفاء بالتزاماتها الحالية. والشكل الموالي يوضح الوضعية المالية للشركة بواسطة مؤشرات التوازن المالي.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الشكل رقم(8-3): مؤشرات التوازن المالي لشركة SPA PHARMA INVEST



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023 باستخدام

النسب المالية

تعد النسب المالية من الأساليب الأكثر استخداما في عملية تقييم الأداء المالي من قبل المحللين الماليين، لكونها تساعد في فهم الوضع المالي للشركة وتدعمها في اتخاذ القرارات المالية، لذا سيعرض في هذا المطلب أهم

النسب المالية التي تمكننا من معرفة الوضعية المالية لشركة SPA Pharma Invest.

أولا: نسب السيولة:

هي مقاييس مالية تعتمد عليها المؤسسة بغية قياس قدرتها في الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل، وذلك عن طريق الأصول المتوفرة لديها، فهي تساعد المؤسسة من خلال تقديم صورة واضحة حول صحة السيولة المالية لها، كما تحدد مدى قدرتها على التعامل مع الأزمات والضغطات المالية المفاجئة.

1- نسبة التداول (السيولة العامة):

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل وذلك عن طريق أصولها المتداولة. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول (السيولة العامة)} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الجدول رقم(3-16): نسبة التداول لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020

2023	2022	2021	2020	
8.313.793.609	6.417.411.574	5.842.986.677	4.982.970.759	الأصول المتداولة (دج)
5.179.111.352	4.692.595.060	4.444.754.386	3.676.596.824	الخصوم المتداولة (دج)
1,605	1,367	1,314	1,355	نسبة التداول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة التداول لشركة SPA Pharma Invest تفوق الواحد الصحيح، حيث بلغت أكبر نسبة 1,605% في سنة 2023 مما يعني أن الأصول المتداولة للشركة تفوق الخصوم المتداولة، أي أن للشركة القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بواسطة أصولها المتداولة، ويعد هذا مؤشرا جيدا لها.

2- نسبة السيولة السريعة:

تعمل هذه النسبة على قياس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزامات قصيرة الأجل دون اعتمادها على بيع المخزون. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}) / \text{الخصوم المتداولة}$$

الجدول رقم(3-17): نسبة السيولة السريعة لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020

2023	2022	2021	2020	
5.411.977.691	4.290.370.484	3.955.038.317	3.414.380.357	الأصول المتداولة - المخزونات (دج)
5.179.111.352	4.692.595.060	4.444.754.386	3.676.596.824	الخصوم المتداولة (دج)
1,04	0,91	0,89	0,93	نسبة السيولة السريعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من الجدول السابق نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة للسنوات 2020، 2021، 2022 أقل من الواحد وهذا يعني أن الشركة تجد صعوبة في تسديد ديونها قصيرة الأجل من خلال أصولها السائلة، في حين بلغت نسبتها 1,04% في سنة 2023، مما يدل على أن الشركة استطاعت تغطية ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها السائلة فقط دون حاجتها لبيع المخزون، وهذا يعكس الوضعية المالية الجيدة للشركة.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

ثانياً: نسب النشاط:

تم وضع هذه النسب من أجل قياس مدى فعالية المؤسسة في إستغلال أصولها لتوليد الإيرادات وتحقيق الأرباح من الأصول المتاحة.

1- معدل دوران إجمالي الأصول:

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول المؤسسة، وتحسب بقسمة صافي المبيعات على إجمالي الأصول.

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

الجدول رقم (3-18): معدل دوران إجمالي الأصول لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
11.663.066.938	12.998.210.193	13.161.060.154	11.568.425.997	صافي المبيعات (دج)
10.692.473.561	8.417.041.289	7.826.441.487	6.816.228.606	إجمالي الأصول (دج)
1,09	1,54	1,68	1,69	معدل دوران إجمالي الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من الجدول السابق نلاحظ أن معدل دوران إجمالي الأصول خلال فترة الدراسة بلغ أعلى قيمة 1,69 و 1,68 في سنة 2020 و 2021 على التوالي، ثم انخفض ليصل إلى أدنى قيمة 1,09 وذلك سنة 2023 ويدل هذا الانخفاض والتراجع في معدل دوران إجمالي الأصول إلى أن الشركة لا تستخدم أصولها بكفاءة لتوليد المبيعات الملائمة، لذا وجب على إدارة المؤسسة الوقوف على أسباب هذا الانخفاض في المعدل.

2- معدل دوران الأصول الثابتة:

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها الثابتة لتوليد المبيعات، وتحسب بقسمة صافي المبيعات على صافي الأصول الثابتة.

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

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضع

الجدول رقم(3-19): معدل دوران الأصول الثابتة لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-

2023

2023	2022	2021	2020	
11.663.066.938	12.998.210.193	13.161.060.154	11.568.425.997	صافي المبيعات (دج)
2.378.679.951	1.999.629.714	1.983.454.810	1.833.257.847	صافي الأصول الثابتة (دج)
4,90	6,50	6,64	6,31	معدل دوران الأصول الثابتة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة للشركة مرتفع حيث بلغ أعلى قيمة 6,64 في سنة 2021، وهذا يعني أنها تحقق 6,64 دينار من المبيعات مقابل كل دينار من الأصول الثابتة، مما يدل على أن الشركة تستخدم أصولها الثابتة بكفاءة لتحقيق المبيعات.

ثالثا: نسب الربحية:

تقيس إمكانية تحقيق المؤسسة للأرباح من خلال أنشطتها ومشاريعها.

1- معدل العائد على حقوق الملكية ROE:

تستخدم لقياس مدى قدرة المؤسسة من تحقيق الأرباح من خلال استغلالها لأموال المساهمين، وتحسب بقسمة الأرباح الصافية المحققة على إجمالي الأموال الخاصة.

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب / إجمالي الأموال الخاصة

الجدول رقم(3-20): معدل العائد على حقوق الملكية لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-

2023

2023	2022	2021	2020	
389.251.208	485.331.481	383.922.113	276.673.377	صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب (دج)
5.513.362.208	3.724.446.229	3.381.687.100	3.139.631.781	إجمالي الأموال الخاصة (دج)
0,07	0,13	0,11	0,09	معدل العائد على حقوق الملكية ROE

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة معدل العائد على حقوق الملكية في تذبذب، بحيث سجلت نسبة 9 % سنة 2020 ثم ارتفعت في سنتي 2021 و 2022 إلى 11 % و 13 % على التوالي، لتعاود الانخفاض بنسبة 7 % في سنة 2023، ويعود السبب في ذلك إلى الانخفاض الذي شهدته الأرباح الصافية التي حققتها الشركة. وهذا يعد مؤشر غير إيجابي بالنسبة للمستثمرين.

2- معدل العائد على الأصول ROA:

توضح هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح، وتحسب بقسمة النتيجة الصافية على إجمالي الأصول.

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

الجدول رقم (3-21): معدل العائد على الأصول لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
389.251.208	485.331.481	383.922.113	276.673.377	النتيجة الصافية (دج)
10.692.473.561	8.417.041.289	7.826.441.487	6.816.228.606	إجمالي الأصول (دج)
0,04	0,06	0,05	0,04	معدل العائد على الأصول ROA

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل العائد على الأصول خلال فترة الدراسة ارتفع من سنة 2020 إلى سنة 2022 بنسب متفاوتة، ثم إنخفض في سنة 2023 بنسبة 4%، ويعود سبب هذا الانخفاض إلى التراجع الذي عرفته الشركة في النتيجة الصافية خلال سنة 2023.

رابعا: نسب التوازن الهيكلي:

تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل الداخلية والخارجية في تمويل أصولها.

1- نسبة التمويل الدائم:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تغطية أموالها الدائمة لمجموع الأصول الثابتة.

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

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضع

الجدول رقم(3-22): نسبة التمويل الدائم لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
5.513.362.208	3.724.446.229	3.381.687.100	3.139.631.781	الأموال الدائمة (دج)
2.378.679.951	1.999.629.714	1.983.454.810	1.833.257.847	الأصول الثابتة (دج)
2,32	1,86	1,70	1,71	نسبة التمويل الدائم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم للشركة في إرتفاع وهي أكبر من الواحد، بحيث بلغت أكبر نسبة 2,32 وذلك في سنة 2023 مما يعني أن الأموال الدائمة للشركة تمكنت من تغطية جميع الأصول الثابتة، وهي نسبة جيدة بالنسبة للشركة ، ويعود سبب ارتفاع نسبة التمويل الدائم إلى قيام الشركة بزيادة رأس مالها من خلال إصدار أسهم جديدة.

2- نسبة الاستقلالية المالية:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها وعملياتها من خلال مصادرها الذاتية، وتحسب بقسمة الأموال الخاصة إلى مجموع الديون.

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

الجدول رقم(3-23): نسبة الاستقلالية المالية لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
5.513.362.208	3.724.446.229	3.381.687.100	3.139.631.781	الأموال الخاصة (دج)
5.179.111.352	4.692.595.060	4.444.754.386	3.676.596.824	مجموع الديون (دج)
1,06	0,79	0,76	0,85	نسبة الاستقلالية المالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية للشركة خلال فترة الدراسة في تذبذب بحيث انخفضت من سنة 2020 إلى سنة 2021، ثم عادت وارتفعت إلى أن بلغت أكبر نسبة 1,06 في سنة 2023 وهي نسبة أكبر من الواحد، مما يعني أن الشركة تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي بدلا من التمويل الخارجي، ويعد ارتفاع نسبة الإستقلالية المالية مؤشرا إيجابيا على قوة الوضع المالي للشركة واستقرارها.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

المبحث الثالث: تقديم شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

تعد شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK من الشركات الرائدة في مجالها داخل الجزائر، فهي تملك خبرة واسعة في مجال صناعة الإسمنت، إذ لم يقتصر نشاطها على تسويق منتجاتها في الجزائر فقط، بل نجحت في تصديره إلى الخارج، وهذا نظير المجهودات التي بذلتها المؤسسة، فقد تحصلت على العديد من الجوائز منها شهادات الإيزو ISO 9001، ISO 14001، كما تم الحصول على شهادة نظام الإدارة المتكاملة إصدارات ISO 9001 2008، إصدار ISO 14001 2004 و OHSAS 18001، ISO 45001 المتعلقة بأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية، وسيتم التطرق في هذا المبحث بالتفصيل إلى شركة الإسمنت ومختلف التطورات الحاصلة فيها وكذلك تقييم أدائها المالي باستخدام مؤشر التوازن المالي والنسب المالية.

المطلب الأول: تعريف شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

سيتم تخصيص هذا الجزء للتعريف بشركة الإسمنت لعين الكبيرة من حيث النشأة، واستعراض مختلف التطورات التاريخية التي شهدتها منذ نشأتها.

أولاً: نشأة شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

تعتبر شركة SCAEK شركة عمومية ذات أسهم SPA تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA، وهي من الشركات الرائدة في مجالها بالجزائر، حيث لم تقتصر فقط على تسويق منتجاتها في الجزائر بل توسع ليشمل تصديرها إلى الأسواق الخارجية، تقع شركة الإسمنت لعين الكبيرة في بلدية أولاد عدوان، دائرة عين الكبيرة والتي تبعد عن مدينة سطيف بحوالي 20 كم شمالاً، ويقع مقرها الإداري في وسط مدينة سطيف بحي بونشادة شارع عباشة عمار، وتمتلك الشركة خطين للإنتاج بطاقة إنتاجية قدرها 3.000.000 طن من الإسمنت سنوياً، إذ تقدر الطاقة الإنتاجية للخط الأول 1.000.000 طن، في حين تقدر طاقة الخط الثاني 2.000.000 طن. ويوضح الجدول الموالي البطاقة الفنية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الجدول رقم (3-24): بطاقة فنية لشركة الإسمنت عين الكبيرة SCAEK

البيان	شركة الإسمنت عين الكبيرة
التسمية	SCAEK
الحالة القانونية	شركة ذات أسهم S.P.A
الطبيعة القانونية	عامة
رأس المال	2.200.000.000
عدد الأسهم	11.000
قيمة السهم	200.000
المقر الاجتماعي	بلدية أولاد عدوان ص ب 01 عين الكبيرة سطيف
بداية النشاط	أوائل سبتمبر 1978
طبيعة النشاط	إنتاج وتسويق الإسمنت الخاص بمواد البناء
الطاقة الإنتاجية	3.000.000 طن من الإسمنت سنويا
عدد العمال	575
الموقع الإلكتروني	http://www.scaek.dz

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل الشركة

ثانيا: المراحل التاريخية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

مرت شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK بمراحل تاريخية نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): التطور التاريخي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

السنة	التاريخ
1974	تم توقيع عقد إنجاز مصنع الإسمنت بسطيف
1978	دخول مرحلة الإنتاج في أوائل سبتمبر
1982	إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء وإنشاء (ش. و. م. ب) SNMC وإنشاء مؤسسة الإسمنت للشرق ERCE
1998	تأسيس شركة الإسمنت لعين الكبيرة لإنتاج وبيع الإسمنت تحت إسم (ش.ا.ع.ك)
2000	تخطت ولأول مرة في تاريخها عتبة مليون طن من إنتاج الإسمنت
2002	تحصلت المؤسسة على شهادة نظام الجودة ISO 9001 الإصدار 2000
2003	توقيع عقد مع الشريك AAF من أجل إنجاز مصفاة كيسيّة (Filtre à manche) بمبلغ إجمالي تعدى 4.750.000 يورو
2005	توقيع عقد مع الشريك الفرنسي ICER France لإتمام ورش العمل الأولية والطهي والتجانس
2006	إنطلاق عملية نزع الغبار عن طريق تكنولوجيا مرشحات الكيس لمعالجة الغازات الساخنة في الفرن، وهي تقنية استعملت لأول مرة في الجزائر من طرف (ش.ا.ع.ك)
2008	تم الحصول على شهادة ISO 14001 الإصدار 2004، وتحصلت على الجائزة الثانية للبيئة ممنوحة من وزارة البيئة
2009	أنجزت نظام تبريد جامع الغبار، توقيع العقد الهندسي والاستشاري مع CETIM بمبلغ 788.036.560 دج، البدء بأعمال الحفر وفقا للمواصفات لإنجاز مشروع لخط الإنتاج الثاني
2010	إعادة هيكلة ثانية لمجمع GICA في 26 نوفمبر 2009، وتمكنت من توفير مبرد جديد حسب إمكانياته الإنتاجية وقدرت التكلفة الاستثمارية بـ 484.510.410,02 دج
2011	تجاوزت SCAEK لأول مرة في تاريخها عتبة إنتاج 1.022.040 طن من الكلنكر، تم الحصول على شهادة نظام الإدارة المتكاملة، إصدارات ISO 9001 2008، إصدار ISO 14001 2004 و OHSAS 18001 الإصدار 2007
2013	توقيع عقد لإنشاء خط إنتاج ثان مع شركة POLYSIUS SAS France في 21 أوت 2013

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

2014	دخول العقد المبرم مع شركة POLYSIUS SAS France في 23 جانفي 2014 حيز التنفيذ، اجتماع عام استثنائي للهيئة العامة للرقابة المالية العامة يقرر الاكتتاب العام لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة برفع رأسمالها بـ 35%
2015	اعتماد قرار من قبل AGEX لزيادة رأس مال المؤسسة بنسبة 35% مع تفعيل هذه المعاملة خلال فترة الإشتراك المقررة في أفريل 2016
2016	دمج وحدة جميلة إلى المؤسسة والتي يعتبر نشاطها الرئيسي هو إستخراج الجبس وإعداداته، لأول مرة وعلى المستوى الوطني قامت SCAEK بإنتاج 300 طن من الإسمنت البترولي وتسليمها لشركة نفطية في نوفمبر 2016، إنتهاء عملية الاكتتاب العام في بورصة دبي للذهب والسلع في 13 جوان. وقد مكنت هذه الصفقة من الإشتراك بمعدل مايعادل نسبة 5,16 % من المبلغ الإجمالي ولم تحقق هذه العملية الأهداف المرجوة، وأعلنت عدم نجاحها من قبل SGBV شركة إدارة البورصة
2017	زيارة وزير الصناعة والمناجم في 05 جانفي لخط الإنتاج الثاني وإطلاق عملية تشغيل الفرن، البداية الفعالة للخط الإنتاج الثاني في 01 مارس والحصول على أول كلنكر بـ 2.130 طن في اليوم الأول، إطلاق إنتاج أول إسمنت من الخط الثاني في 01 أفريل، مما سمح بتعزيز النتائج التشغيلية للمؤسسة، الحصول على منافع التشغيل بموجب مخطط ANDI 72% بفضل الخط الجديد، الإنتهاء نت اختبارات الإنتاج الصناعي للخط الثاني خلال الربع الرابع من سنة 2017
2018	الحصول على علامة الجودة TEDJ وفقا للمعايير الجزائرية بتاريخ 05 أوت 2018
2019	الحصول على اعتماد المعهد الأمريكي للبترولي API لإنتاج وتسويق الإسمنت بتاريخ 29 جويلية 2019
2020	تصدير كمية قياسية من مادة الكلنكر قدرت بـ 865037 طن
2021	تحصلت SCAEK على شهادة ISO 45001 المتعلقة بأنظمة إدارة الصحة والسلامة المهنية وذلك شهر 10 من سنة 2021
2022	تحصلت على شهادة المطابقة الأوروبية CE للإسمنت CEM II/AL 42,5 N & R و CEM I 52.5 N-SR5 و CEM I 42.5 N-LH/SR5
2023	إنتلاق عملية تطبيق نظام إدارة مكافحة الفساد وفق المواصفة ISO 37001 نسخة 2016 وذلك في إطار تنفيذ القرار التاسع للجمعية العامة العادية للشركة والمنعقدة في 2023/05/03، تدقيق القبول لمنح العلامة التجارية TEDJ للمنتج CIMENT CEM I 52.5 N-LH/SRS تشغيل نظام التشكيل والتغليف للأكياس الإسمنتية على مستوى خطي الإنتاج، وبدء تسويق الأنواع المختلفة من الإسمنت المعبأ اعتبارا من مارس 2023.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل الشركة

ثالثا: طبيعة نشاط شركة الإسمنت لشركة لعين الكبيرة SCAEK

سيعرض وفق هذا العنصر طبيعة نشاط شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، والمنتجات التي تقوم بإنتاجها، وكذا طريقة إنتاج الإسمنت في الشركة.

1- طبيعة نشاط الشركة:

يتمثل النشاط الرئيسي للشركة في إنتاج وتسويق الإسمنت بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد، وتعمل على إنتاج نوعين أساسيين من الإسمنت وهما:

* إسمنت بورتلاند مع إضافات CPD: CPJ-CEM II/A 42.5 NA 442

* إسمنت مقاوم للخلل CRS: CPA-CEM I-42,5 ES NA 443

كما يمكن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة إنتاج CPA 52.5، CPJ 32.5 والإسمنت البترولي حسب الطلب.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

كما تقوم الشركة بأنشطة الصيانة ممثلة في ورشات الصيانة الميكانيكية، والكهرباء، وصيانة الفرن، إضافة إلى وجود مختبر للمراقبة المستمرة لجودة المواد الأولية، والمنتجات نصف المصنعة والنهائية، كما أنه لا توجد منتجات معيبة داخل الشركة لأنه يتم رسكلتها وإنتاج منتج ذو جودة عالية.

2- طريقة إنتاج الإسمنت في شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK:

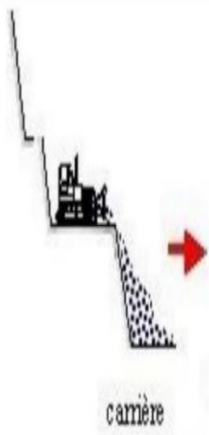
تختلف طريقة إنتاج الإسمنت بين المؤسسات، ولكنها تتبع في العموم ثلاث طرق رئيسية تبدأ من طحن المادة الأولية وصولاً إلى إنتاج الإسمنت، ويمكن تصنيف هذه الطرق بناءً على قدرتها على الاحتفاظ بجودة المادة الأولية وأقلها استهلاكاً للطاقة وذلك وفقاً للجدول التالي:

الجدول رقم (3-26): طرق إنتاج الإسمنت

الطريقة	الإيجابيات	السلبيات	ملاحظات
الرطبة	تركيب بسيط للآلات تجانس جيد وسهال التحقق	استهلاك عال جداً من الطاقة المولدة للحرارة (أكثر من 1200 كيلو كالوري للكلغ من الكلنكر) استثمارات مكلفة	هذه الطريقة الأصلية لإنتاج الإسمنت يتم من خلالها تحديد إذا كانت المادة الخام غنية بالماء (أكثر أو يساوي 22%)
شبه جافة	استهلاك أقل لمولدات الحرارة (800 كيلو كالوري للكلغ من الكلنكر)	استثمارات وصيانة مكلفة	هذه الطريقة نادرة وتستخدم في حالة أن المادة الخام فقيرة من الماء
الجافة	تركيب بسيط للآلات استهلاك أقل بكثير لمولدات الحرارة 750 كيلو كالوري للكلغ من الكلنكر	مشكلة الغبار مشكلة التحجير	تستخدم في حالة أن المادة الأولية فقيرة جداً من الماء (أقل من 22%) والمشكل الأساسي هنا في استهلاك الطاقة بشكل كبير

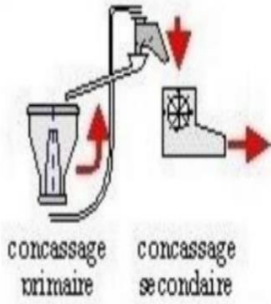
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل الشركة

تعتمد شركة الإسمنت لعين الكبيرة على الطريقة الجافة لإنتاج الإسمنت، وذلك لما تتميز به هذه الطريقة كما أنها تتوافق مع معداتها واستثماراتها ومحيطها. ويتم إنتاج الإسمنت في شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK ضمن مراحل نوردتها فيما يلي:



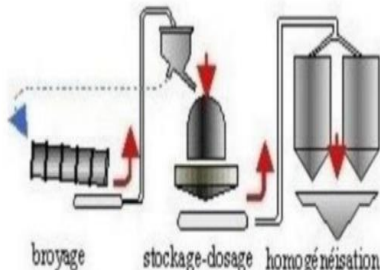
الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

تبدأ عملية الإنتاج باستخراج المواد الخام من المحاجر، وذلك عن طريق تفجير الصخور بالمتفجرات، وتمثل 90 % من الحجر الجيري (الكلس)، 6 % من الصلصال، و 4 % من خام الحديد. يتم تكسيدها وسحقها بدقة ثم تجفيفها لإنتاج المادة الخام والمسمأة بالدقيق (الفريشة). ثم يتم تسخين هذا الخليط تحت درجة حرارة تقارب 1450 درجة مئوية في فرن دوار، ويخضع لتفاعلات كيميائية معقدة تحوله إلى "الكلنكر".

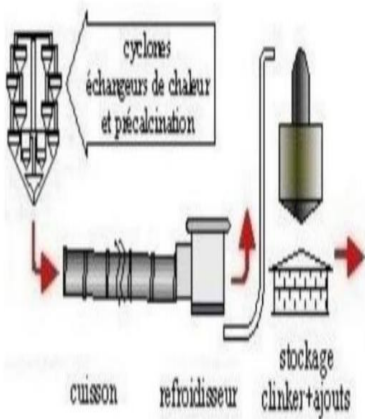


كما تأتي المرحلة النهائية، وهي طحن الكلنكر مع القيام ببعض الإضافات المختلفة لتحديد خصائص المنتج النهائي للحصول على الإسمنت، ويتم إنتاج الإسمنت باستخدام الطريقة الجافة، وتتم العملية بالمراحل الأساسية التالية:

مرحلة استخراج وتحضير المواد الخام: يستخرج الحجر الجيري والصلصال، باستخدام معدات ميكانيكية بعد تفجير الصخور بالمتفجرات في حالة الحجر الجيري، أو باستخدام أدوات الحفر في حالة الصلصال، في محجرتين مختلفتين، بعدها يتم نقل المواد المستخرجة عن طريق شاحنات تفريغ إلى ورشات التكسير لتقليل حجمها إلى ما بين 0-25 ملم. بعد التكسير، تنقل المواد المعالجة إلى المصنع باستخدام ناقلات الحزام إلى وحدات التخزين.



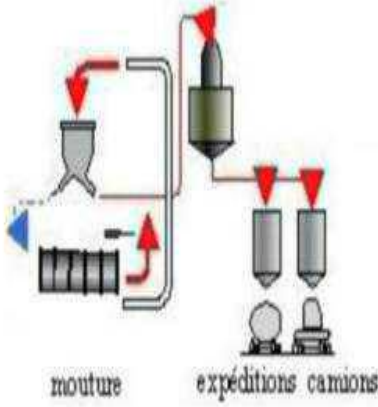
مرحلة تحضير فريشة الإسمنت: لإعداد الفريشة، يتم سحب المواد المعالجة بواسطة جرافات ميكانيكية، وطحنها مع إضافة 4 % من خام الحديد في دائرة مغلقة باستخدام مطاحن كروية، ينتج عن هذه العملية مسحوق خام، يتم نقله عبر مضخات هوائية إلى صوامع التخزين.



مرحلة الطهي: بعد تخزينه في الصوامع، يتم إرساله عبر برج تبادل حراري يتم تسخينه فيه مسبقاً، ثم يتم تكليسها قبل أن يصل إلى فرن دوار مبطن بمواد مقاومة للحرارة، حيث يتحول إلى كلنكر عند درجة حرارة 1450°م،

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

يتم تبريد الكلنكر الناتج عن عملية الطهي باستخدام مبرد شبكي قبل تخزينه في صوامع.



مرحلة طحن الكلنكر وتخزين الإسمنت: يتم طحن الكلنكر مع الجبس وإضافات أخرى في مطاحن كروية لإنتاج الإسمنت، ينقل الإسمنت المنتج بواسطة مضخات هوائية ويخزن في صوامع خاصة.

نوعية الإسمنت: إن الكلنكر المسحوق مع إضافة الجبس ينتج إسمنت CPA (الإسمنت البورتلاندي الصناعي).

الكلنكر مع مزيج من الجبس وبعض الإضافات الأخرى بنسب محددة ينتج إسمنت CEM II 42,5 (يحتوي على 20 % إضافات و 4 % جبس).

والكلنكر الذي يتم تحضيره بشكل خاص من المواد الخام ويخلط فقط مع الجبس ينتج إسمنت CRS.

الشحن والتوزيع: تتم عملية الشحن في أكياس صغيرة بوزن 50 كغ أو 25 كغ، أو في أكياس كبيرة وإذا كان الإسمنت يشحن مباشرة بدون أكياس (En Vrac) يتم ضخه مباشرة من الصوامع إلى شاحنات الصهاريج.

بالنسبة للشحن في أكياس صغيرة أو كبيرة، يمر الإسمنت عبر ورشة تعبئة حيث يتم وزنه وتعبئته أوتوماتيكياً، ثم يتم تغليفه في ورشة التغليف.

مراقبة جودة المنتج: تخضع عملية إنتاج الإسمنت في شركة SCAEK لمراقبة صارمة ومستمرة من قبل قسم مراقبة الجودة.

تقوم مختبرات الشركة بإجراء فحوصات مستمرة لضمان جودة المنتج واختبار مدى مطابقته للمعايير السارية.

تشمل عملية مراقبة الجودة جميع مراحل الإنتاج، بدءاً من استخراج المواد الخام وحتى مرحلة التسليم النهائي.



الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

المطلب الثاني: تطور نشاط شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

سيتم من خلال هذا المطلب عرض تطور نشاط الشركة خلال الأربع سنوات الأخيرة (2020-2023) من حيث تطور مبيعاتها، وعدد عمالها، والنتيجة الصافية المحققة، والقيمة المضافة للشركة.

أولاً: تطور مبيعات شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

شهدت مبيعات الشركة لأربع سنوات الأخيرة عدة تغيرات نوضحها في الجدول الموالي:

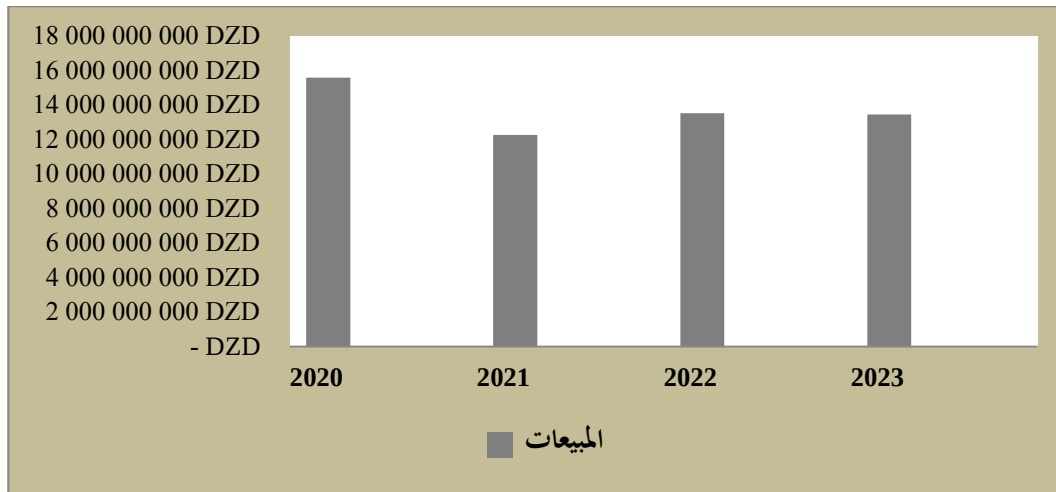
الجدول رقم(3-27): تطور مبيعات شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للفترة (2020-2023)

2023	2022	2021	2020	
13.435.336.364	13.509.669.520	12.240.807.462	15.565.442.886	المبيعات (دج)
(0,55)	10,37	(21,36)	5,63	تطور المبيعات (%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رقم الأعمال لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK متذبذب خلال سنوات الدراسة، بحيث ارتفع في سنة 2020 بنسبة 5,63 % ثم انخفض في سنة 2021 بنسبة تقدر بـ 21,36 % ثم عاد ليرتفع بنسبة 10,37 % سنة 2022، لينخفض مجدداً سنة 2023 بنسبة ضئيلة قدر بـ 0,55 %، وبالرغم من تشبع السوق الوطنية إلا أن الشركة لا زالت تحقق رقم أعمال مرتفع وهذا ما يدل على الأداء الاقتصادي الجيد لها. والشكل الموالي يبين تطور مبيعات شركة SCAEK خلال أربع سنوات الأخيرة.

الشكل رقم(3-9): تطور مبيعات SCAEK خلال الفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

ثانيا: تطور عدد عمال شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

شهد عدد العمال في الشركة تطورات عديدة نوضحها في الجدول التالي:

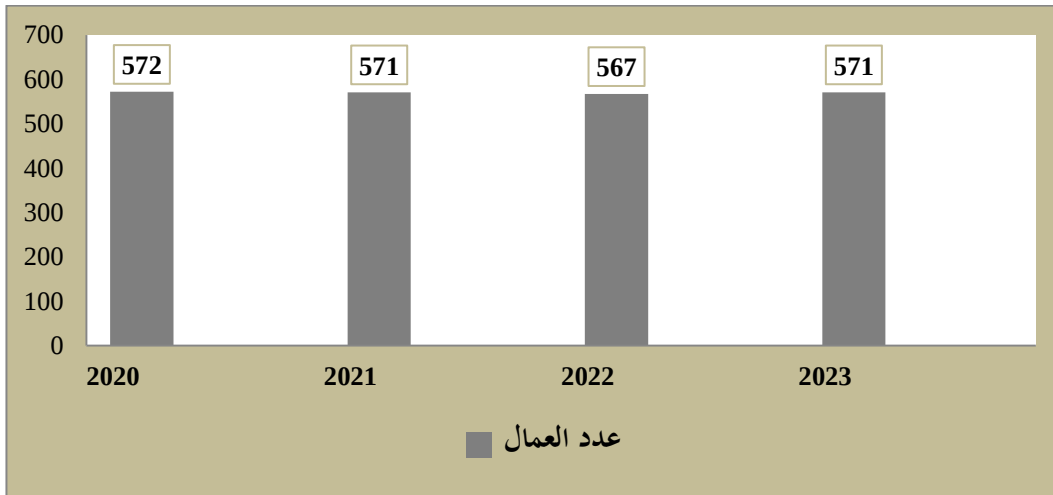
الجدول رقم(3-28): تطور عدد عمال شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للفترة (2020-2023)

2023	2022	2021	2020	
571	567	571	572	عدد العمال
0,71	-0,70	-0,17	-1,21	تطور عدد العمال(%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد عمال شركة الإسمنت SCAEK عرف انخفاضا من سنة 2020 إلى 2022 ثم ارتفع مجددا سنة 2023 ويرجع هذا الارتفاع إلى تثبيت العمال المتعاقدين. والشكل الموالي يبين تطور عدد عمال شركة SCAEK خلال أربع سنوات الأخيرة.

الشكل رقم(3-10): تطور عدد عمال شركة SCAEK خلال الفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: تطور النتيجة الصافية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK:

شهدت النتيجة الصافية خلال السنوات الأربع الأخيرة تغيرات عدة نوضحها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

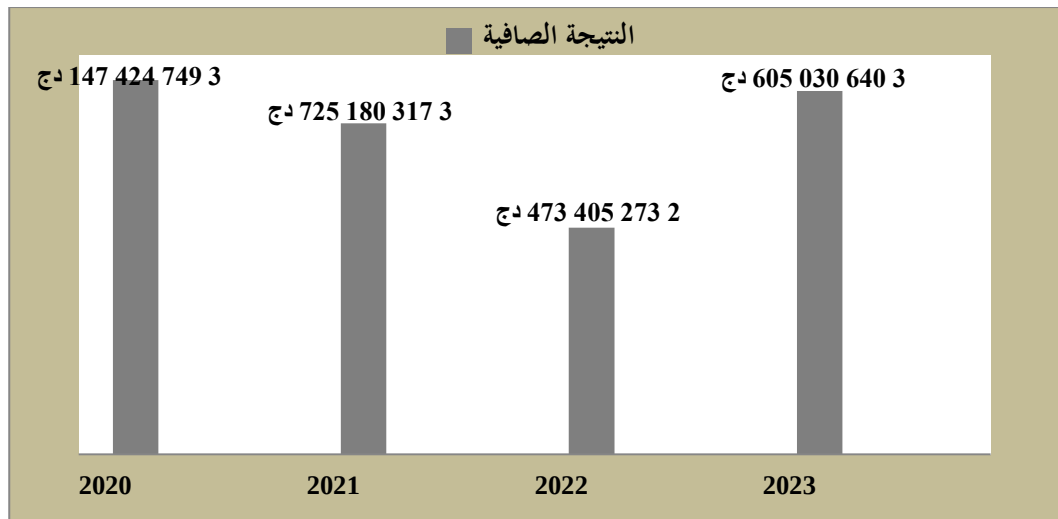
الجدول رقم(3-29): تطور النتيجة الصافية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للفترة (2020-2023)

2023	2022	2021	2020	
3.640.030.605	2.273.405.473	3.317.180.725	3.749.424.147	النتيجة الصافية (دج)
60,11	-31,47	-11,53	-16,94	تطور النتيجة الصافية(%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن النتيجة الصافية عرفت انخفاضاً من سنة 2020 إلى سنة 2022 ثم ارتفعت بنسبة 60,11 % في سنة 2023 ويعود سبب هذا التطور إلى التباين الإيجابي في الإنتاج المخزن، والنتيجة المالية، وكذلك إلى بند ضريبة أرباح الشركات (IBS).

الشكل رقم(3-11): تطور النتيجة الصافية لشركة الإسمنت SCAEK خلال الفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: تطور القيمة المضافة (VA) لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

شهدت القيمة المضافة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK تغيرات خلال الفترة 2020-2023 نستعرضها في الجدول التالي: حيث القيمة المضافة لسنة 2019 تقدر بـ 10.764.200.154 دج.

الجدول رقم(3-30): تطور القيمة المضافة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للفترة (2020-2023)

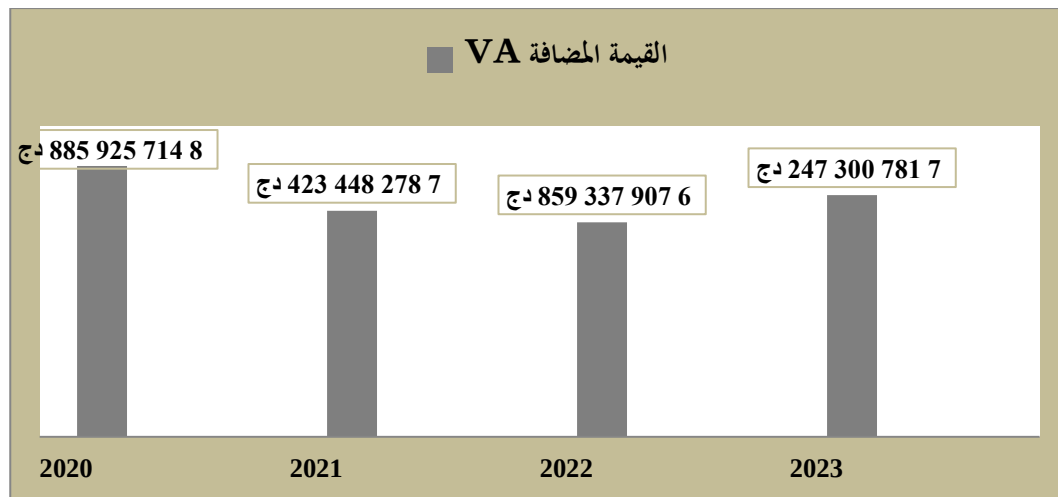
2023	2022	2021	2020	
7.781.300.247	6.907.337.859	7.278.448.423	8.714.925.885	القيمة المضافة (VA) (دج)
12,65	(5,10)	(16,48)	(19,04)	تطور القيمة المضافة (%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة المضافة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK عرفت تراجعاً من سنة 2020 إلى غاية 2022، ويعود السبب في هذا إلى تراجع مبيعات الشركة في سنتي 2020 و 2021 بسبب جائحة كورونا والتي أثرت على مبيعاتها، في حين سبب إنخفاضها في سنة 2022 هو تطور أعباء الشركة، بالإضافة إلى التغير السلبي الكبير (التفريغ من المخزون) الذي سجل في بند مخزون المنتجات النهائية ونصف المصنعة خلال سنة 2022، وفي سنة 2023 شهدت ارتفاعاً بنسبة 12.65 % بالرغم من تراجع مبيعات الشركة، ويرجع سبب ارتفاعها إلى انخفاض تكاليفها خلال سنة 2023، مما يعني تحسين الكفاءة الإنتاجية للشركة وتمكنها من التحكم في تكاليفها. والشكل التالي يعرض تطور القيمة المضافة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK خلال الفترة 2023-2020.

الشكل رقم (3-12): تطور القيمة المضافة لشركة الإسمنت SCAEK خلال الفترة 2023-2020



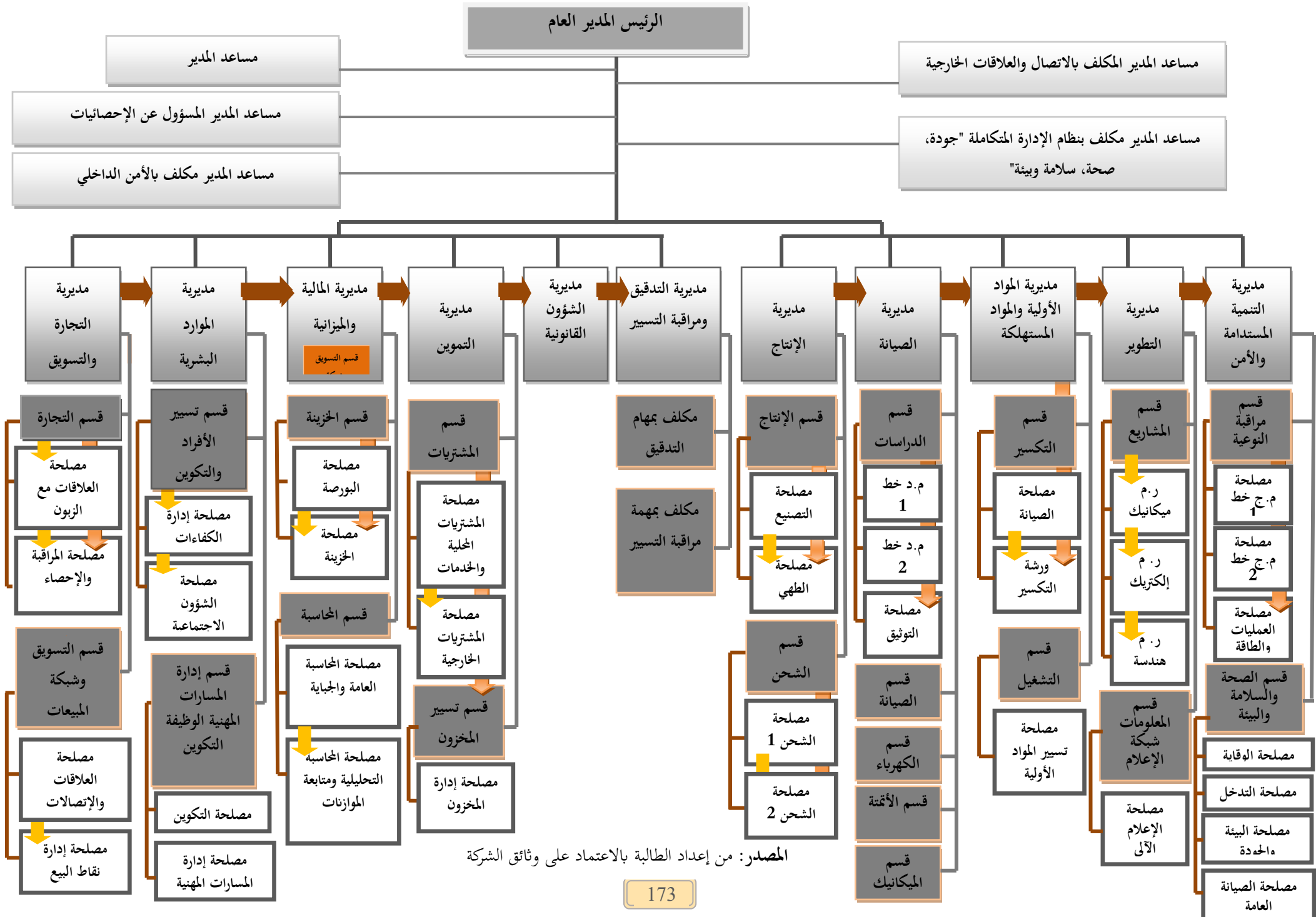
المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

يشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو يحدد طريقة توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، كما يوضح العلاقات بين الأفراد ومختلف الأقسام والمصالح. وتعتمد المؤسسة في تنظيم نشاطها على الهيكل التنظيمي الوظيفي إذ يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات وأقسام حسب الوظائف المختلفة كالتمويل، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، والإنتاج وغيرها، يتميز هذا النوع من الهياكل بالبساطة وسهولة انتقال المعلومة داخل المؤسسة بكفاءة. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK:

الشكل رقم (3-13): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية



الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

من خلال الهيكل التنظيمي نجد أن شركة الإسمنت لعين لكبيرة SCAEK تضم 11 مديرية فرعية تنقسم إلى 5 مديريات تقنية و 6 مديريات إدارية، وتضم كل مديرية أقسام وكل قسم يشمل مصالح، ونلخص مهام هاته المديريات فيما يلي:

- **الرئيس المدير العام:** يمثل المستوى الإداري الأعلى للمؤسسة، من أبرز مهامه ومسؤولياته وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، توجيه القرارات لمدرء المديريات، مسؤول عن إتخاذ القرارات الهامة بالمؤسسة، وتمثيل المؤسسة أمام السلطات الوطنية.
- **مساعد المدير:** تضم ثلاث مدرء مساعدين، الأول على علاقة مباشرة بالمدير، والثاني مكلف بالاحصائيات، والثالث بالأمن الداخلي للمؤسسة.
- **مساعد المدير المكلف بالاتصال والعلاقات الخارجية:** من مهامه متابعة كافة الإتصالات المتعلقة بالمؤسسة وكذا العلاقات الخارجية معها.
- **مساعد المدير مكلف بنظام الإدارة المتكاملة "جودة، صحة، سلامة وبيئة":** يقوم بمجموعة من المهام بغية تحقيق التكامل بين مختلف الأنظمة الإدارية في المؤسسة (كالجودة، البيئة السلامة والصحة المهنية)، من مهامه مساعدة المدير في وضع خطط واستراتيجيات لتطبيق نظام الإدارة المتكاملة، ومراقبة الأداء العام لنظام الإدارة المتكاملة والتأكد من الامتثال للمعايير الدولية ISO.
- **مديرية التجارة والتسويق:** تتمثل مهامها في العلاقة مع العملاء ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم، مسك ملف العملاء وتسيير ملفاتهم، كما تلعب دورا بارزا في تطوير وتحسين رقم أعمال المؤسسة، وتضم قسمين هما: قسم التجارة وقسم التسويق وشبكة المبيعات، يحتوي قسم التجارة على مصلحتين مصلحة العلاقات مع العميل ومصلحة المراقبة والاحصاء، في حين القسم الثاني يضم مصلحة العلاقات والإتصالات ومصلحة إدارة نقاط البيع.
- **مديرية الموارد البشرية:** تتولى تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، تعتبر همزة وصل بين إدارة المؤسسة والأفراد العاملين فيها، من مهامها وضع إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تكون موافقة للإستراتيجية العامة للمؤسسة، وكذلك تتولى مهام التوظيف ووضع برامج تدريبية للرفع من مستوى القدرات للعاملين فيها، تضم قسم تسيير الأفراد والتكوين وقسم إدارة المسارات (المهنية، الوظيفة، التكوين).

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

- **مديرية المالية والميزانية:** تعمل على تسيير ووضع الإستراتيجية المالية، تسيير الميزانية، إعداد القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة، كما تساهم في تسيير ومتابعة الموازنات، وتضم قسم الخزينة وقسم المحاسبة الذي يشمل مصلحة للمحاسبة العامة والجباية ومصلحة للمحاسبة التحليلية ومتابعة الموازنات.
- **مديرية التموين:** تتولى عملية شراء كل المواد والمستلزمات الخاصة بالعملية الإنتاجية لضمان السير الحسن لها، كما تعمل على متابعة موردين المؤسسة وتسعى لتوطيد العلاقة معهم.
- **مديرية الشؤون القانونية:** تهتم بكل القضايا والمنازعات المتعلقة بالمؤسسة.
- **مديرية التدقيق ومراقبة التسيير:** تتولى مهمة مراقبة التسيير من خلال إعداد الموازنات التقديرية، وإعداد تقارير التسيير، والعمل على تدقيق وظائف المؤسسة وحساباتها، كما تقوم بوضع تقرير مفصل حول أداء المؤسسة وذلك كل نهاية سنة.
- **مديرية الإنتاج:** تتولى إدارة خطي الإنتاج الأول والثاني، وتضم قسمين قسم الإنتاج وله مصلحة التصنيع ومصلحة الطهي، وقسم الشحن.
- **مديرية الصيانة:** تتكفل بتصليح كل الأعطال التي قد تحدث في ورشات التصنيع، كما تشرف على عمليات الصيانة الكهربائية والميكانيكية في خطي الإنتاج.
- **مديرية المواد الأولية والمواد المستهلكة:** تعمل على توفير كل متطلبات عملية الصيانة، فهي تهتم بالمواد المتعلقة بالصيانة في كل الورشات، وتضم قسم للتكسير وقسم للتشغيل والذي يمثل في مصلحة تسيير المواد الأولية.
- **مديرية التطوير:** تهتم بتطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وتنفيذ مختلف المشاريع المتعلقة بالبحث والإبداع، كما تعمل على تنفيذ كل البرامج الاستثمارية الرامية إلى تحسين الأداء التقني.
- **مديرية التنمية المستدامة والأمن:** تقوم باقتراح مختلف السياسات والخطط للمنتجات والعمال في المؤسسة التي لها علاقة بالوقاية من المخاطر وحماية البيئة، كما تعمل على مراقبة جودة المواد الأولية لإنتاج الإسمنت وفقا للمعايير والمتطلبات القانونية.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

المبحث الرابع: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK باستخدام الطرق التقليدية

سيعرض في هذا المبحث الميزانيات المختصرة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للسنوات الأربع

الآخيرة، كما سيتم تقييم الأداء المالي للشركة باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

الجدول رقم (3-31): الميزانيات المختصرة لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020

الوحدة: دج

2023	2022	2021	2020	الأصول
				الأصول الثابتة
29.455.937	19.658.240	1.172.995	2.126.655	- أصول معنوية
26.303.772.622	28.848.084.304	31.159.975.594	33.545.814.422	- أصول مادية
565.649.865	530.923.520	265.823.318	273.299.149	- أصول قيد التنفيذ
24.645.437.759	18.578.358.033	17.420.688.360	15.302.906.301	- أصول مالية
295.627.980	273.140.765	146.949.852	151.414.328	- أصول ضريبية مختلفة
51.839.944.166	48.250.164.863	48.994.610.121	49.275.560.856	مجموع الأصول الثابتة
				أصول متداولة
8.363.522.942	7.055.681.320	7.267.611.981	5.890.488.501	- قيم الاستغلال
1.445.809.872	2.173.919.596	1.678.967.970	1.765.511.336	- قيم قابلة للتحقق
4.519.340.653	5.869.318.424	2.975.396.243	3.010.563.430	- قيم جاهزة
14.328.673.468	15.098.919.341	11.921.976.195	10.666.563.268	مجموع الأصول المتداولة
66.168.617.634	63.349.084.205	60.916.586.317	59.942.124.124	مجموع الأصول
2023	2022	2021	2020	الخصوم
				الأموال الدائمة
48.233.544.495	46.058.113.890	42.059.718.938	40.169.113.212	- الأموال الخاصة
12.637.404.177	12.457.430.297	14.496.651.743	14.522.651.608	- ديون طويلة الأجل
60.870.948.673	58.515.544.187	56.556.370.681	54.691.764.821	مجموع الأموال الدائمة
				ديون قصيرة الأجل
5.297.668.961	4.833.540.017	4.360.215.635	5.250.359.303	- ديون قصيرة الأجل
66.168.617.634	63.349.084.205	60.916.586.317	59.942.124.124	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المالية للشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضع

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي لشركة الإسمنت SCAEK

سيتم من خلال هذا المطلب تقييم الأداء المالي للشركة بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي ألا وهي: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل وأخيراً الخزينة الصافية.

1- حساب رأس المال العامل FR

سيتم حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية ومن أسفلها.

أ. من أعلى الميزانية:

الجدول رقم (3-32): رأس المال العامل الصافي لشركة الإسمنت SCAEK من أعلى الميزانية للفترة 2020-2023

الوحدة: دج

2023	2022	2021	2020	
60.870.948.673	58.515.544.187	56.556.370.681	54.691.764.821	الأموال الدائمة (دج)
51.839.944.166	48.250.164.863	48.994.610.121	49.275.560.856	الأصول الثابتة (دج)
9.031.004.507	10.265.379.324	7.561.760.560	5.416.203.965	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

ب. من أسفل الميزانية:

الجدول رقم (3-33): رأس المال العامل الصافي لشركة الإسمنت SCAEK من أسفل الميزانية للفترة 2020-2023

الوحدة: دج

2023	2022	2021	2020	
14.328.673.468	15.098.919.341	11.921.976.195	10.666.563.268	الأصول المتداولة (دج)
5.297.668.961	4.833.540.017	4.360.215.635	5.250.359.303	ديون قصيرة الأجل (دج)
9.031.004.507	10.265.379.324	7.561.760.560	5.416.203.965	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن رأس المال العامل للشركة عرف إرتفاعاً من سنة 2020 إلى غاية 2022، ثم انخفض في سنة 2023 ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض مبيعات وأرباح الشركة مما يؤثر على توليد نقد يكفي لتغطية ديونها، لذا تلجأ إلى الاقتراض وبالتالي ارتفاع الديون قصيرة الأجل، مما يؤثر على رأس المال العامل بالانخفاض، وبالرغم من ذلك نلاحظ أن رأس المال العامل موجب خلال الأربع سنوات الأخيرة، وهذا

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

يعني أن للشركة أصول متداولة تفوق الالتزامات قصيرة الأجل مما يعكس قدرتها على تغطية خصومها الجارية، ويعتبر وضع مالي جيد بالنسبة للشركة.

2- حساب احتياجات رأس المال العامل

سيتم حساب احتياجات الشركة وتحليلها خلال الأربع سنوات الأخيرة.

الجدول رقم(34-3): احتياج رأس المال العامل لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020

الوحدة: دج

2023	2022	2021	2020	
12.174.332.815	13.029.600.917	9.501.900.352	8.052.373.037	احتياجات الدورة (دج)
4.828.763.198	3.670.766.107	4.070.152.541	4.819.665.827	موارد الدورة (دج)
7.345.569.617	9.358.834.810	5.431.747.811	3.232.707.210	احتياجات رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياجات رأس المال العامل موجب خلال الأربع سنوات الأخيرة وهذا يعني أن احتياجات الدورة أكبر من الموارد، مما يعني أن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK رأس مال عامل كافٍ لدعم أنشطتها اليومية وتغطية ديونها قصيرة الأجل.

3- حساب الخزينة الصافية TN:

الجدول رقم(35-3): الخزينة الصافية لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020

الوحدة: دج

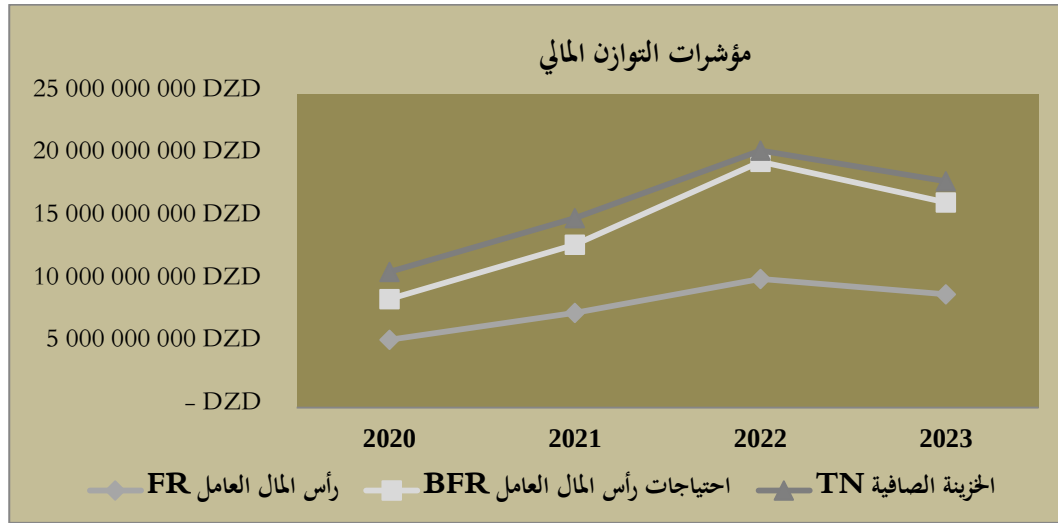
2023	2022	2021	2020	
2.154.340.653	2.069.318.424	2.420.075.843	2.614.190.230	قيم جاهزة (دج)
468.905.763	1.162.773.910	290.063.093	430.693.475	تسبيقات بنكية (دج)
1.685.434.890	906.544.514	2.130.012.750	2.183.496.755	الخزينة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الخزينة الصافية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK موجبة، مما يعني أن الوضعية المالية للشركة جيدة، إذ تمكنت من تحقيق فائض في السيولة يسمح لها بالوفاء بالتزاماتها المالية وتسديد ديونها للغير. كما نرى أن الخزينة الصافية عرفت انخفاضا في سنة 2022، ورجعت للارتفاع في 2023 وذلك نتيجة زيادة الأرباح الصافية للشركة.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الشكل رقم(3-14): مؤشرات التوازن المالي لشركة الإسمنت SCAEK خلال الفترة 2020-2023



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020 باستخدام النسب المالية

سيتم من خلال هذا المطلب تقييم الوضعية المالية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK وذلك بتحليل النسب المالية وهي نسب السيولة ، نسب النشاط، ونسب الربحية ونسب التوازن الهيكلي.

أولاً: نسب السيولة:

سيتم في هذا الجزء قياس نسبتي من السيولة وهما: نسبة التداول (السيولة العامة) ونسبة السيولة السريعة.

1- نسبة التداول (السيولة العامة):

يتم قياس نسبة السيولة العامة من أجل معرفة مدى استطاعة شركة الإسمنت لعين الكبيرة من تغطية ديونها قصيرة الأجل وذلك من خلال أصولها المتداولة. والجدول التالي يوضح نسبة التداول خلال الفترة 2023-2020:

الجدول رقم(3-36): نسبة التداول لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020

2023	2022	2021	2020	
14.328.673.468	15.098.919.341	11.921.976.195	10.666.563.268	الأصول المتداولة (دج)
5.297.668.961	4.833.540.017	4.360.215.635	5.250.359.303	الخصوم المتداولة (دج)
2,70	3,12	2,73	2,03	نسبة التداول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من الجدول أعلاه نجد أن نسبة التداول لشركة الإسمنت لعين الكبيرة خلال فترة الدراسة 2023-2020 أكبر

من الواحد، ويفسر هذا أن للمؤسسة سيولة كافية لتسديد ديونها قصيرة الأجل، وبهذا نقول أن الوضعية المالية

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

للمؤسسة أكثر استقراراً، ومن قرائتنا لنسب التداول خلال الفترة 2020-2023 نلاحظ أن النسبة كانت مرتفعة من سنة 2020 إلى 2022، ثم انخفضت سنة 2023 ويرجع السبب إلى تراجع مبيعات المؤسسة خلال هذه السنة بنسبة ضئيلة، وأيضاً ارتفاع الديون قصيرة الأجل.

2- نسبة السيولة السريعة:

سيتم قياس نسبة السيولة السريعة من أجل معرفة مدى استطاعة شركة الإسمنت لعين الكبيرة من تسديد ديونها قصيرة الأجل وذلك من خلال أصولها السريعة التي يمكن تحويلها إلى نقد بسرعة. والجدول التالي يوضح نسبة السيولة السريعة خلال الفترة 2020-2023:

الجدول رقم (3-37): نسبة السيولة السريعة لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
5.965.150.525	8.043.238.020	4.654.364.213	4.776.074.767	الأصول المتداولة — المخزونات (دج)
5.297.668.961	4.833.540.017	4.360.215.635	5.250.359.303	الخصوم المتداولة (دج)
1,13	1,66	1,07	0,91	نسبة السيولة السريعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال قرائتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة العامة للسنة 2020 أقل من الواحد، في حين السنوات من 2021 إلى 2023 هي أكبر من الواحد، مما يدل على أن الشركة لها القدرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بأصولها المتداولة دون اللجوء إلى بيع المخزون.

ثانياً: نسب النشاط:

يمكن قياس نسبتي من نسب النشاط وهما: معدل دوران إجمالي الأصول ومعدل دوران الأصول الثابتة.

1- معدل دوران إجمالي الأصول:

يتم قياس معدل دوران إجمالي الأصول من أجل معرفة مدى استطاعة شركة الإسمنت لعين الكبيرة من استخدام أصولها لتوليد الإيرادات. والجدول التالي يوضح معدل دوران إجمالي الأصول خلال الفترة 2020-2023:

الجدول رقم (3-38): معدل دوران إجمالي الأصول لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020
------	------	------	------

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

13.435.336.364	13.509.669.520	12.240.807.462	15.565.442.886	صافي المبيعات (دج)
66.168.617.634	63.349.084.205	60.916.586.317	59.942.124.124	إجمالي الأصول (دج)
0,20	0,21	0,20	0,26	معدل دوران إجمالي الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من الجدول السابق نلاحظ أن معدل دوران إجمالي الأصول خلال فترة الدراسة أقل من الواحد، وهذا ما يفسر أن الشركة لا تستغل أصولها بالكفاءة اللازمة لتحقيق المبيعات، بحيث مثلاً في سنة 2023 كل دينار مستثمر من الأصول يولد 0,20 دينار فقط من الإيرادات، ويعود هذا الانخفاض لعدة أسباب منها زيادة الأصول والمخزون دون نمو موازٍ في المبيعات، وذلك بسبب تشبع السوق بانتاج الإسمنت وبالتالي ضعف الطلب عليه مما أدى لتراجع مبيعات الشركة لذلك عليها مراجعة سياستها التسويقية.

2- معدل دوران الأصول الثابتة:

سيتم قياس معدل دوران الأصول الثابتة من أجل معرفة مدى استطاعة شركة الإسمنت لعين الكبيرة من استخدام أصولها الثابتة فقط لتحقيق المبيعات. والجدول التالي يوضح معدل دوران الأصول الثابتة خلال الفترة

2023-2020:

الجدول رقم (39-3): معدل دوران الأصول الثابتة لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020

2023	2022	2021	2020	
13.435.336.364	13.509.669.520	12.240.807.462	15.565.442.886	صافي المبيعات (دج)
51.839.944.166	48.250.164.863	48.994.610.121	49.275.560.856	صافي الأصول الثابتة (دج)
0,26	0,28	0,25	0,32	معدل دوران الأصول الثابتة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل دوران الأصول الثابتة منخفض وهذا يدل على ضعف كفاءة الشركة في استغلال أصولها الثابتة لتوليد الإيرادات، ويرجع سبب هذا الانخفاض إلى تراجع مبيعات الشركة وذلك لتشبع السوق الوطنية بمادة الإسمنت مما سجل فائضا كبيرا في المخزون.

ثالثا: نسب الربحية:

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضع

سيتم قياس نسبتي من نسب الربحية وهما: معدل العائد على حقوق الملكية ROE ومعدل العائد على الأصول ROA.

1- معدل العائد على حقوق الملكية ROE:

تستخدم هذه النسبة لقياس مدى قدرة شركة الإسمنت لعين الكبيرة من تحقيق الأرباح من خلال استغلالها لأموال المساهمين، وذلك خلال الفترة 2020-2023.

الجدول رقم (3-40): معدل العائد على حقوق الملكية ROE لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
3.640.030.605	2.273.405.473	3.317.180.725	3.749.424.147	صافي الأرباح بعد الفوائد والضرائب (دج)
48.233.544.495	46.058.113.890	42.059.718.938	40.169.113.212	إجمالي الأموال الخاصة (دج)
0,07	0,05	0,08	0,09	معدل العائد على حقوق الملكية ROE

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل العائد على حقوق الملكية متذبذب في شركة الإسمنت خلال فترة الدراسة 2020-2023 بحيث سجلت نسبة 9 % سنة 2020 ثم انخفضت في سنتي 2021 و 2022 إلى 8 % و 5 % على التوالي، لتعاود الارتفاع بنسبة 7 % في سنة 2023، ويعود هذا التذبذب إلى عدة أسباب منها: تغيرات في الإيرادات، وعوامل اقتصادية وسوقية بسبب تشبع المنتج في السوق المحلية.

2- معدل العائد على الأصول ROA :

يتم استخدام هذه النسبة لتقييم قدرة شركة الإسمنت لعين الكبيرة بتحويل الاستثمارات في الأصول إلى الأرباح ، وذلك خلال الفترة 2020-2023.

الجدول رقم (3-41): معدل العائد على الأصول ROA لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
3.640.030.605	2.273.405.473	3.317.180.725	3.749.424.147	النتيجة الصافية (دج)
66.168.617.634	63.349.084.205	60.916.586.317	59.942.124.124	إجمالي الأصول (دج)
0,06	0,04	0,05	0,06	معدل العائد على الأصول ROA

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل العائد على الأصول لشركة الإسمنت لعين الكبيرة حقق نسب ضعيفة خلال فترة الدراسة، بحيث كل دينار من الأصول يولد 6% فقط من النتيجة الصافية وتعد أكبر نسبة محققة في سنتي 2020 و 2023 وتعتبر نسبة ضعيفة جداً، وهذا ما يدل على عدم الاستغلال الأمثل لأصول الشركة أي أن هناك بعض الأصول في الشركة ليست في حالة نشاط وغير مستغلة.

رابعاً: نسب التوازن الهيكلي:

يمكن قياس نسبتي من نسب التوازن الهيكلي وهما: نسبة التمويل الدائم ونسبة الاستقلالية المالية.

1- نسبة التمويل الدائم:

يتم قياس نسبة التمويل الدائم لمعرفة مدى تغطية الأموال الدائمة لشركة الإسمنت لمجموع أصولها الثابتة، وذلك خلال الفترة 2020-2023.

الجدول رقم (3-42): نسبة التمويل الدائم لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
60.870.948.673	58.515.544.187	56.556.370.681	54.691.764.821	الأموال الدائمة (دج)
51.839.944.166	48.250.164.863	48.994.610.121	49.275.560.856	الأصول الثابتة (دج)
1,17	1,21	1,15	1,11	نسبة التمويل الدائم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

نلاحظ عند قرائتنا للجدول أعلاه أن نسبة التمويل الدائم لشركة الإسمنت خلال فترة الدراسة 2020-2023 أكبر من الواحد، وهذا يعني أن الأموال الدائمة (حقوق الملكية وديون طويلة الأجل) تغطي الأصول الثابتة مع وجود فائض موجب، وبإستطاعة الشركة استغلاله في الاستثمار في الأصول الثابتة بغية استغلال الموارد بفعالية.

2- نسبة الاستقلالية المالية:

سيتم قياس نسبة الاستقلالية المالية لمعرفة مدى تمويل أصول شركة الإسمنت بالأموال الخاصة بدلاً من الديون، وذلك خلال الفترة 2020-2023.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الجدول رقم(3-43): نسبة الاستقلالية المالية لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023

2023	2022	2021	2020	
48.233.544.495	46.058.113.890	42.059.718.938	40.169.113.212	الأموال الخاصة (دج)
17.935.073.139	17.290.970.314	18.856.867.378	19.773.010.912	مجموع الديون (دج)
2,69	2,66	2,23	2,03	نسبة الاستقلالية المالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للشركة

من خلال قرائتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة الاستقلالية المالية لشركة الإسمنت خلال فترة الدراسة 2020-2023 في إرتفاع وهي أكبر من الواحد، ويتم تفسير هذه النسبة بقدرة الشركة على تمويل أصولها بالكامل بواسطة أموالها الخاصة، مما يدل على القوة المالية للشركة وتمتعها باستقلالية عالية. ولتفسير هذه النسبة فمثلا في سنة 2023 كانت النسبة 2,69، وهذا يعني أن لكل 1 دينار من الديون هناك 2,69 دينار من الأموال الخاصة (حقوق الملكية)، وهذا يدل على قدرة الشركة من تسديد ديونها دون اللجوء إلى الاقتراض.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023 باستخدام مؤشر Z scoring

ينسب مؤشر Z scoring إلى العالم "Holder & Conan"، يتميز بأنه يعمل كأداة تحذير، فهو يستخدم في قياس الأداء المالي للمؤسسات، ويوفر تقييم ذا مغزى من خلال دمج عدة نسب ومؤشرات مالية ذات الصلة والمرجحة حسب أهميتها، كما يقوم هذا النموذج بالحكم على مستوى ضعف الشركة ومخاطر فشلها، ويعد من أكثر النماذج استخداما من قبل المحللين الماليين خاصة في الشركات الصناعية، كشركة SCAEK بغرض تقييم مخاطر الفشل. يحسب وفق العلاقة التالية:

$$Z = 0,24 R1 + 0,22 R2 + 0,16 R3 + 0,87 R4 + 0,10 R5$$

وبالتطبيق على شركة SCAEK نجد قيم المؤشر وفق الجدول التالي:

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

الجدول رقم(3-44): مؤشر Z scoring لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023

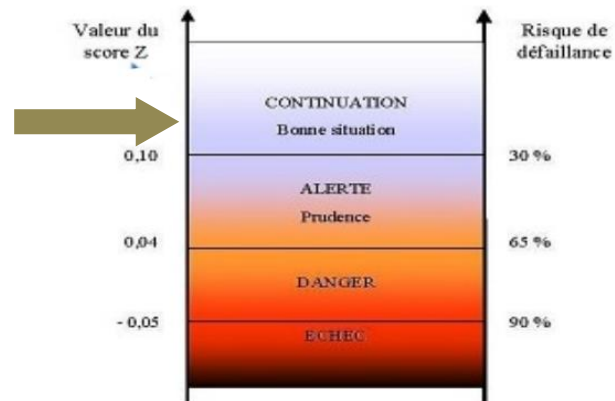
النسبة	2020	2021	2022	2023
R1 الفائض الخام للاستغلال / إجمالي الديون	0,38	0,33	0,33	0,37
R2 الموارد الدائمة / إجمالي الأصول	0,91	0,93	0,92	0,92
R3 الأصول المتداولة / إجمالي الأصول	0,18	0,19	0,24	0,22
R4 المصاريف المالية / رقم الأعمال خارج الرسم	0,04	0,04	0,04	0,03
R5 مصاريف العاملين / القيمة المضافة	0,16	0,16	0,20	0,19
Score $Z = 0,24 R1 + 0,22 R2 + 0,16 R3 + 0,87 R4 + 0,10 R5$	0,2694	0,2634	0,2652	0,2785

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير التسيير السنوية للشركة

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مؤشر Z scoring خلال السنوات الأربع الأخيرة، في حالة استقرار مع تحسن طفيف والذي يعكس الاستقرار المالي للشركة، وقدرتها على مواجهة المخاطر المالية واستمراريتها في الأجل الطويل، وكذلك الوفاء بالتزاماتها القصيرة والطويلة الأجل، وهذا يدل على احتمالية استمرارية الشركة في أنشطتها.

الشكل رقم(3-15): مؤشر Z scoring لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023

الرصيد المسجل في شركة SCAEK خلال الأربع سنوات الأخيرة يتراوح بين 0,26 و 0,28 وهو يفوق عتبة 0,10، وعليه وفق مؤشر Z scoring الشركة في وضعية مريحة وجيدة وخطر الإفلاس ضئيل جدا يتعدى نسبة 30%



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير التسيير السنوية للشركة

من الشكل يتبين لنا أن كل قيم مؤشر Z scoring خلال الفترة (2020-2023) تقع في منطقة الاستمرارية، والتي تعزز من قدرة الشركة على مواجهة التحديات المالية، مما يؤكد على كفاءة استغلال مواردها وتحقيق التوازن المالي.

الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية

خلاصة:

تم في هذا الفصل دراسة حالة مؤسستين وهما شركة **SPA Pharma Invest** والتي يتمثل نشاطها في التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية، وشركة الإسمنت لعين الكبيرة والتي يتجسد نشاطها في إنتاج وتسويق الإسمنت، تم تحليل تطور نشاطهم من حيث المبيعات، وعدد العمال، والنتيجة الصافية، والقيمة المضافة خلال الفترة (2020-2023) وكذلك دراسة الوضعية المالية لهم، وتم التوصل إلى ما يلي:

● شركة **SPA Pharma Invest**:

- شهد نشاط شركة **SPA Pharma Invest** فيما يخص المبيعات والنتيجة الصافية والقيمة المضافة تراجعاً ملحوظاً خلال السنة الأخيرة، ويعود السبب في ذلك إلى عدة تأثيرات منها التغيرات التي حصلت في البيئة التشريعية، والتنظيمية للمنتجات الصيدلانية، وتنظيم الهياكل التي تدير هذه المنتجات مما تطلب بعض الوقت لفهم والتكيف مع الوضع القانوني الجديد في سوق الأدوية، بالإضافة إلى تحديث الهيكل التنظيمي للشركة وإعادة تنظيم نشاطها، مما استغرق هذا التغيير وقتاً لاستيعابه وقبوله من طرف الموظفين.
- من خلال تحليل الوضعية المالية للشركة باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، إتضح لنا أن الوضعية المالية جيدة مما أكدت فعالية تسيير الشركة وكفاءة أدائها في نشاطها
- لاحظنا كذلك أن الشركة ليس لديها ديون طويلة الأجل.
- تبين لنا أن السيولة النقدية للشركة تحسنت خلال سنة 2023 مقارنة بالعام الماضي، وذلك نتيجة فتح رأس المال الاجتماعي.

● شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK**:

- شهد نشاط شركة الإسمنت **SCAEK** من حيث المبيعات تراجعاً خلال سنة 2023 ويعود سبب ذلك لتشبع السوق بمادة الإسمنت، وانتهاء المشاريع الكبرى (قلة الطلب)، وإندماج العملاء، في حين عرفت النتيجة الصافية والقيمة المضافة ارتفاعاً ملحوظاً خلال سنة 2023، وذلك لقدرة الشركة في التحكم في تكاليفها.
- من خلال تحليل الوضعية المالية لشركة **SCAEK** باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، تبين لنا أن الوضع المالي للشركة جيد مما يثبت على كفاءة أدائها في نشاطها، بالرغم من التطورات والتحديات التي تواجهها الشركة والمنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع الإسمنت في الجزائر.

الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الاداء
المتوازن في تقييم الاداء المالي
المؤسسية تحت الدراسة

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات والضغوطات ناتجة عن التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، مما تحتّم عليها التركيز والبحث في متطلبات العملاء والعمل على تحقيق رضاهم والاحتفاظ بهم، إلى جانب السعي لخلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة الذين يعتبرون جزءاً أساسياً من نجاح المؤسسة، كما بات من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً أكبر بالموارد البشري الذي أصبح أحد أهم استثماراتها الرئيسية، في هذا السياق ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كحل مبتكر لسد الفجوات التي تركتها الأدوات التقليدية التي كانت تركز فقط على المؤشرات المالية في قياس وتقييم الأداء، متجاهلة بذلك المؤشرات غير المالية.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أبرز الأدوات الحديثة المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات، تعتمد هذه الأداة على أربعة أبعاد متكاملة ومتداخلة فيما بينها، مما يساهم في مساعدة المؤسسات على تحقيق التوازن بين الأهداف المالية وضمان استدامة النجاح في الأجل الطويل. وانطلاقاً من ذلك سنسعى في هذا الفصل إلى إجراء دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف، ومحاولة تصميم نموذج للبطاقة لكل مؤسسة من أجل التعرف على مدى مساهمته في تقييم الأداء المالي، وذلك للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات المبنية عليها الدراسة من عدمها، والخروج بمجموعة من النتائج وتقديم بعض التوصيات والمقترحات للمؤسسات محل الدراسة. وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى :

- المبحث الأول: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST
- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة SPA PHARMA INVEST
- المبحث الثالث: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة SCAEK
- المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة SCAEK

المبحث الأول: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST

سيتم من خلال هذا المبحث محاولة بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest، بحيث يتم تحديد رؤية واستراتيجية الشركة، وتحليل بيئتها عن طريق مصفوفة SWOT، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومؤشرات كل هدف وكذلك تصميم الخريطة الاستراتيجية لشركة SPA Pharma Invest، وفي الأخير وضع نموذج نهائي لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بالشركة.

المطلب الأول: تحديد رؤية وإستراتيجية شركة SPA PHARMA INVEST وتحليل بيئتها

تعد أول مرحلة لبناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، من خلال تحليل مصفوفة SWOT والتي تساعد الشركة في فهم نقاط القوة والضعف الداخلية، ومعرفة الفرص والتهديدات المتأتية من البيئة الخارجية.

أولاً: تحديد رؤية ورسالة شركة SPA PHARMA INVEST

ترتكز رؤية SPA Pharma invest على أداة بطاقة الأداء المتوازن (لوحة القيادة المتوازنة) وهي خريطة استراتيجية، تخضع للمنطق الاستراتيجي للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن BSC، إذ أن أبعادها الأربعة ترتبط ببعضها البعض بسلسلة سببية، من أجل الحصول على أداء مالي جيد ومتميز وبالتالي إرضاء المساهمين (المحور المالي)، كما يجب أن يكون لدى الشركة عملاء راضون ومخلصون ومربحون (محور العملاء)، الذين يجب تطوير وإتقان عمليات الجودة لهم (محور العمليات الداخلية)، ومن هنا الحاجة إلى وجود موظفين متحمسين وأكفاء، وأنظمة معلومات موثوقة وفعالة وإدارة جيدة للتعليم التنظيمي (محور التعلم والنمو للموارد البشرية).

تتجسد رؤية شركة SPA Pharma invest فيما يلي:



تتمثل مهمة الشركة في توزيع المنتجات الصيدلانية من مورديها إلى عملاء الصيدليات في سوق المدينة وفق أطر زمنية مثالية، وجودة مميزة، كما تسعى إلى توفير جميع الأدوية التي يحتاجها الصيدالة مع الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية المعتمدة. وتتمثل رسالة شركة SPA Pharma invest في:

توفير جميع الأدوية للصيدالة مع كسب ميزة تنافسية
لتحقيق حصص جديدة للشركة



تتمثل القيم المتفق عليها والمحددة لشركة SPA Pharma invest في ثلاث قيم وهي:

- إحترام؛
- ثقة؛
- نزاهة.

تعد هذه القيم الثلاثة مبادئ أساسية لهوية SPA Pharma invest وثقافتها وعملياتها ورؤيتها، تحتوي بشكل جوهري على جميع القيم الأخلاقية الأخرى. وتسعى شركة SPA Pharma invest إلى خدمة الصيدليات قانونيا (وفقا للقيم الأخلاقية)، كما تحرص على التطور لتصبح رائدة مع إحداث تأثير إيجابي على سوق الصحة الجزائري.

في حين تتجسد عوامل النجاح الرئيسية لشركة SPA Pharma invest فيما يلي:

- تحسين حوكمة SPA Pharma invest من خلال وضع نظام إدارة ملائم ومناسب، مع العمل على توفير نظام فعال للرقابة والمتابعة؛
- ضمان التوازن والفصل بين السلطتين التشريعية والتنفيذية؛
- مواصلة العمل الجماعي بلا توقف أو تساهل حتى تحقيق رؤيتنا؛
- الاستثمار المستمر في كل ما يساهم في الأداء والتميز، كتطوير الموارد البشرية المؤهلة والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات وكذا وضع أهداف الشركة، بالإضافة إلى استخدام أدوات وأنظمة حديثة ومتطورة؛
- تجنب التنازلات أو المساومة عندما يتعلق الأمر بالأداء والجودة؛
- تعزيز قيم الشركة داخل المنظمة.

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة SPA PHARMA INVEST

تقوم شركة SPA Pharma Invest بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية وفق مصفوفة SWOT، والتي يتم فيها التعرف على نقاط القوة والضعف للشركة وكذلك على الفرص والتهديدات المحيطة بها. والشكل الموالي يلخص هذه المصفوفة:

الشكل رقم (1-4): تحليل SWOT لشركة SPA PHARMA INVEST



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الشركة

ولكي تحقق شركة SPA Pharma invest مكانة وميزة تنافسية في سوق المدينة، وجب عليها العمل على التحسين المستمر لعملياتها لتحقيق التميز والاستباقية في ذلك، لضمان تحقيق رؤيتها والمتمثلة في الفوز بحصص سوقية جديدة والتي تمكنها من جذب عملاء جدد، وكذلك رفع التمويل لاستثمارات المؤسسة من خلال زيادة قدراتها (كعدد المخازن، زيادة شاحنات نقل الأدوية.... الخ)، ولتحقيق هذه الرؤية تعمل الشركة بنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، كما تقوم بتطبيق مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، بالإضافة إلى أنها تعمل على تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن BALANCED SCORECARD بأبعاده الأربعة، بحيث قامت بعمل دورات

تدريبية لعمالها حول هذا النموذج، وبدأت بوضع بعض المؤشرات فيما يخص بعض الأبعاد ولكن لم تصل إلى التطبيق الفعلي لها.

ثالثاً: تحديد استراتيجية شركة SPA PHARMA INVEST

تتوجه شركة SPA Pharma invest نحو استحوادها على وحدات توزيع جديدة، وإنشاء أنشطة تجارية لتحسين امتدادات الشركة، وذلك بغية تعزيز سيطرتها على أسواق المدينة في جميع أنحاء الوطن، لذلك فإن الاستراتيجية الحالية للشركة تتمثل في الاستراتيجية التجارية الهجومية والتي تعتمد على المؤسسات التي تسعى إلى زيادة حصتها السوقية والتوسع في الأسواق وتعزيز المركز التنافسي. وتقوم شركة Spa Pharma Invest بتحديد أهدافها وفق أهداف SMART.

ومن خلال هذه الاستراتيجية، تطمح شركة Spa Pharma Invest إلى تحقيق أهداف قصيرة ومتوسطة المدى تتمثل في التالي:

1- أهداف قصيرة المدى: وهي كما يلي:

وضعت شركة Spa Pharma Invest هدفاً لتحقيق رقم أعمال بقيمة 14.475.251.000 دج وهي بزيادة تفوق 11% مقارنة برقم الأعمال المحقق في سنة 2022، وتحقيق حصة سوقية تقدر بـ 4,28% على هامش هذه الأهداف يعمل الطاقم الإداري على:

- استكمال التنظيم الجديد لهياكل الشركة؛
- تحسين إجراءات العمل بشكل مستمر لضمان الكفاءة؛
- تدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية لضمان جاهزيتها الدائمة وقدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الاقتصادية؛
- تعزيز ولاء العملاء من خلال تقديم عروض مكافئة أو أفضل مما يقدمها المنافسون، لضمان استدامتها وتحسين مكانتها في السوق؛
- الحرص على ضمان توفر مجموعة واسعة من المنتجات قدر الإمكان؛
- تطوير العلاقات التجارية مع الموردين والتعاقد معهم بأفضل الشروط الممكنة؛
- التأكد بشكل مستمر ودوري من أن عمليات الاستلام والتخزين وتسليم المنتجات الصيدلانية تتوافق مع التشريعات والقوانين المعمول بها.

2- أهداف متوسطة المدى: وهي على النحو التالي:

- استكمال تنفيذ السياسة التجارية الجديدة والمرتبطة بالأقطاب التجارية الأربعة (الشرق، الوسط، الغرب، الجنوب) من خلال:

- تعزيز التواجد في الأسواق الجغرافية المختلفة في الجزائر؛
- زيادة حصصها في هذه الأسواق من حيث الحجم والقيمة؛
- ضمان استدامة نشاطها وتحقيق نمو مستدام؛

- دعم فرعها **SPA Pharma Invest Production** في دخوله مرحلة التشغيل الصناعي؛

- التخطيط لفتح رأس المال الاجتماعي بهدف القيام بعمليات استحواذ جديدة على وحدات توزيع، أو لإنشاء أنشطة جديدة بغية تحسين الشركة والسيطرة بشكل أفضل على الأسواق المحلية عبر كامل التراب الوطني.

كما تقوم بتنفيذ استراتيجية الولاء للعملاء من خلال:

- تقديم خدمة عملاء ممتازة؛
- مكافأة الولاء؛
- تقديم تجربة تسوق مخصصة؛
- التواصل بانتظام مع العملاء؛
- حل المشكلات بسرعة؛

يعد الهدف من هذه الاستراتيجية هو تعزيز الثقة والولاء بين العملاء والشركة، مما يساهم في الاحتفاظ بهم لمدة أطول وتحسين سمعة الشركة.

المطلب الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة SPA PHARMA INVEST

بعد توضيح رؤية ورسالة الشركة وتحديد استراتيجيتها، سيتم ترجمة هذه الأخيرة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب والأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، على أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وواقعية، ومن ثم العمل على بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة **SPA Pharma Invest** وتحليله لتقييم الأداء المالي لها.

فيما يخص البعد المالي فإن شركة **SPA Pharma Invest** تسعى إلى تحقيق ثلاث أهداف استراتيجية وهي تحسين المردودية المالية، الاستغلال الأمثل للأصول، وتوفير السيولة، في حين تتمثل أهداف بعد العملاء في

زيادة الحصة السوقية، الرفع من مستوى رضا العملاء، زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء، كما وضعت أهداف لبعء العمليات الداخلية وهي التسيير الأمثل للمخزون، ضمان الامتثال للمعايير المحددة، وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، أما بعد التعلم والنمو فقد حددت أهدافها في تحسين بيئة العمل، تطوير قدرات العاملين، وتحسين إنتاجية العامل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-1): الأهداف الاستراتيجية لشركة SPA PHARMA INVEST

الأهداف الاستراتيجية OBJECTIFS STRATEGIQUES	الأبعاد PERSPECTIVE
الاستغلال الأمثل للأصول	البعء المالي PERSPECTIVE FINANCIÈRE
تحسين المردودية المالية	
توفير السيولة	
زيادة الحصة السوقية	بعء العملاء PERSPECTIVE CLIENTS
الرفع من مستوى رضا العملاء	
زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء	
التسيير الأمثل للمخزون	بعء العمليات الداخلية PERSPECTIVE PROCESSUS INTERNES
ضمان الامتثال للمعايير المحددة	
تحسين كفاءة العمليات التشغيلية	
تطوير قدرات العاملين	بعء التعلم والنمو PERSPECTIVE APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT
تحسين إنتاجية العامل	
تحسين بيئة العمل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات من الشركة

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء لشركة SPA PHARMA INVEST

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة SPA Pharma Invest، سيتم من خلال هاته الخطوة باختيار أبرز المؤشرات المستعملة لتقييم الأداء المالي للشركة وذلك بغية تحقيق الأهداف المخطط لها، كما يتعين تحديد القيم المتوقعة كمعيار لتقييم أدائها المالي، وقد تم الحصول عليها عن طريق وثائق الشركة المقدمة من طرف المسؤولين وكذا المقابلات التي تمت معهم في الشركة، وسيتم عرض هذه المؤشرات وفق كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:

أولاً: مؤشرات البعد المالي

يركز هذا البعد على النتائج المالية التي تعبر عن مدى نجاح الشركة في تحقيق الربحية والنمو المستدام، كما يعكس متطلبات وتطلعات أصحاب المصلحة، ويرتبط بالأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن وفق علاقة السبب والنتيجة، ومن أبرز المؤشرات المعتمدة في هذا البعد لتقييم الأداء المالي لشركة SPA Pharma Invest، والتي تم تحديدها بناءً على الأهداف الاستراتيجية للشركة، يمكن ذكر ما يلي:

الهدف الأول: الاستغلال الأمثل للأصول

لتقييم مدى تحقيق الشركة لهدف الاستغلال الأمثل للأصول، تم تبني مؤشرين هما معدل العائد على الاستثمار و معدل دوران الأصول، ويعد مؤشر معدل العائد على الاستثمار أحد أبرز المؤشرات المالية التي تستعمل لقياس وتقييم مدى كفاءة استثمار ما، فهو يقيس ربحية الدينار المستثمر من أصول الشركة، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية/إجمالي الأصول}}{100} \times 100$$

والجدول التالي يوضح قيم المؤشر حسب المعلومات الموجودة في الملحقين رقم 04 ورقم 05.

الجدول رقم (2-4): معدل العائد على الاستثمار لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
345.377.438	389.251.208	485.331.481	النتيجة الصافية (دج)
9.263.759.860	10.692.473.561	8.417.041.289	إجمالي الأصول (دج)
3,73	3,64	5,77	معدل العائد على الاستثمار

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

كما يقيس مؤشر معدل دوران الأصول كفاءة الشركة في استغلال كافة أصولها لتوليد الإيرادات، ويشير ارتفاع المؤشر إلى الكفاءة العالية للشركة في استغلال أصولها لتحقيق المبيعات، في حين انخفاضه يدل على ضعفها في استخدام أصولها، ويستخدم في قياس حجم المبيعات التي تتحقق عن كل دينار من قيمة الأصول، ويمكن مقارنته مع معدل لسنوات سابقة، أو مع الهدف المخطط له، أو مقارنته مع معدل شركات مماثلة أو معدل متوسط القطاع نفسه، ويتم احتسابه من خلال العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = (صافي المبيعات / إجمالي الأصول) × 100

كما يمكن تحديد قيم هذا المؤشر حسب المعلومات الواردة في الجدول الموالي وذلك بالرجوع إلى الملاحق رقم 04، رقم 05، رقم 10.

الجدول رقم (3-4): معدل دوران الأصول لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		السنة	2022
المتوقع	الفعلي		
11.663.066.938	11.922.690.197	صافي المبيعات (دج)	12.998.210.193
10.692.473.561	9.263.759.860	إجمالي الأصول (دج)	8.417.041.289
109,08	128,70	معدل دوران الأصول	154,43

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

الهدف الثاني: تحسين المردودية المالية

تسعى شركة SPA Pharma Invest إلى تحسين مردوديتها المالية وزيادة حصتها السوقية وكذا التوسع من خلال استحوادها على وحدات توزيع جديدة وتعزيز مركزها التنافسي، ولمعرفة مدى قدرة الشركة من تحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على مؤشرين المردودية المالية، والذي يعد من أبرز المؤشرات المالية المستخدمة لتقييم مدى نجاح الشركة وقدرتها على توليد التدفقات النقدية، وهو مؤشر ذو أهمية بالغة للمستثمرين، حيث يعكس قدرة الشركة على تحقيق عوائد مالية لكل دينار مستثمر من الأموال الخاصة. ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

معدل المردودية المالية = (النتيجة الصافية/الأموال الخاصة) × 100

الجدول التالي يبين معدل المردودية المالية للشركة، وذلك بالرجوع إلى الملحقين رقم 04 ورقم 06.

الجدول رقم (4-4): معدل المردودية المالية لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		السنة	2022
المتوقع	الفعلي		
389.251.208	345.377.438	النتيجة الصافية (دج)	485.331.481
5.513.362.208	5.056.725.330	الأموال الخاصة (دج)	3.724.446.229
7,06	6,83	معدل المردودية المالية	13,03

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

ومؤشر هامش الربح، والذي يقيس مدى كفاءة الشركة في تحقيق الأرباح مقارنة بإيراداتها، وبحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = (\text{النتيجة الصافية/صافي المبيعات}) \times 100$$

والجدول التالي يوضح قيم المؤشر بالاعتماد على معلومات موجودة في الملحق رقم 04.

الجدول رقم (4-5): معدل هامش الربح لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
345.377.438	389.251.208	485.331.481	النتيجة الصافية (دج)
11.922.690.197	11.663.066.938	12.998.210.193	صافي المبيعات (دج)
2,89	3,34	3,73	معدل هامش الربح (%)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

الهدف الثالث: توفير السيولة

تسعى شركة SPA Pharma Invest إلى توفير السيولة لا سيما أنها تنتهج استراتيجية تجارية هجومية وكذلك مع بدء تشغيل الشركة التابعة لها SPA Pharma Invest Production، ومن أجل قياس مدى تحقيق الشركة لهذا الهدف تم الاعتماد على مؤشر نسبة السيولة السريعة، وهي مؤشر مالي يستخدم لتقييم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عن طريق أصولها المتداولة دون الاعتماد على المخزون، وتفسر نسبتها التي تفوق الواحد الصحيح على قدرة الشركة من تغطية التزاماتها قصيرة الأجل دون الحاجة لبيع المخزون. ويتم حسابه هذا المؤشر وفق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات/ديون قصيرة الأجل}) \times 100$$

والجدول التالي يوضح قيم المؤشر وذلك بالاعتماد على المعلومات المتوفرة في الملاحق رقم 05، و رقم 06، ورقم 10، ورقم 11.

الجدول رقم (4-6): نسبة السيولة السريعة لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
4.252.739.805	5.411.977.691	4.290.370.484	الأصول المتداولة - المخزونات (دج)
4.207.034.530	5.179.111.352	4.692.595.060	ديون قصيرة الأجل (دج)
1,01	1,04	0,91	نسبة السيولة السريعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات الشركة

ثانياً: مؤشرات بعد العملاء

ركزت بطاقة الأداء المتوازن على بعد العملاء كونه محور أساسي لنجاح واستمرار الشركة، فالبرغم من تحقيقها لنتائج مالية جيدة فإن تراجع مستوى هذا البعد يعد مقياس للخطر الاستراتيجي، وتذكر شركة SPA Pharma Invest بالأهمية البالغة لهذا البعد خاصة أنها تنفذ استراتيجية الولاء للعملاء، من خلال العمل على تعزيز ثقة عملائها وتقديم خدمات مميزة لهم أفضل مما يقدمها المنافسون، كما تسعى جاهدة إلى ضمان توفير مجموعة واسعة من المنتجات قدر المستطاع، والقيام بحل مشكلات العملاء بأسرع وقت والتواصل معهم بصورة منتظمة. كل هذا يدخل في إطار تحقيق رؤية الشركة والمتمثلة في تحقيق حصة سوقية 12% بحلول عام 2028.

الهدف الأول: زيادة الحصة السوقية

تقوم رؤية شركة SPA Pharma Invest على زيادة حصتها السوقية إلى 12 % بحلول عام 2028، لذا تسعى الشركة إلى توسيع شبكة عملائها، بغية الرفع من حصتها السوقية وتعزيز مكانتها التنافسية، ولتحقيق هذه الرؤية وضعت الشركة أهداف لزيادة حصتها السوقية في كل سنة، ولمعرفة مدى اقترابها من تحقيق هذه الرؤية تم الاعتماد على مؤشرين هما مؤشر الحصة السوقية والذي يساعد الشركة في معرفة مدى قوتها مقارنة مع المنافسين، والجدول التالي يوضح معدل الحصة السوقية للشركة:

الجدول رقم (4-7): الحصة السوقية لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
4,28	4	3,7	معدل الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

ومؤشر معدل اكتساب عملاء جدد والذي يحسب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل اكتساب عملاء جدد} = (\text{عدد العملاء الجدد} / \text{إجمالي العملاء}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح قيم معدل اكتساب عملاء جدد.

الجدول رقم (4-8): معدل اكتساب عملاء جدد لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
230	177	144	عدد العملاء الجدد
800	673	694	إجمالي العملاء
28,75	26,30	20,75	معدل اكتساب عملاء جدد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة:

الهدف الثاني: الرفع من مستوى رضا العملاء

من بين الأهداف المسطرة من قبل شركة SPA Pharma Invest هو الحرص على ضمان توفر الأدوية قدر المستطاع، كما تبذل جهودا لتسليم الطلبات للعملاء في الوقت المحدد بغية تحقيق رضاهم وولائهم، ولمعرفة مدى قدرة الشركة على تحقيق هدف تحسين رضا العملاء، تم الاعتماد على مؤشرين هما معدل توفر الأدوية ومعدل الالتزام بالمواعيد المحددة.

يقيس مؤشر معدل توفر الأدوية مدى قدرة الشركة على توفير الأدوية المطلوبة للعملاء في الوقت المحدد، وذلك بناء على الطلبات المقدمة لها، ويعد من أهم المؤشرات لتحقيق رضا العميل فهو يساعد على تلبية احتياجات الصيدليات، كما أنه يعكس كفاءة إدارة المخزون وسلاسل التوريد. والجدول التالي يوضح نسب هذا المؤشر:

الجدول رقم (4-9): معدل توفر الأدوية لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
90	91	81.85	معدل توفر الأدوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

في حين يعكس مؤشر معدل الالتزام بالمواعيد المحددة قدرة الشركة على الالتزام بتسليم المنتجات الصيدلانية وفقاً للمواعيد المتفق عليها مع العملاء، تتمثل أهمية هذا المؤشر في أنه يعزز ثقة العملاء ورضاهم عن الخدمة، كما أنه يشير إلى مدى كفاءة إدارة العمليات وسلسلة التوريد. والجدول التالي يوضح نسب هذا المؤشر وفقاً للمعطيات المقدمة:

الجدول رقم (4-10): معدل الالتزام بالمواعيد المحددة لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
99	98	94	معدل الالتزام بالمواعيد المحددة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الهدف الثالث: زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء

تسعى شركة SPA Pharma Invest إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها الحاليين لضمان بقائهم وزيادة ولائهم، ورضاهم، ولقياس مدى اقتراب الشركة من هذا الهدف تم الاستناد على مؤشر معدل الاحتفاظ بالعملاء، والذي يقيس قدرة الشركة على الحفاظ على عملائها الحاليين ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل الاحتفاظ بالعملاء} = (\text{عدد العملاء في نهاية الفترة} - \text{عدد العملاء الذين تم اكتسابهم خلال الفترة} / \text{عدد العملاء في بداية الفترة}) \times 100$$

فيما يخص مؤشر معدل الاحتفاظ بالعملاء قمنا بتتبعه خلال فترة الدراسة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-11): معدل الاحتفاظ بالعملاء لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		السنة	2022
المتوقع	الفعلي		
82,13	71,47	معدل الاحتفاظ بالعملاء	74,22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

ثالثاً: مؤشرات بعد العمليات الداخلية

يعد بعد العمليات الداخلية القلب النابض لشركة SPA Pharma Invest فهو يركز على تحسين فعالية وكفاءة عملياتها وتميزها بأفضل الطرق، وأقل تكلفة، وفي أسرع وقت مع الالتزام بالجودة والمعايير الصحية، وتطبيقها لهذه الركائز بشكل متكامل يسمح لها بتحقيق أهدافها ونجاح مستدام في ظل البيئة التنافسية، ومن أبرز مؤشراتته نذكر ما يلي:

الهدف الأول: التسيير الأمثل للمخزون

تحرص شركة SPA Pharma Invest على ضمان توفر المنتجات الصيدلانية بشكل مستمر وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب مع الالتزام بالمعايير الصحية والتنظيمية من خلال تخزين الأدوية وفق ظروف مثالية من حيث الحرارة والرطوبة، ووفقاً لمعايير التوزيع الجيد، ولمعرفة مدى تحقيق الشركة لهذا الهدف تم الاعتماد على مؤشرين معدل دوران المخزون، والذي يقيس كفاءة إدارة المخزون ويعبر عن عدد المرات التي يتم فيها بيع المخزون خلال فترة زمنية معينة، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = (\text{المبيعات} / \text{متوسط المخزون}) \times 100$$

والجدول التالي يبين قيم مؤشر معدل دوران المخزون.

الجدول رقم (4-12): معدل دوران المخزون لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		السنة	2022
المتوقع	الفعلي		
11.663.066.938	14.475.251.000	المبيعات	12.998.210.194
2.554.624.605	2.404.533.042	متوسط المخزون	2.058.266.072
4,57	6.02	معدل دوران المخزون	6,32

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

معدل دوران المخزون باليوم:

$$\text{معدل دوران المخزون باليوم} = (365 / \text{معدل دوران المخزون})$$

والجدول التالي يوضح قيم معدل دوران المخزون اليومي.

الجدول رقم (4-13): معدل دوران المخزون اليومي لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: يوم

2023		السنة	2022
المتوقع	الفعلي		
61	80	معدل دوران المخزون	58

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

كما سيعتمد على مؤشر نسبة الوحدات الضائعة والذي يقيس الوحدات الضائعة وتشمل المنتجات منتهية الصلاحية أو التالفة (غير قابلة للبيع) من إجمالي المخزون، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الوحدات الضائعة} = (\text{قيمة الوحدات الضائعة} / \text{إجمالي المخزون}) \times 100$$

والجدول التالي يوضح قيم نسبة الوحدات الضائعة:

الجدول رقم (4-14): نسبة الوحدات الضائعة لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		السنة	2022
المتوقع	الفعلي		
39.212.484	40.789.720	قيمة الوحدات الضائعة (دج)	39.602.480
2.681.634.996	2.942.605.639	إجمالي المخزون (دج)	2.166.643.571
1,46	1,39	نسبة الوحدات الضائعة (%)	1,83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الهدف الثاني: ضمان الامتثال للمعايير المحددة

تسعى شركة SPA Pharma Invest إلى التأكد بشكل مستمر ودوري من أن جميع عمليات الاستلام والتخزين وتسليم المنتجات الصيدلانية تتم بطريقة تحافظ على جودة المنتجات وسلامتها، وتتوافق مع التشريعات والقوانين واللوائح الصحية المعمول بها، ولمعرفة مدى تحقيق الشركة لهذا الهدف تم الاعتماد على مؤشرين هما معدل عدم المطابقة، والذي يعكس عدد الحالات أو العمليات التي لم تتوافق مع المعايير المحددة وذلك بالنسبة إلى إجمالي العمليات المنفذة، ويتم حسابه وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل عدم المطابقة} = (\text{عدد الحالات غير المطابقة} / \text{إجمالي العمليات}) \times 100$$

والجدول التالي يبين قيم مؤشر معدل عدم المطابقة.

الجدول رقم (4-15): معدل عدم المطابقة لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		السنة	2022
المتوقع	الفعلي		
-	11.279	عدد الحالات غير المطابقة	12.181
-	1.516.233	إجمالي العمليات	1.539.424
1	0,74	معدل عدم المطابقة	0,79

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

ومؤشر معدل الشكاوى حيث الشركة تسعى إلى معالجة مشكلات وشكاوى عملائها بسرعة وفعالية، وهذا سيساهم في تحسين علاقتها معهم وتعزيز شعورهم بالثقة مما يزيد من احتمال بقائهم مع الشركة. ويحسب هذا المؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل الشكاوى بالنسبة للمبيعات} = (\text{الكمية المطالب بها (الشكاوى) / الكمية المباعة}) \times 100$$

والجدول التالي يبين قيم هذا المؤشر وفقا للمعلومات المتوفرة.

الجدول رقم (4-16): معدل الشكاوى لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		السنة	2022
المتوقع	الفعلي		
396.825	205.627	الكمية المطالب بها (الشكاوى)	235.192
39.682.494	28.835.797	الكمية المباعة	33.204.115
1	0,71	معدل الشكاوى	0.71

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الهدف الثالث: تحسين كفاءة العمليات التشغيلية

تسعى شركة SPA Pharma Invest إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية بهدف التحكم في التكاليف وتحسين سرعة ودقة عمليات التوزيع وكذلك زيادة الإنتاجية، هذا ما يعزز من القدرة التنافسية للشركة ويضمن توفير الأدوية للعملاء في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة. لمتابعة مدى اقتراب الشركة من تحقيق هذا الهدف، اعتمدنا على مؤشر معدل تكاليف النقل والذي يقيس تكلفة النقل مقارنة بإجمالي الإيرادات أو المبيعات ويشير انخفاض هذا المعدل إلى الكفاءة العالية لإدارة تكاليف النقل ، وبحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل تكاليف النقل} = (\text{تكاليف النقل} / \text{المبيعات}) \times 100$$

والجدول التالي يوضح قيم مؤشر معدل تكاليف النقل.

الجدول رقم (4-17): معدل تكاليف النقل لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

السنة	2022		2023	
	المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي
تكاليف النقل	185.874.406	209.891.140	171.447.084	
المبيعات	12.998.210.194	14.475.251.000	11.663.066.938	
معدل تكاليف النقل	1,43	1,45	1,47	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

رابعاً: مؤشرات بعد التعلم والنمو

يركز بعد التعلم والنمو على بناء القاعدة التي تمكن شركة SPA Pharma Invest من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويعد الداعم للعمليات الداخلية، فهو يقيس مدى كفاءة الشركة على التحسين المستمر، وتطوير قدرات ومهارات عمالها، وكذا توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة وداعمة للابتكار، ومن بين المؤشرات التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم والنمو ما يلي:

الهدف الأول: تطوير قدرات العاملين

تسعى شركة SPA Pharma Invest إلى تدريب وتطوير قدرات مواردها البشرية لضمان جاهزيتها الدائمة وقدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الاقتصادية، ومن أجل التأكد من مدى تحقيقها للهدف اعتمدنا على مؤشرين، مؤشر معدل التدريب والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التدريب} = (\text{عدد المدربين} / \text{العدد الإجمالي للعاملين}) \times 100$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-18): معدل التدريب لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

السنة	2022	2023	
		المتوقع	الفعلي
عدد المدربين	82	103	73
العدد الإجمالي للعاملين	268	300	284
معدل التدريب	30.60	34,33	25,70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

ويتمثل المؤشر الثاني في متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب، فهو يعكس مدى استثمار الشركة في تطوير قدرات عمالها، والذي يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب} = (\text{تكاليف التدريب الإجمالية} / \text{عدد العمال المدربين})$$

والجدول التالي يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم 13.

الجدول رقم (4-19): متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: دج

السنة	2022	2023	
		المتوقع	الفعلي
تكاليف التدريب الإجمالية	1.410.156	8.000.000	2.274.663
عدد العمال المكونين	82	103	73
متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب	17.197,02	77.669,90	31.159,77

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الهدف الثاني: تحسين إنتاجية العامل

تقاس إنتاجية العاملين بغية تحديد مدى قدرة العاملين على المساهمة في تحقيق أهداف الشركة، وبصاحب زيادة الإنتاجية زيادة أجور العاملين وتقديم مكافآت لذوي الإنتاجية العالية، وكذلك تزيد فرص الترقية، ولتقييم مدى تحقيق الشركة للهدف اعتمدنا على مؤشر وهو متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل، إذ يقيس مدى قدرة

كل عامل على تحقيق إيرادات في فترة زمنية معينة، مما يعكس مستوى الإنتاجية وكفاءة العامل في أداء مهامه، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل} = (\text{متوسط الإيرادات اليومية} / \text{عدد العمال}) \times 100$$

والجدول التالي يعرض قيم مؤشر متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل:

الجدول رقم (4-20): متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: دج

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
39.658.222	31.953.608	35.611.535	متوسط الإيرادات اليومية
300	284	268	عدد العمال
132.194	112.513	132.879	متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الهدف الثالث: تحسين بيئة العمل

يعد رضا العمال عنصر مهم في نجاح شركة SPA Pharma Invest واستمراريتها، فتحقيقه يسمح للشركة بتحسين جودة خدماتها من خلال تقديم أفضل الخدمات لعملائها، وكذا التحكم في مختلف تكاليفها، لذا تسعى شركة SPA Pharma Invest إلى تحسين بيئة العمل لعمالها، ومتابعة مدى تحقيقها للهدف تم الاعتماد على مؤشر معدل التغيب، والذي يعكس نسبة غياب العمال عن العمل خلال فترة زمنية محددة. والجدول التالي يبين قيم هذا المعدل:

الجدول رقم (4-21): معدل التغيب لشركة SPA PHARMA INVEST

الوحدة: %

2023		2022	السنة
المتوقع	الفعلي		
3,5	3,03	4,80	معدل التغيب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

المطلب الرابع: تصميم الخريطة الاستراتيجية لشركة SPA PHARMA INVEST

تعمل الخريطة الإستراتيجية على ربط الأهداف الاستراتيجية من خلال علاقات السبب والنتيجة، بحيث يكون ذلك بربط النتائج المرجوة بالحركات التي تقوم بتحقيقها، مما يساعد المؤسسات على تحقيق رؤيتها ورسالتها بشكل واضح، وتعتمد الخريطة الاستراتيجية في توزيع الأهداف الاستراتيجية والمقاييس على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

من خلال ما سبق تم إقتراح الخريطة الاستراتيجية لشركة SPA Pharma Invest حيث يتم فيها توضيح مختلف العلاقات السببية التي تربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فأى تطور يحدث في أداء أحد الأبعاد يؤثر في أداء الأبعاد الأخرى، بحيث تبدأ هاته العلاقات من الأسفل إلى الأعلى أي انطلاقاً من بعد التعلم والنمو والذي يعد الركيزة والأساس لتحقيق ذلك.

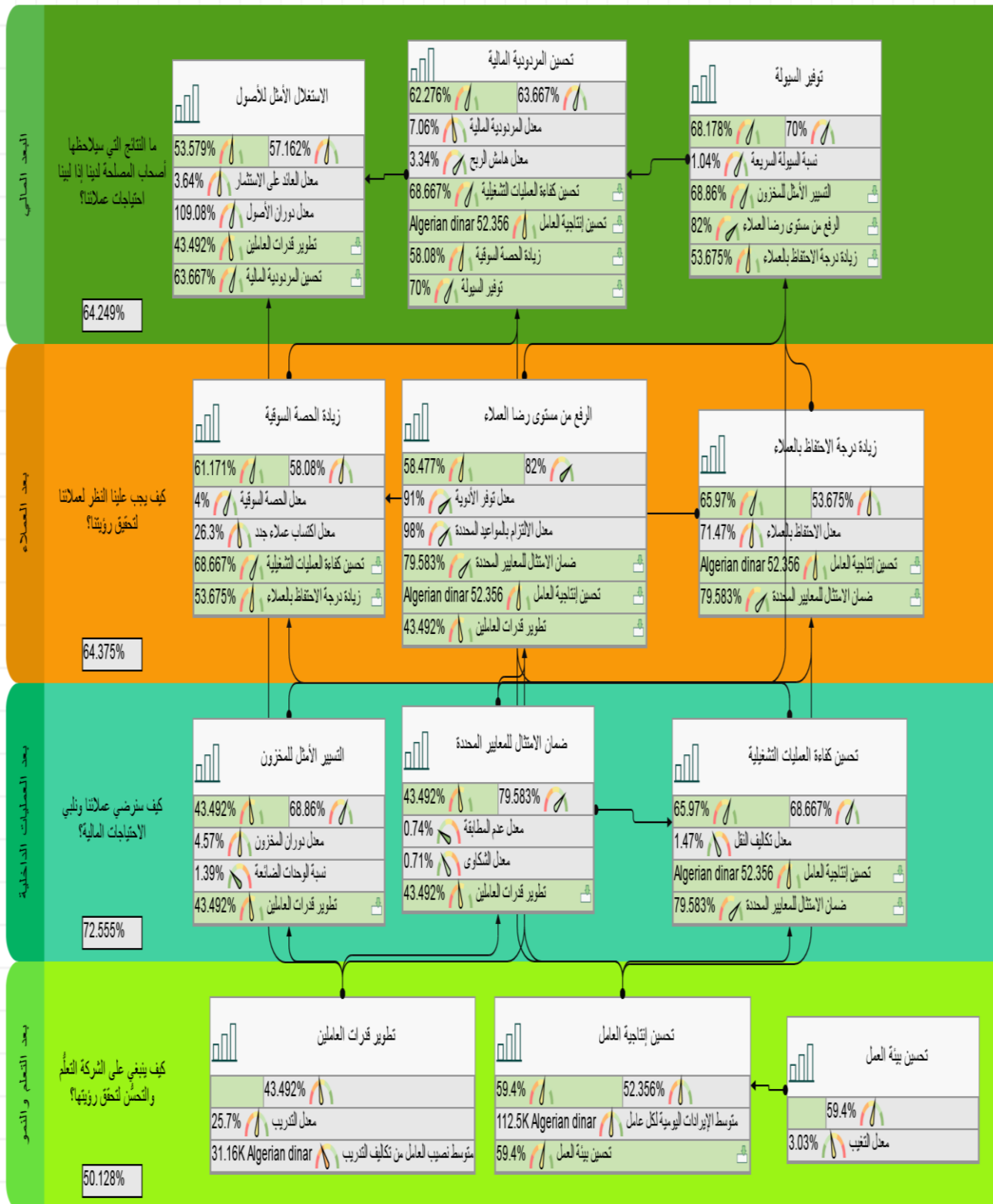
كما يتمثل مفتاح الخريطة الاستراتيجية في لونين حيث نجد اللون الرمادي يعبر عن مؤشرات النتائج، أما اللون الأخضر يعبر عن المؤشرات القائدة.



والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-2): الخريطة الاستراتيجية المقترحة لشركة SPA PHARMA INVEST

توفير جميع الأدوية للصيدلانية مع كسب ميزة تنافسية لتحقيق حصص جديدة الشركة



مفتاح خريطة الاستراتيجية

محور إستراتيجي: جميع التصميم

مؤشر رائد

مؤشر متأخر

المصدر: برنامج BSC Designer

من خلال عرض الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest يمكن استخلاص العلاقات وهي كالتالي:

1- على مستوى بعد التعلم والنمو نجد أن:

ينعكس تطوير قدرات العاملين إيجاباً على الفرد والمؤسسة معاً، بحيث يؤدي إلى رفع مستوى مهارات الفرد وتنميتهم وتعزيز رضاهم، والذي بدوره يؤدي إلى:

- التسيير الأمثل للمخزون؛
- ضمان الإمتثال للمعايير المحددة؛
- الرفع من مستوى رضا العملاء؛
- الاستغلال الأمثل للأصول.

كما نجد أن تحسين بيئة العمل يؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل، في حين تحسين إنتاجية العامل يؤدي إلى:

- تحسين كفاءة العمليات التشغيلية؛
- الرفع من مستوى رضا العملاء؛
- زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء؛
- تحسين المردودية المالية.

2- على مستوى بعد العمليات الداخلية:

فيما يخص أهداف بعد العمليات الداخلية نجد أن التسيير الأمثل للمخزون يؤدي إلى توفير السيولة، وضمان الإمتثال للمعايير المحددة يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإلى زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء وإلى الرفع من مستوى رضا العملاء، ويؤدي تحسين كفاءة العمليات التشغيلية إلى زيادة الحصة السوقية وإلى تحسين المردودية المالية.

3- على مستوى بعد العملاء:

نجد أن زيادة الحصة السوقية يؤدي إلى تحسين المردودية المالية، ويؤدي الرفع من مستوى رضا العملاء إلى توفير السيولة، وزيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وإلى توفير السيولة.

4- على مستوى البعد المالي:

نجد أن تحسين المردودية المالية يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للأصول، وتوفير السيولة يؤدي إلى تحسين المردودية المالية.

المطلب الخامس: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة SPA PHARMA INVEST

لتحقيق أهداف الشركة وتحسيد رؤيتها، ومما سبق يمكن بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest بحيث يشمل هذا النموذج أربعة أبعاد ويحتوي كل بعد على مؤشرات قياس تعمل على ترجمة الرؤية والاستراتيجية كما تحدد نسبة بلوغ الأهداف الاستراتيجية، ووفق ذلك تم ربط كل بعد بمؤشرات رئيسية وقد كان إجمالي المؤشرات 19 مؤشراً، وبالتالي نكون قد احترمتنا المجال الذي تم وضعه من قبل معهد القياس المتوازن والذي يعتبر أن عدد المؤشرات الإجمالية يجب أن تكون محصورة بين 10 و25 مؤشر.

كما تم وضع الأوزان للأبعاد فحسب برنامج BSC Designer مجال الأوزان النسبية محدد من 1 % إلى 100 %، بحيث يتم توزيع الوزن الإجمالي المعطى لكل بعد على المؤشرات التي تم وضعها لتقييم أداء ذلك البعد. والجدول التالي يوضح الوزن النسبي لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest.

الجدول رقم (4-22): الوزن النسبي لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات
البعد المالي 25 %	الاستغلال الأمثل للأصول 30 %	- معدل العائد على الاستثمار 40 % - معدل دوران الأصول 60 %
	تحسين المردودية المالية 30 %	- معدل المردودية المالية 40 % - معدل هامش الربح 60 %
	توفير السيولة 40 %	- نسبة السيولة السريعة 100 %
بعد العملاء 25 %	زيادة الحصة السوقية 50 %	- معدل الحصة السوقية 60 % - معدل اكتساب عملاء جدد 40 %
	الرفع من مستوى رضا العملاء 30 %	- معدل توفر الأدوية 50 % - معدل الالتزام بالمواعيد المحددة 50 %
	زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء 20 %	- معدل الاحتفاظ بالعملاء 100 %
بعد العمليات الداخلية 25 %	التسيير الأمثل للمخزون 35 %	- معدل دوران المخزون 40 % - نسبة الوحدات الضائعة 60 %
	ضمان الامتثال للمعايير المحددة 35 %	- معدل عدم المطابقة 50 % - معدل الشكاوى 50 %
	تحسين كفاءة العمليات التشغيلية 30 %	- تكاليف النقل 100 %
بعد التعلم والنمو 25 %	تحسين بيئة العمل 25 %	- معدل التغيب 100 %
	تطوير قدرات العاملين 45 %	- معدل التدريب 50 % - متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب 50 %
	تحسين إنتاجية العامل 30 %	- متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل 100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع إطار الشركة

يعد برنامج **BSC Designer** أداة تساعد المسير على بناء بطاقة الأداء المتوازن مع خرائط إستراتيجية ومؤشرات أداء رئيسية في وقت وجيز، وقد تم الاعتماد على هذا البرنامج لتصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة **SPA Pharma Invest** من أجل تقييم أدائها المالي خلال سنة 2023. وقد تم استخراج أداء كل المؤشرات وفق برنامج **BSC Designer**، من أجل الوصول إلى النتيجة النهائية لكل بعد، ومن ثم الحصول على النتيجة النهائية الكلية والتي تعبر عن مستوى الأداء الكلي للشركة.

تتم عملية حساب أداء المؤشر وفق علاقتين، حيث تكون العلاقة في حالة رفع قيمة المؤشر كمعدل هامش الربح مثلاً كالآتي:

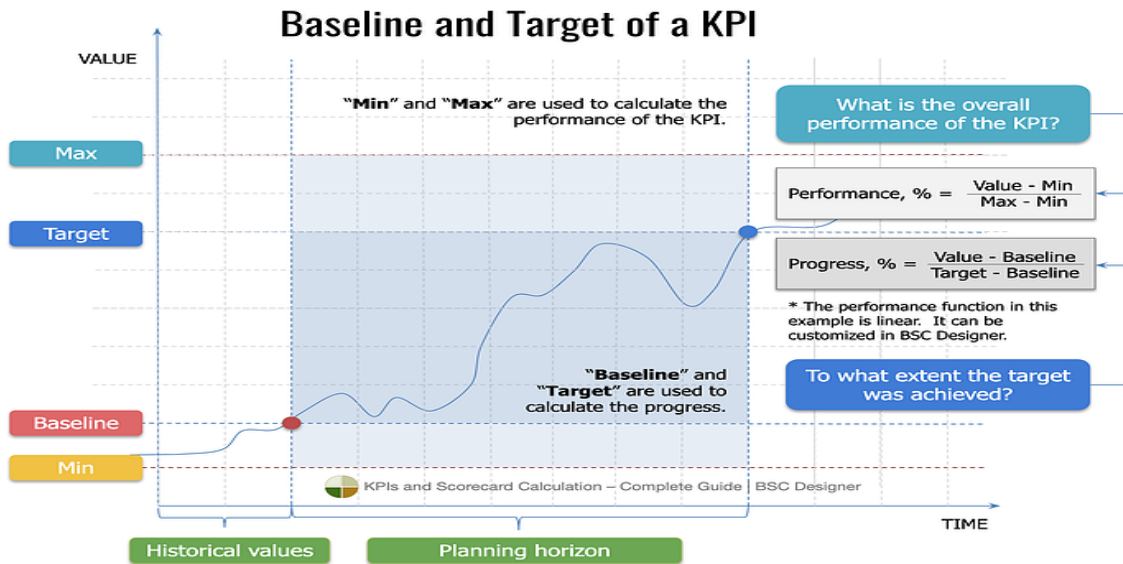
$$\text{أداء المؤشر} = (\text{القيمة الفعلية} - \text{القيمة الصغرى} \setminus \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}) \times 100$$

أما في حالة تخفيض قيمة المؤشر كما في معدل عدم المطابقة تكون العلاقة كما يلي:

$$\text{أداء المؤشر} = (\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الفعلية} \setminus \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}) \times 100$$

إن في غالب المؤشرات تكون القيمة العظمى هي الغاية، والقيمة الصغرى هي السنة السابقة كما يوضح الشكل التالي حسب برنامج **BSC Designer**.

الشكل رقم (3-4): طريقة حساب الأداء وفق برنامج **BSC Designer**



المصدر: برنامج **BSC Designer**

كما تم وضع ألوان في البرنامج تعطي فكرة واضحة وسريعة حول وضع كل مؤشر ودرجة خطورته، وهي موضحة في الشكال الموالي:

الشكل رقم (4-4): ألوان توضح قراءة سريعة لحالة المؤشر

20%	أحمر
40%	برتقالي
60%	أصفر
80%	خضري فاتح
100%	خضري غامق

المصدر: برنامج BSC Designer

ويبين الشكل التالي النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest.

الشكل رقم (4-5): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST

لسنة 2023

الأداء	إسم
62.83%	بطاقة الأداء المتوازن لشركة Pharma Invest
64.25%	البعد المالي +
64.38%	بعد العملاء +
72.56%	بعد العمليات الداخلية +
50.13%	بعد التعلم والنمو +

المصدر: برنامج BSC Designer

وانطلاقاً من برنامج BSC Designer، يمكن عرض كل بعد من أبعاد النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن

لشركة SPA Pharma Invest من خلال الشكل أدناه:

الفصل الثاني: مساعدة بطاقة الأداء المتوازنة لـ SPA PHARMA INVEST

الشكل رقم (4-6): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023 - البعد المالي-

إسم	وزن	القيمة	خط الأساس	الهدف	الأداء
Pharma Invest لشركة	%	62.827	0	100	62.83%
البعد المالي	25%	64.249	0	100	64.25%
الاستغلال الأمثل للأصول	30%	57.162	0	100	57.16%
معدل العائد على الاستثمار	40%	3.64	5.77	3.73	52.8%
معدل دوران الأصول	60%	109.08	154.43	128.7	60.07%
تطوير قدرات العاملين	50%	43.492	0	100	43.49%
تحسين المرونة المالية	50%	63.667	0	100	63.67%
تحسين المرونة المالية	30%	63.667	0	100	63.67%
معدل المرونة المالية	40%	7.06	13.03	6.83	42.17%
معدل هامش الربح	60%	3.34	3.73	2.89	78%
تحسين كفاءة العمليات التشغيلية	25%	68.667	0	100	68.67%
تحسين إنتاجية العامل	25%	52.356	0	100	52.36%
زيادة الحصة السوقية	25%	58.08	0	100	58.08%
توفير السيولة	25%	70	0	100	70%
توفير السيولة	40%	70	0	100	70%
نسبة السيولة السريعة	100%	1.04	0.91	1.01	70%
التصنيف الأمثل للمخزون	33.33%	68.86	0	100	68.86%
الرفع من مستوى رضا العملاء	33.33%	82	0	100	82%
زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء	33.33%	53.675	0	100	53.68%

المصدر: برنامج BSC Designer

الشكل رقم (4-7): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023 - بعد العملاء-

إسم	وزن	القيمة	خط الأساس	الهدف	الأداء
بعد العملاء	25%	64.375	0	100	64.38%
زيادة الحصة السوقية	50%	58.08	0	100	58.08%
معدل الحصة السوقية	60%	4	3.7	4.28	66.67%
معدل اكتساب عملاء جدد	40%	26.3	20.75	28.75	45.2%
تحسين كفاءة العمليات التشغيلية	50%	68.667	0	100	68.67%
زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء	50%	53.675	0	100	53.68%
الرفع من مستوى رضا العملاء	30%	82	0	100	82%
معدل توفر الأدوية	50%	91	81.85	90	84%
معدل الالتزام بالمواعيد المحددة	50%	98	94	99	80%
ضمان الامتثال للمعايير المحددة	33.33%	79.583	0	100	79.58%
تحسين إنتاجية العامل	33.33%	52.356	0	100	52.36%
تطوير قدرات العاملين	33.33%	43.492	0	100	43.49%
زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء	20%	53.675	0	100	53.68%
معدل الاحتفاظ بالعملاء	100%	71.47	74.22	82.13	53.68%
تحسين إنتاجية العامل	50%	52.356	0	100	52.36%
ضمان الامتثال للمعايير المحددة	50%	79.583	0	100	79.58%

المصدر: برنامج BSC Designer

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازنة

الشكل رقم (4-8): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023 - بعد العمليات الداخلية-

اسم	وزن	القيمة	خط الأساس	الهدف	الأداء
بعد العمليات الداخلية	25%	72.555	0	100	72.56%
التسيير الأمثل للمخزون	35%	68.86	0	100	68.86%
معدل دوران المخزون	40%	4.57	6.32	6.02	51.4%
نسبة الوحدات الضائعة	60%	1.39	1.83	1.46	80.5%
تطوير قدرات العاملين	100%	43.492	0	100	43.49%
ضمان الامتثال للمعايير المحددة	35%	79.583	0	100	79.58%
معدل عدم المطابقة	50%	0.74	0.79	1	86.67%
معدل الشكاوى	50%	0.71	0.71	1	72.5%
تطوير قدرات العاملين	100%	43.492	0	100	43.49%
تحسين كفاءة العمليات التشغيلية	30%	68.667	0	100	68.67%
معدل تكاليف النقل	100%	1.47	1.43	1.45	68.67%
تحسين إنتاجية العامل	50%	52.356	0	100	52.36%
ضمان الامتثال للمعايير المحددة	50%	79.583	0	100	79.58%

المصدر: برنامج BSC Designer

الشكل رقم (4-9): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023 - بعد التعلم والنمو-

اسم	وزن	القيمة	خط الأساس	الهدف	الأداء
بعد التعلم والنمو	25%	50.128	0	100	50.13%
تطوير قدرات العاملين	45%	43.492	0	100	43.49%
معدل التدريب	50%	25.7	30.6	34.33	55.71%
متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب	50%	31.16K	17.2K	77.67K	31.27%
تحسين إنتاجية العامل	30%	52.356	0	100	52.36%
متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل	100%	112.5K	132.9K	132.2K	52.36%
تحسين بيئة العمل	100%	59.4	0	100	59.4%
تحسين بيئة العمل	25%	59.4	0	100	59.4%
معدل التغيب	100%	3.03	4.8	3.5	59.4%

المصدر: برنامج BSC Designer

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة SPA PHARMA INVEST

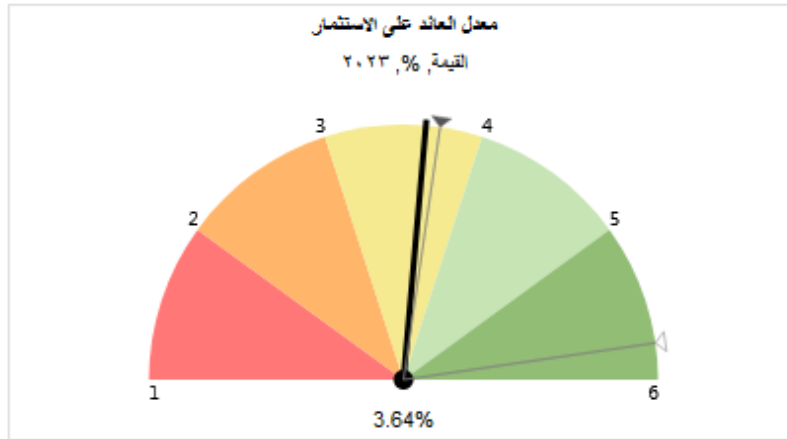
بعد عرض النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest، وحساب مختلف مؤشرات أبعاد البطاقة وذلك على أساس نتائج سنة 2023، سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest، وبعدها تحليل نتائج أبعاد البطاقة، ثم تحليل نتائج الأداء الكلي لشركة SPA Pharma Invest وتعد هذه المرحلة جد ضرورية لمعرفة مستوى الأداء المالي للشركة بمختلف أبعاده وجوانبه.

المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST

بالرجوع إلى نتائج مؤشرات الأداء المحسوبة سابقا لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest، سيتم تحليلها وتفسير نتائجها كمايلي:

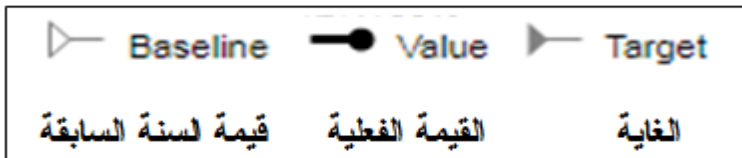
1- يوضح الشكل التالي معدل العائد على الاستثمار:

الشكل رقم (4-10): معدل العائد على الاستثمار لشركة SPA PHARMA INVEST



الهدف	خط الأساس	القيمة
2.47%+	5.77	3.64
3.73		
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 3.73	أصغر	
أكبر	1	
6		
		☐ وضعية الدخا بسيطة

المصدر: BSC Designer



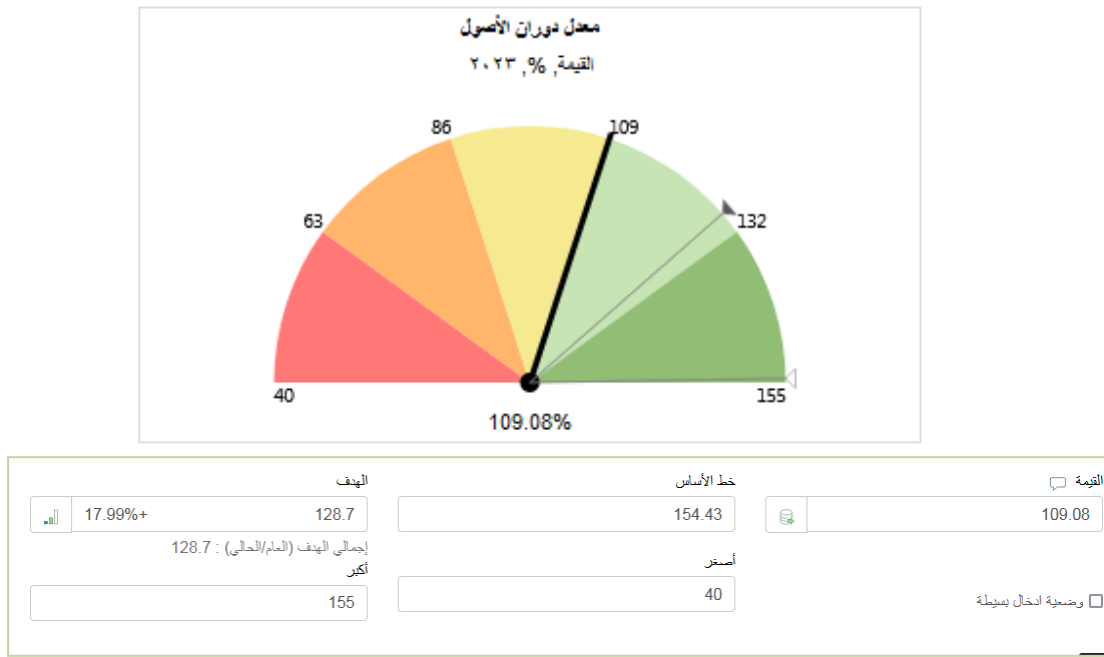
أما عن مفتاح الشكل فهو كالتالي:

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن شركة SPA Pharma Invest لم تستطع تحقيق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل العائد على الاستثمار حيث بلغ معدله 3,64 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف إلى تحقيق 3,73 %، كما أنها انخفضت مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 5,77 %، ويرجع هذا إلى انخفاض

إيرادات الشركة لسنة 2023 مقارنة بسنة 2022، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 6 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 1 %، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر 52,8 % وهي نسبة مقبولة نوعاً ما.

2- يبين الشكل الموالي معدل دوران الأصول:

الشكل رقم (4-11): معدل دوران الأصول لشركة SPA PHARMA INVEST

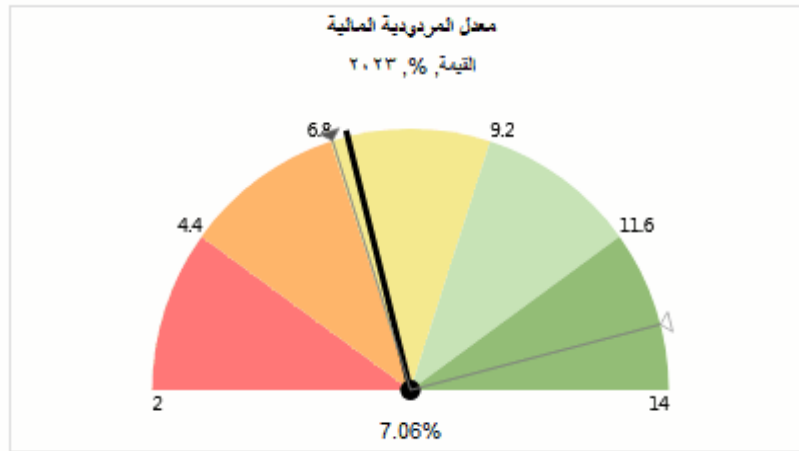


المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن شركة SPA Pharma Invest لم تستطع تحقيق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل دوران الأصول حيث بلغ معدله 109,08 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف إلى تحقيق 128,7 %، كما أنها انخفضت مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 154,43 %، ويرجع هذا إلى زيادة في أصول الشركة دون تحقيق نمو في إيراداتها لسنة 2023 مقارنة بسنة 2022، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 155 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 40 %، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر 60,07 % وهي نسبة جيدة.

3- يمكن توضيح معدل المردودية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-12): معدل المردودية المالية لشركة SPA PHARMA INVEST



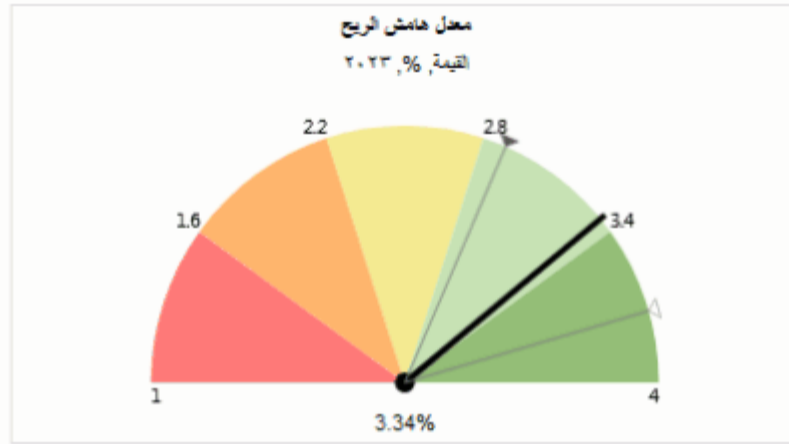
الهدف	خط الأساس	القيمة
3.26%-	13.03	7.06
6.83	أصغر	
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 6.83	أكبر	
14	2	
		وضعية ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest استطاعت تحقيق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل المردودية المالية حيث بلغ معدله 7,06 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف إلى تحقيق 6,83 %، كما أنها خفضت مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 13,03 %، ويرجع هذا إلى تراجع كفاءة الشركة في تحقيق أرباح من رأس مالها من خلال إصدار أسهم جديدة دون تحقيق عوائد كافية، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 14 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 2 %، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر 42,17 % وهي نسبة مقبولة.

4- يوضح الشكل الموالي معدل هامش الربح:

الشكل رقم (4-13): معدل هامش الربح لشركة SPA PHARMA INVEST



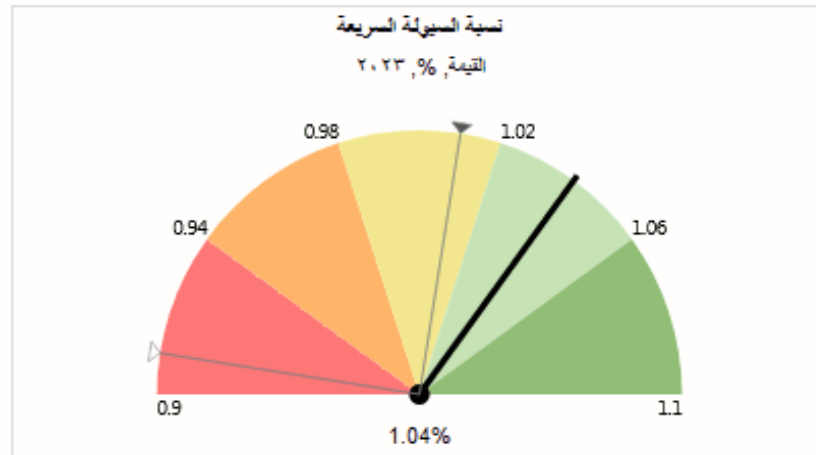
الهدف	خط الأساس	القيمة
13.47%-	3.73	3.34
2.89		
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 2.89	أصغر	
أكبر	1	
4		

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest استطاعت تحقيق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل هامش الربح حيث بلغ معدله 3,34 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف إلى تحقيق 2,89 %، كما أنها انخفضت مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 3,73 %، ويشير هذا إلى تراجع إيرادات الشركة وارتفاع التكاليف التشغيلية مما أدى إلى انخفاض النتيجة الصافية للشركة لسنة 2023 مقارنة بسنة 2022، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 4 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 1 %، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر 78 % وهي نسبة جيدة.

5- يمكن توضيح نسبة السيولة السريعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-14): نسبة السيولة السريعة لشركة SPA PHARMA INVEST



الهدف	خط الأساس	القيمة
2.88%-	0.91	1.04
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 1.01	أصغر	
أكبر	0.9	
1.1		

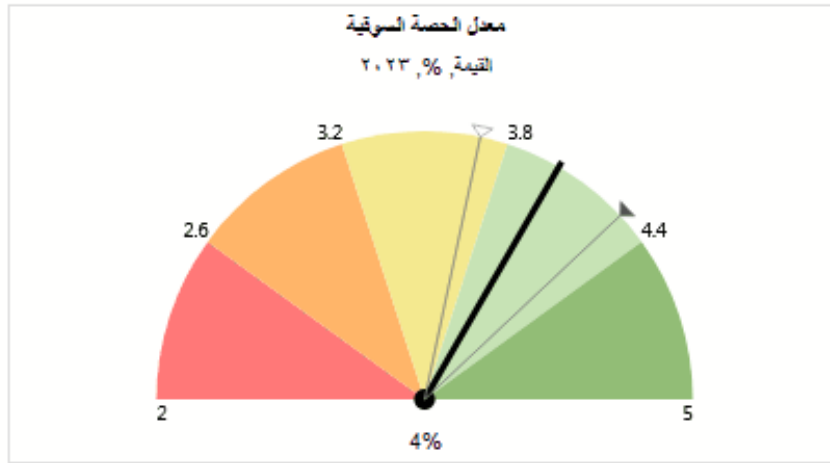
وضعية ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن شركة SPA Pharma Invest استطاعت تحقيق هدفها والذي يتعلق بمؤشر نسبة السيولة السريعة حيث بلغ معدله 1,04 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف إلى تحقيق 1,01 %، كما أنها ارتفعت مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 0,91 %، ويرجع هذا الإرتفاع إلى عدة أسباب منها فتح رأس المال وإعادة هيكلة النفقات مما أدى إلى زيادة النقد والأصول السريعة للشركة لسنة 2023 مقارنة بسنة 2022، وهذا ما يعكس قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل بشكل أفضل، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 1,1 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 0,9 %، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر 70 % وهي نسبة جيدة.

6- يوضح الشكل الموالي معدل الحصة السوقية:

الشكل رقم (4-15): معدل الحصة السوقية لشركة SPA PHARMA INVEST



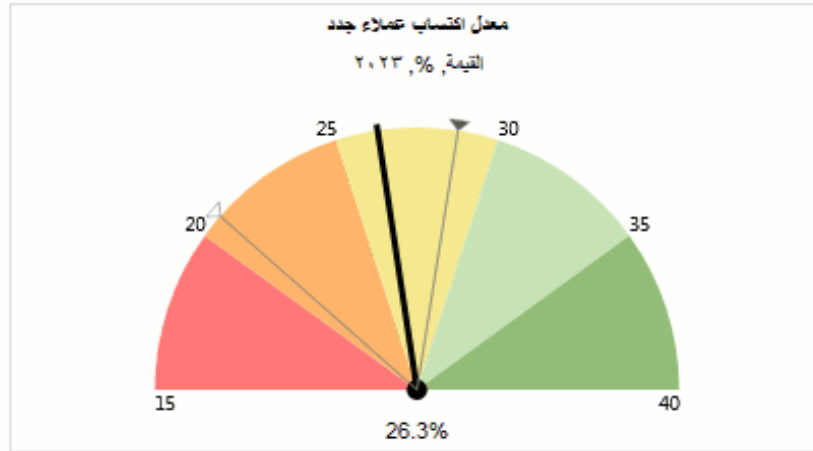
الهدف	خط الأساس	القيمة
7%+	3.7	4
4.28		
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 4.28	أصغر	
أكبر	2	
5		
		☐ وضعية ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمعدل الحصة السوقية، حيث بلغ معدله 4 % سنة 2023 وهو قريب نوعاً ما من الهدف الذي كانت تسعى إلى تحقيقه والمقدر بـ 4,28 %، في حين حققت سنة 2022 ما قيمته 3,7 %، وارتفاع معدل الحصة السوقية في سنة 2023 مقارنة بسنة 2022 يعود إلى تحسن الكفاءة التشغيلية للشركة والاستراتيجيات التسويقية الفعالة لكسب عملاء جدد والتوسع الجغرافي للشركة من خلال فتح فرع جديد بتلمسان، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 5% أما بالنسبة للقيمة الصغرى فقدرت بـ 2 % وبالتالي كان أداء معدل الحصة السوقية 66,67 % ويعد أداء جيد.

7- يبين الشكل التالي معدل اكتساب عملاء جدد:

الشكل رقم (4-16): معدل اكتساب عملاء جدد لشركة SPA PHARMA INVEST



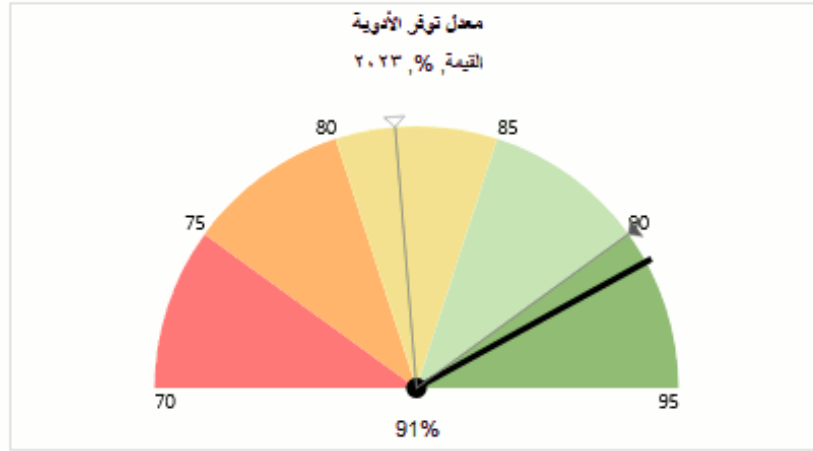
الهدف	خط الأساس	القيمة
9.32%+ 28.75	20.75	26.3
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 28.75	أصغر	
أكبر 40	15	
		☐ وضعية ادخال بمبطنة

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها والمتعلق بمعدل اكتساب عملاء جدد حيث بلغ معدله 26,3 % سنة 2023، وهو أقل مما حددته كهدف لنفس السنة وذلك بمعدل 28,75 %، علما أنها حققت سنة 2022 ما قيمته 20,75 % وهي أقل مما حققته سنة 2023، ويعود سبب ارتفاع هذا المؤشر سنة 2023 إلى تطبيق الشركة لاستراتيجيات تسويقية فعالة مكنتها من جذب عملاء جدد، وكذا دخولها أسواق جديدة، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 40 %، في حين حددت القيمة الصغرى بـ 15 %، فبذلك كان أداء معدل اكتساب عملاء جدد مقبول نوعا ما بنسبة 45,2 %.

8- يمكن توضيح معدل توفر الأدوية في الشكل الآتي:

الشكل رقم (4-17): معدل توفر الأدوية لشركة SPA PHARMA INVEST



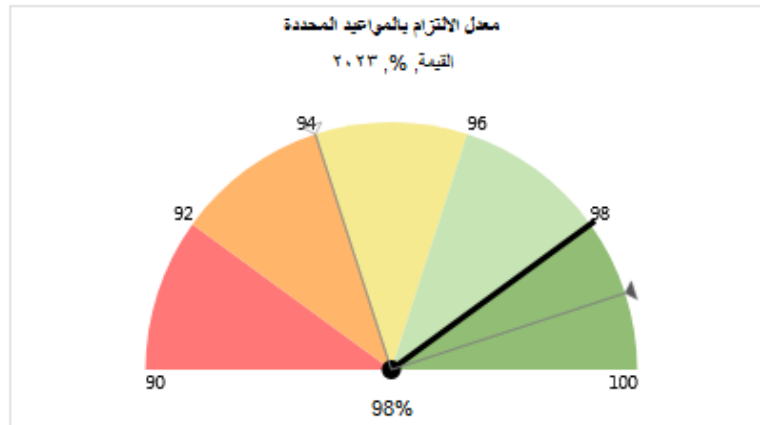
الهدف	خط الأساس	القيمة
90	81.85	91
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 90	أصغر	
أكبر	70	
95		☐ وضعية ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن شركة SPA Pharma Invest حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل توفر الأدوية، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 91 % وهي أعلى مما كانت تطمح لتحقيقه خلال نفس السنة والمقدر بـ 90 %، وكذا مقارنة بسنة 2022 والتي كانت تبلغ 81,85 %، ويرجع سبب ارتفاع معدل هذا المؤشر إلى قدرة الشركة على توفير الأدوية المطلوبة للعملاء في الوقت المحدد، ويعد من أهم أهداف الشركة الذي تسعى لتحقيقه، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 95 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 70 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر جيداً بنسبة قدرها 84 %.

9- يوضح الشكل التالي معدل الالتزام بالمواعيد المحددة:

الشكل رقم (4-18): معدل الالتزام بالمواعيد المحددة لشركة SPA PHARMA INVEST



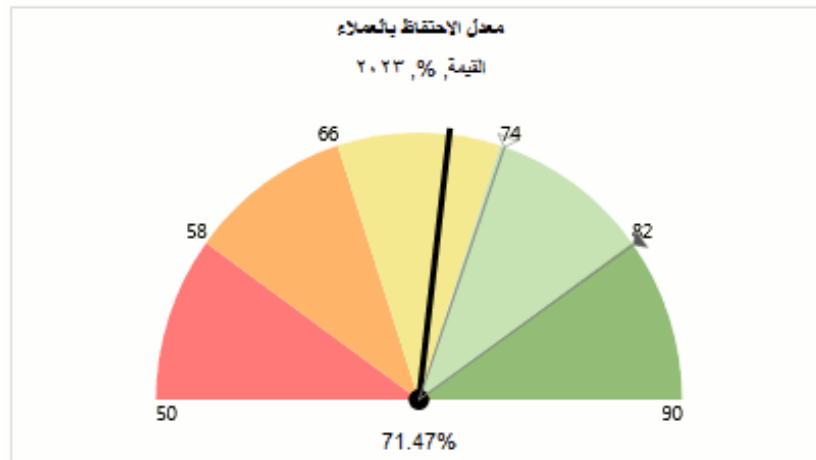
الهدف	خط الأساس	القيمة
99	94	98
إجمالي الهدف (الحالي/العام): 99	أصغر	
أكبر	90	
100		☐ وضعية ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل الالتزام بالمواعيد المحددة، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 98 % وهي تساوي تقريبا ماتم وضعه كهدف والمقدر بـ 99 %، في حين كان يبلغ سنة 2022 ماقيمته 94 %، وهي نسبة أقل مما تم تحقيقه سنة 2023 ويرجع سبب ارتفاع هذا المؤشر إلى كفاءة إدارة العمليات وسلسلة التوريد وذلك بالالتزام الشركة بتسليم المنتجات الصيدلانية وفقا للمواعيد المتفق عليها مع العملاء وهذا ما يعزز ثقتهم ورضاهم عن الخدمة، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 100 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 90 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر جيدا بنسبة قدرها 80 %.

10- بين الشكل الموالي معدل الاحتفاظ بالعملاء:

الشكل رقم (4-19): معدل الاحتفاظ بالعملاء لشركة SPA PHARMA INVEST



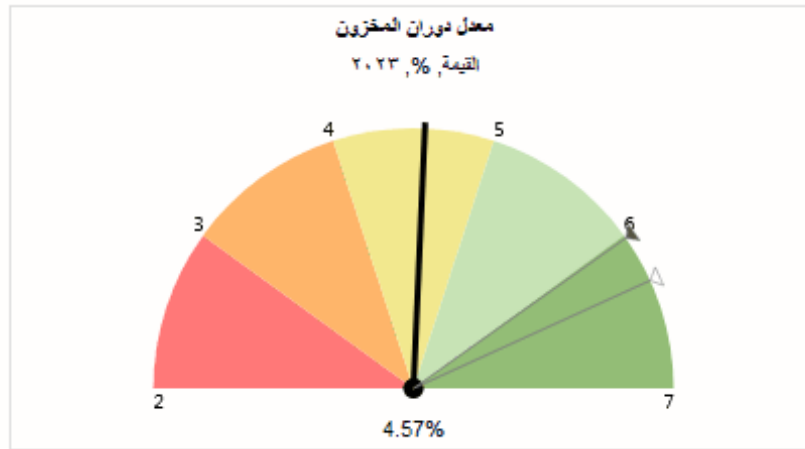
الهدف	خط الأساس	القيمة
14.92%+	74.22	71.47
82.13		
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 82.13	أصغر	
أكبر	50	
90		
		☐ وضعية ادخال بمنطقة

المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل الاحتفاظ بالعملاء، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 71,47 % وهي أقل مما حددته كهدف والمقدر بـ 82,13 %، في حين كان يبلغ سنة 2022 ماقيمته 74,22 %، وهي نسبة أعلى مما تم تحقيقه سنة 2023 ويرجع سبب انخفاض هذا المؤشر إلى صعوبة المنافسة في سوق توزيع الأدوية والتي تكون غير عادلة في بعض الأحيان، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 90 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 50 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر مقبولا بنسبة قدرها 53,68 %.

11- يمكن توضيح معدل دوران المخزون في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-20): معدل دوران المخزون لشركة SPA PHARMA INVEST



الهدف	خط الأساس	القيمة
31.73%+	6.02	4.57
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 6.02	أصغر	
أكبر	2	
7		

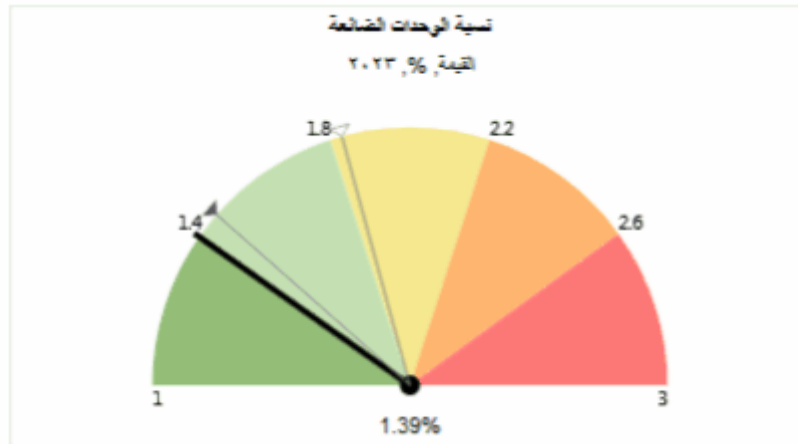
☐ وضعية الدخول بسيطة

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل دوران المخزون، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 4,57 % وهي أقل مما تم وضعه كهدف والمقدر بـ 6,02 %، في سنة 2022 كانت قيمته 6,32 %، وهي نسبة أعلى مما تم تحقيقه سنة 2023، ويرجع سبب انخفاض هذا المؤشر إلى تراجع المبيعات الفعلية لسنة 2023 مقارنة بالمتوقع لنفس السنة مما أدى إلى بطء تصريف المخزون، وبذلك زيادة التكاليف التشغيلية لذا على الشركة إتخاذ تدابير لتحسين المبيعات، وتقليل الفائض الموجود في المخزون بغية الحفاظ على الكفاءة المالية والتشغيلية، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 7 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 2 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر مقبولا بنسبة قدرها 51,4 %.

12- يوضح الشكل التالي نسبة الوحدات الضائعة:

الشكل رقم (4-21): نسبة الوحدات الضائعة لشركة SPA PHARMA INVEST



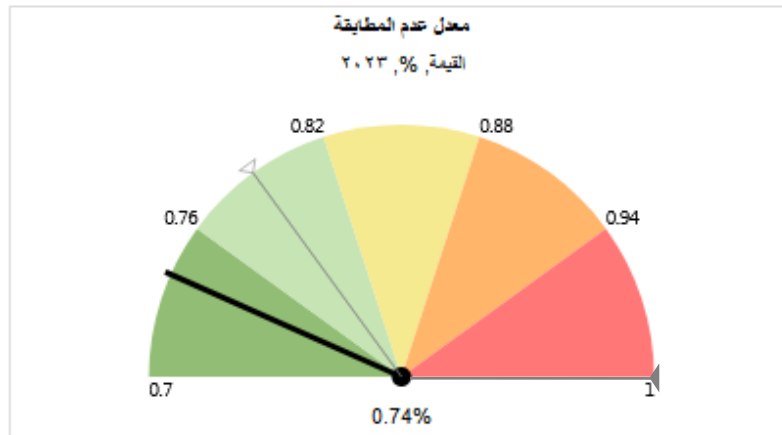
الهدف	خط الأساس	القيمة
5.04%+	1.83	1.39
1.46		
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 1.46	أصغر	
أكبر	1	
3		
		☐ وضعية ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

يتبين لنا من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر نسبة الوحدات الضائعة، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 1,39 % وهي أقل مما تم وضعه كهدف والمقدر بـ 1,46 %، في حين كان يبلغ سنة 2022 ماقيمته 1,83 %، وهي نسبة أعلى مما تم تحقيقه سنة 2023 ويرجع سبب انخفاض مؤشر نسبة الوحدات الضائعة إلى تحسين عمليات التخزين والتوزيع، وتطبيق أنظمة تتبع أكثر دقة مثل نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 3 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 1 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر جيداً بنسبة قدرها 80,5 %.

13- يبين الشكل الموالي معدل عدم المطابقة:

الشكل رقم (4-22): معدل عدم المطابقة لشركة SPA PHARMA INVEST



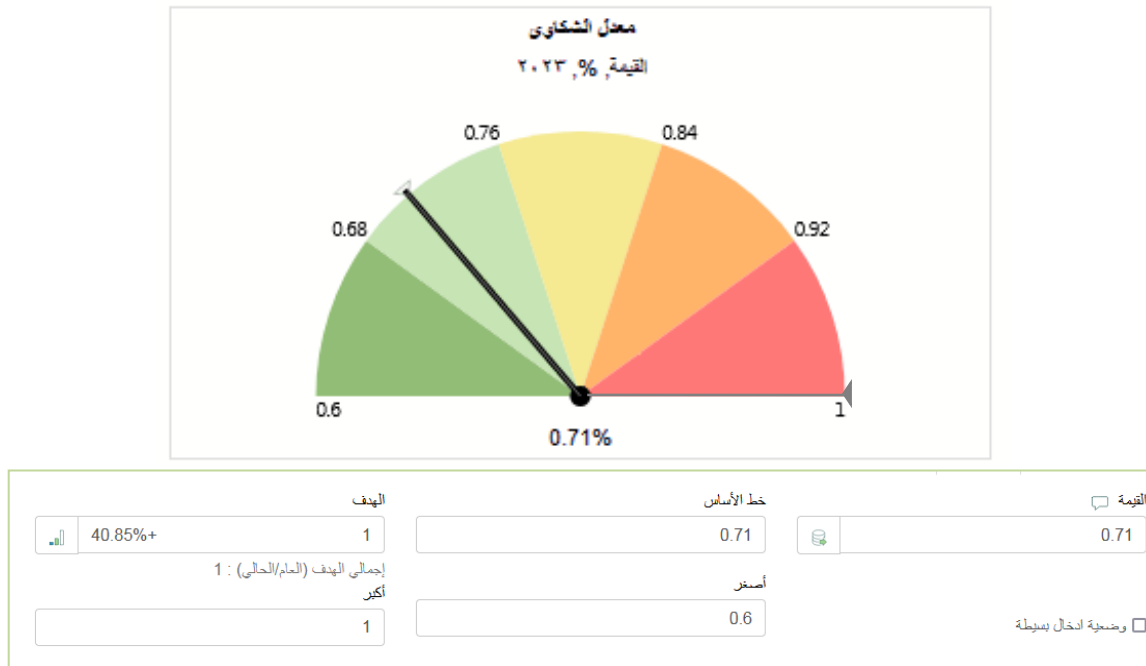
الهدف	خط الأساس	القيمة
35.14%+	0.79	0.74
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 1	أصغر	
أكبر	0.7	
1		☐ وضعية ادخال يمينية

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل عدم المطابقة، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 0,74 % وهي أقل مما تم وضعه كهدف والمقدر بـ 1 %، في حين كان يبلغ سنة 2022 ماقيمته 0,79 %، وهي نسبة أقل مما تم تحقيقه سنة 2023 ويرجع سبب انخفاض هذا المؤشر إلى تحسن عمليات التوزيع من خلال تحسن دقة تحضير الطلبيات والفوترة وكذلك تقليل الأخطاء التشغيلية وهذا يعود لاستخدام الشركة تقنيات حديثة قللت من الأخطاء كنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 1 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 0,7 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر جيداً بنسبة قدرها 86,67 %.

14- يمكن توضيح معدل الشكاوى في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-23): معدل الشكاوى لشركة SPA PHARMA INVEST

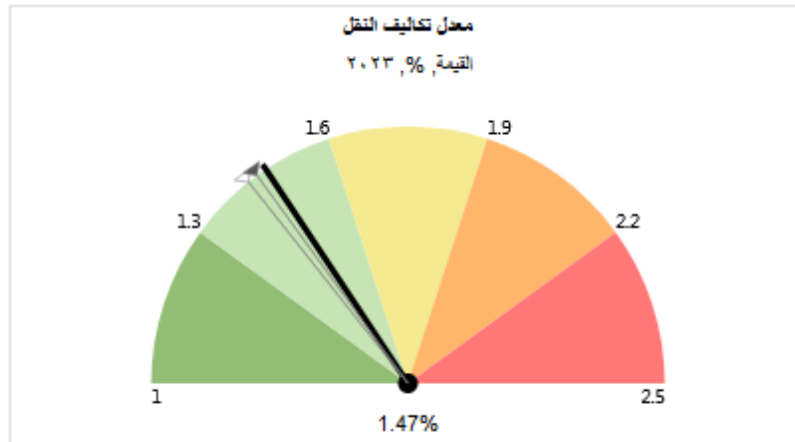


المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن شركة SPA Pharma Invest حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل الشكاوى، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 0,71 % ، وهي أقل مما تم تحديده كهدف والمقدر بـ 1 %، وهذا يوضح أن الشركة نجحت في تحسين عملياتها وتقليل الأخطاء، وكانت القيمة الفعلية لسنة 2023 هي نفس قيمة سنة 2022، مما يشير إلى أن انخفاض بعض الشكاوى كان بنفس نسبة انخفاض عدد الطلبات، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 1 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 0,6 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر جيدا بنسبة قدرها 72,5 %.

15- فيما يخص معدل تكاليف النقل يتم توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-24): معدل تكاليف النقل لشركة SPA PHARMA INVEST



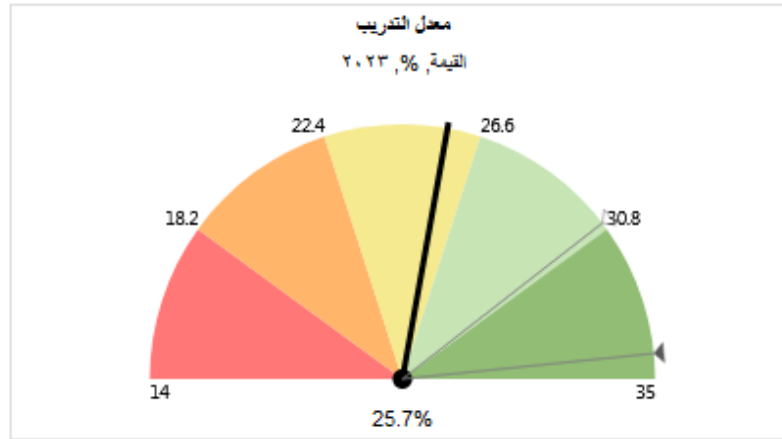
الهدف	خط الأساس	القيمة
1.45	1.43	1.47
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 1.45		
أكبر	أصغر	
2.5	1	
		☐ ومنحنية النخل بسيطة

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل تكاليف النقل، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 1,47 % وهي تساوي تقريبا ما تم وضعه كهدف والمقدر بـ 1,45 %، في حين كان يبلغ سنة 2022 ماقيمته 1,43 %، وهي نسبة أقل مما تم تحقيقه سنة 2023 ويرجع سبب ارتفاع هذا المؤشر إلى انخفاض المبيعات الفعلية لسنة 2023 مقارنة بالمتوقع، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 2,5 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 1 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر جيدا بنسبة قدرها 68,67 %.

16- يمكن توضيح معدل التدريب في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-25): معدل التدريب لشركة SPA PHARMA INVEST



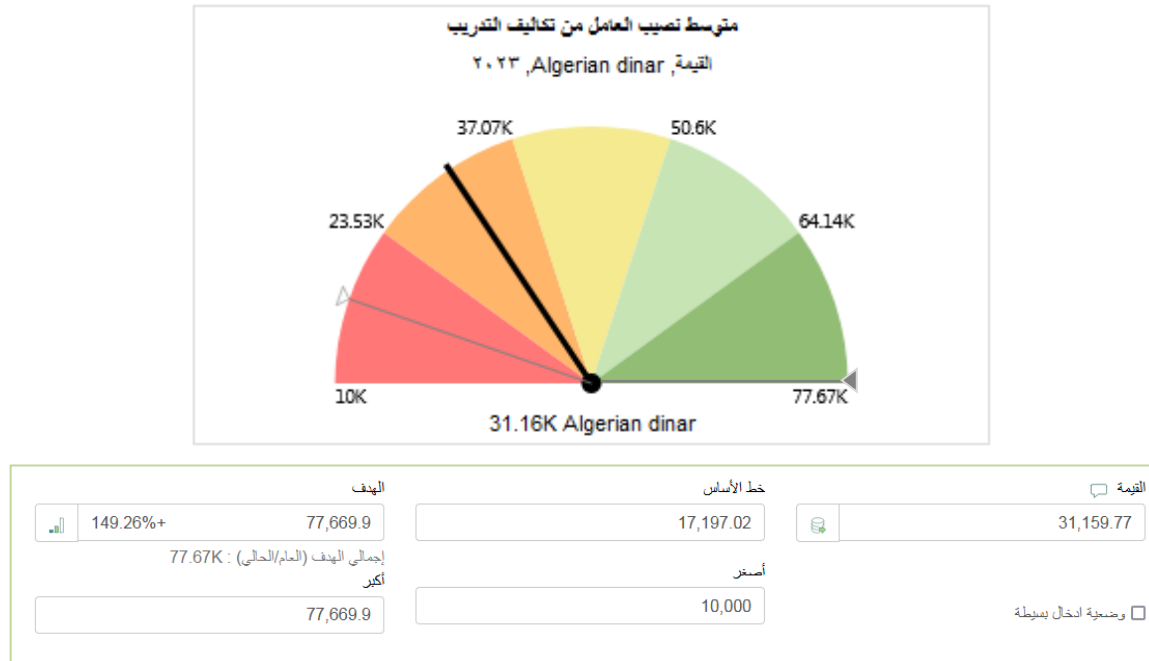
الهدف	خط الأساس	القيمة
33.58%+	30.6	25.7
34.33		
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 34.33	أصغر	
أكبر	14	
35		
		☐ ونسبة ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل التدريب، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 25,7 % وهي أقل مما تم وضعه كهدف والمقدر بـ 34,33 %، في حين كان يبلغ سنة 2022 ماقيمته 30,6 %، وهي نسبة أكبر مما تم تحقيقه سنة 2023 ويرجع سبب إنخفاض هذا المؤشر إلى إنخفاض عدد العمال المدربين فعليا سنة 2023 مقارنة مع الهدف لنفس السنة وعدد المدربين الفعلي لسنة 2022، وانخفاض المدربين في سنة 2023 هو عدم تدريب مسؤولي المخزون والتسويق في هذه الفترة، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 35 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 14 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر مقبولا نوعا ما بنسبة قدرها 55,71 %.

17- يبين الشكل الموالي متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب:

الشكل رقم (4-26): متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب لشركة SPA PHARMA INVEST

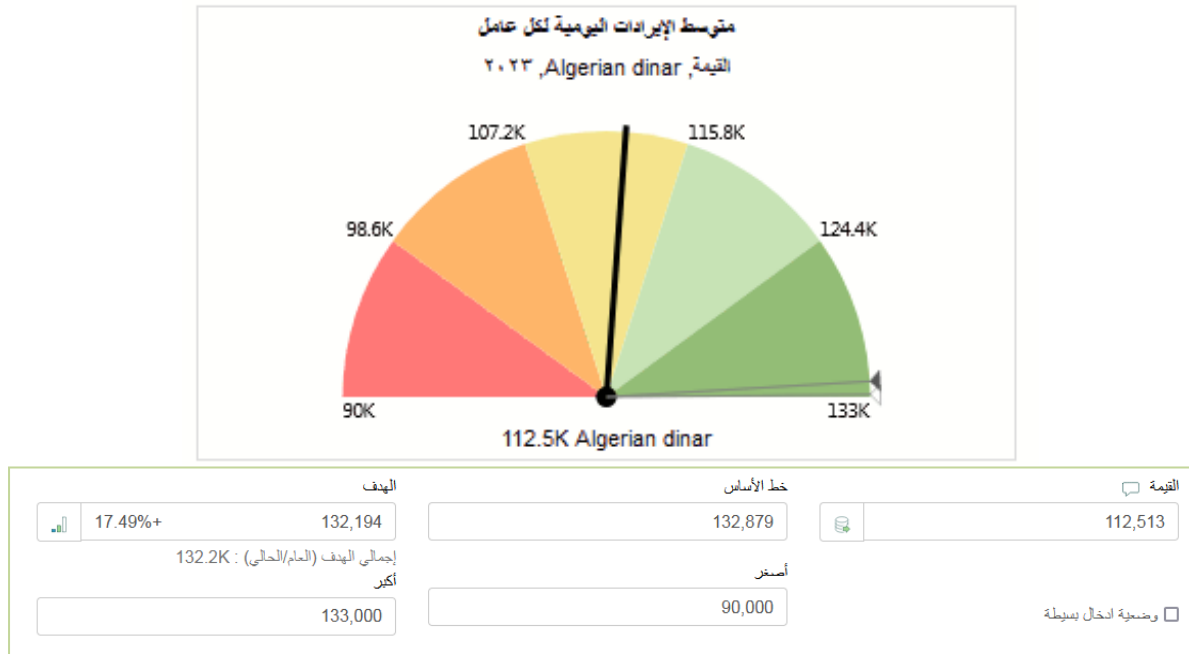


المصدر: BSC Designer

من الشكل أعلاه يتبين أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها والذي يتعلق بمؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب، حيث بلغ سنة 2023 قيمة قدرها 31.159,77 دج وهي أقل مما وضعته كهدف والمقدرة بـ 77.669,9 دج، كما كانت قيمته أكبر من سنة 2022 والمقدرة بـ 17.197,02 دج، ويرجع ذلك إلى ارتفاع الميزانية المخصصة للتدريب لسنة 2023 مقارنة مع سنة 2022 وذلك لاشتراك الشركة في منصة linkedin learning platform وهي منصة تعليمية عبر الأنترنت تقوم بدورات تدريبية عن بعد لتطوير المهارات، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 77.669,9 دج، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 10.000 دج وبذلك كان أداء هذا المؤشر ضعيف بنسبة قدرها 31,27%.

18- أما عن مؤشر متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-27): متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل لشركة SPA PHARMA INVEST

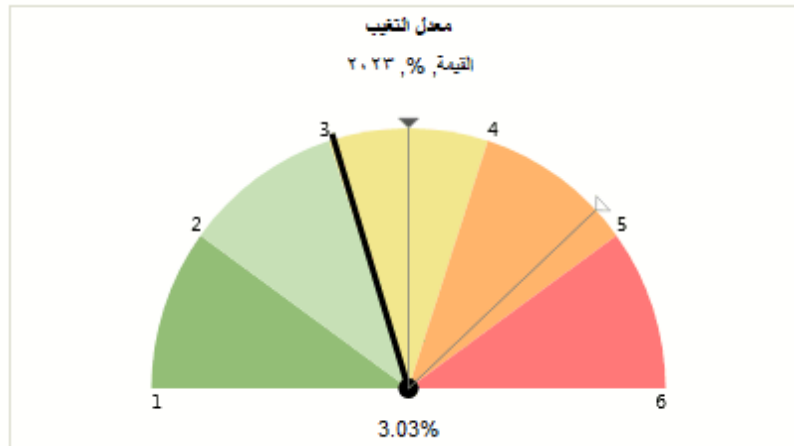


المصدر: BSC Designer

يتضح من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest لم تحقق هدفها والذي يتعلق بمؤشر متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل، حيث بلغ سنة 2023 ماقيمته 112.513 دج وهي أقل مما تم تحديده كهدف والمقدر بـ 132.194 دج، في حين كان يبلغ سنة 2022 ماقيمته 132.879 دج، وهي نسبة أكبر مما تم تحقيقه سنة 2023 ويرجع سبب إنخفاض هذا المؤشر إلى تراجع إيرادات الشركة خلال السنة الفعلية مقارنة مع الهدف لنفس السنة ومع القيمة الفعلية لسنة 2022، كما ارتفع عدد العمال فعليا لسنة 2023 مقارنة مع السنة السابقة 2022، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 133.000 دج أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 90.000 دج وبذلك كان أداء هذا المؤشر جيدا بنسبة قدرها 52,36 %.

19- يمكن توضيح معدل التغيب في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-28): معدل التغيب لشركة SPA PHARMA INVEST



الهدف	خط الأساس	القيمة
15.51%+	4.8	3.03
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 3.5	أصغر	
أكبر	1	
6		☐ وضعية ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة SPA Pharma Invest حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل التغيب، حيث بلغ سنة 2023 مانسبته 3,03 % وهي أقل مما تم وضعه كهدف والمقدر بـ 3,5 %، كما كانت قيمته أيضاً أقل من سنة 2022 والمقدرة بـ 4,8 %، ويرجع سبب انخفاض هذا المؤشر إلى تطبيق سياسات حديثة تحد من التغيب وطذا تحسين بيئة العمل في الشركة، كما تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 6 % أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 1 % وبذلك كان أداء هذا المؤشر جيداً بنسبة قدرها 59,4 %.

المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الكلي لشركة PHARMA INVEST SPA

يمكن عرض مجموعة من النتائج عن أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى الأداء الكلي لشركة SPA

Pharma Invest وفق مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

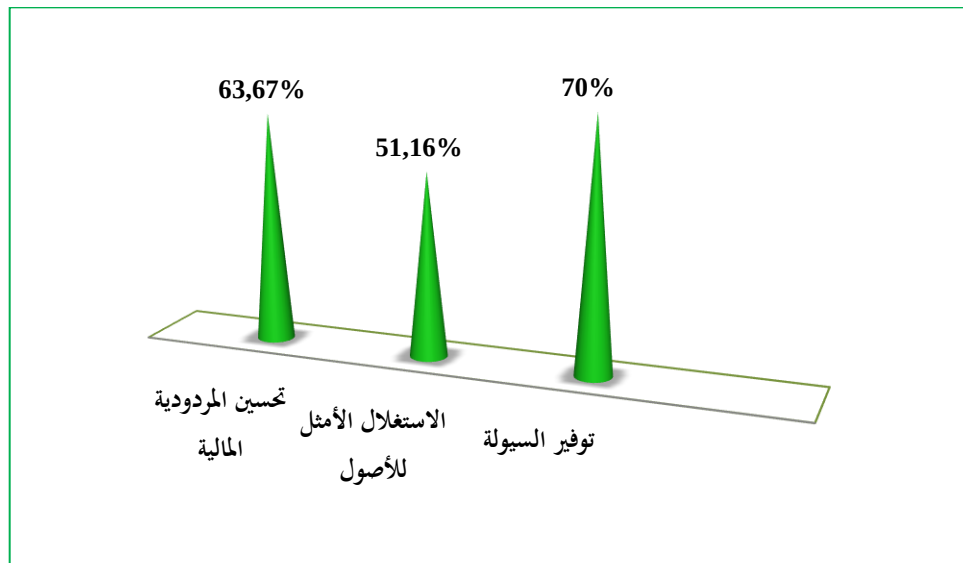
أولاً: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST

سيتم تقديم تحليل لنتائج أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest كالتالي:

1- **البعد المالي:** يتضح لنا أن النتائج المالية لشركة SPA Pharma Invest جيدة خلال سنة 2023، فقد

حققت نتيجة إجمالية تقدر بـ 64,25 %، والشكل الموالي يعرض أداء البعد المالي:

الشكل رقم (4-29): أداء البعد المالي لشركة SPA PHARMA INVEST

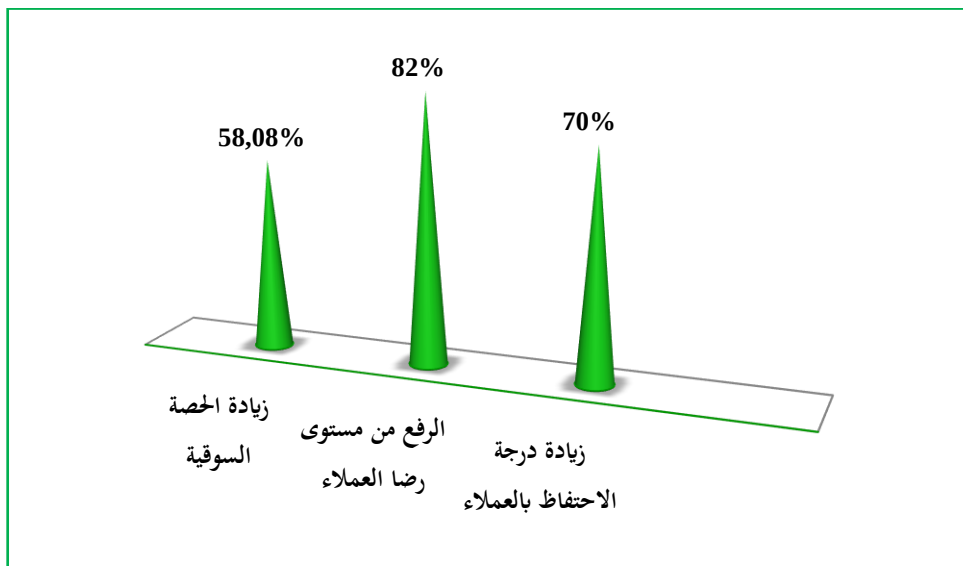


المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

نلاحظ من الشكل السابق أن أداء هدف تحسين المردودية المالية كان جيدا والذي قدر بـ 63,67 %، وكان أيضا أداء هدف الاستغلال الأمثل للأصول جيدا والذي قدر بـ 57,16 %، وكذا أداء هدف توفير السيولة كان جيدا والمقدر بـ 70 %

2- بعد العملاء: حققت شركة SPA Pharma Invest في هذا البعد نتيجة إجمالية مقدرة بـ 64,38 % خلال سنة 2023 وهي تعد نتيجة جيدة للشركة، والشكل التالي يوضح أداء بعد العملاء:

الشكل رقم (4-30): أداء بعد العملاء لشركة SPA PHARMA INVEST

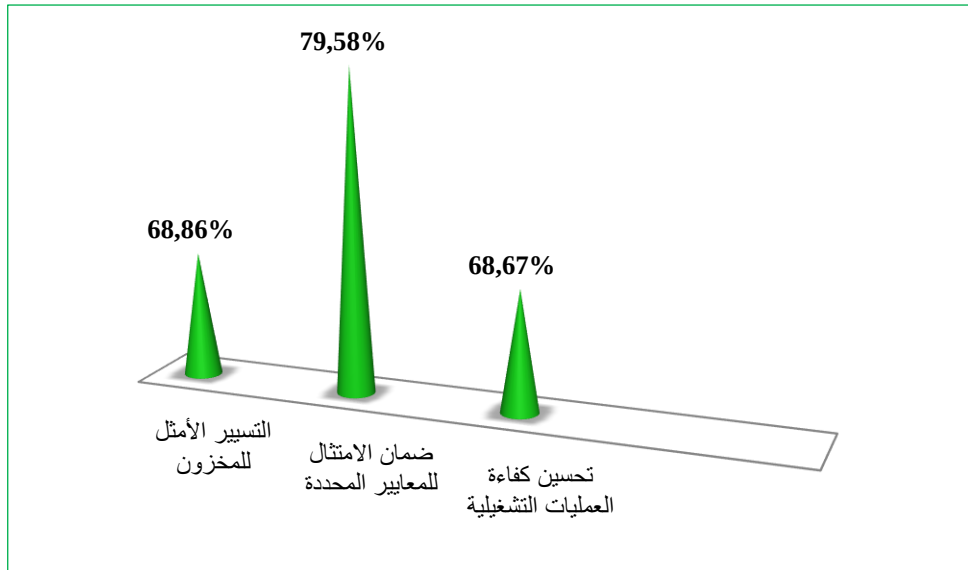


المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أداء هدف زيادة الحصة السوقية يقدر بـ 58,08 % وهو أداء جيد، في حين كان أداء هدف الرفع من مستوى رضى العملاء مقدر بـ 82 % ويعد أداء جيد، وكذلك أداء هدف زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء كانت قيمته جيدة والمقدرة بـ 70 %

3- بعد العمليات الداخلية: حقق بعد العمليات الداخلية نتيجة إجمالية تقدر بـ 72,56 % وهي نتيجة جيدة، والشكل التالي يوضح أداء بعد العمليات الداخلية:

الشكل رقم (4-31): أداء بعد العمليات الداخلية لشركة SPA PHARMA INVEST

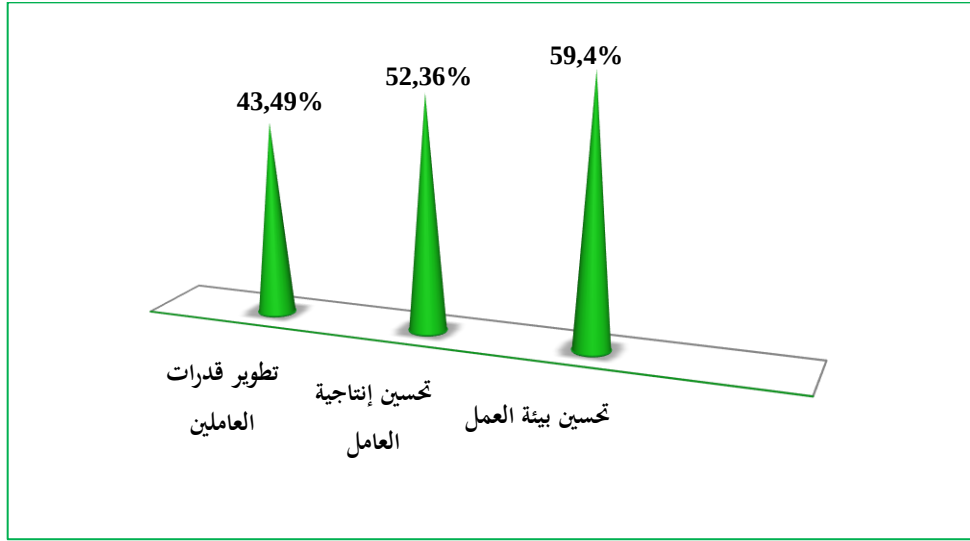


المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن أداء الأهداف الثلاثة لبعد العمليات الداخلية كانت جيدة حيث قدر أداء هدف التسيير الأمثل للمخزون بـ 68,86 % وكان أداء هدف ضمان الامتثال للمعايير المحددة وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية مقدر بـ 79,58 % و 68,67 % على التوالي.

4- بعد التعلم والنمو: حققت الشركة بالنسبة لهذا البعد خلال سنة 2023 مانسبته 50,13 % وهي نتيجة مقبولة نوعاً ما، والشكل الموالي يوضح أداء بعد التعلم والنمو:

الشكل رقم (4-32): أداء بعد التعلم والنمو لشركة SPA PHARMA INVEST



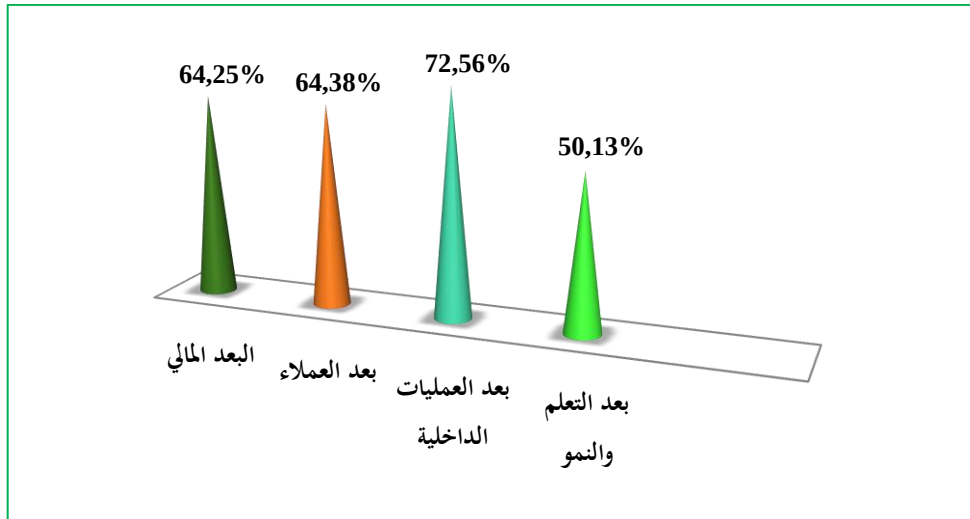
المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

من الشكل السابق يتبين لنا أن أداء هدف تطوير قدرات العاملين مقبول و قدرت نسبته بـ 43,49 %، في حين كان أداء هدف تحسين إنتاجية العامل مقبول نوعاً ما بمعدل 52,36 %، في حين كان أداء هدف تحسين بيئة العمل جيد بمعدل 59,4 %.

ثانياً: تحليل نتائج الأداء الكلي لشركة SPA PHARMA INVEST

انطلاقاً من عرض وتحليل نتائج مؤشرات كل بعد وتحليل أداء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، سيتم في هذا العنصر تحليل الأداء الكلي المحقق لشركة SPA Pharma Invest، بالاعتماد على نتائج الأبعاد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-33): أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST



المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن شركة SPA Pharma Invest حققت أداء كلي يقدر بـ 62,83% خلال سنة 2023، ويعد أداء جيد للشركة خاصة في ظل المنافسة الصعبة جدا التي يشهدها سوق توزيع الأدوية ولكنه غير مثالي، ومن خلال الشكل نجد أن أداء بعد العمليات الداخلية والمقدر بـ 72,56%، هو الأفضل مما يشير إلى الكفاءة في العمليات التشغيلية للشركة خاصة وأنها تطبق نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP والذي يعد مهما بالنسبة للشركات، وأداء بعد العملاء و البعد المالي متقاربين بمعدل 64,38% و 64,25% على التوالي، لكن أداء بعد التعلم والنمو كان مستواه مقبول ويقدر بـ 50,13% ولكن على الشركة تعزيز هذا البعد لكي لا يؤثر على الأبعاد الثلاثة الأخرى مستقبلا.

من خلال تحليل نتائج الأداء لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثل في (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو)، يتضح لنا جليا أن شركة SPA Pharma Invest لا تهتم فقط بالمؤشرات المالية في تقييم أدائها، بل تولي اهتماما كبيرا للمؤشرات غير المالية خاصة وأنها تتمتع بالكفاءة في عملياتها التشغيلية وكذلك تقارب نتائج أداء بعد العملاء والبعد المالي. بالإضافة إلى العلاقات التي تم عرضها في الخريطة الاستراتيجية حيث كل بعد يؤثر في الأداء المالي فالاستثمار في الابتكار والتطوير يحسن من التعلم والنمو وبالتالي يكون مفتاح لتحسين الأداء المالي المستقبلي، وتحسين العمليات التشغيلية في بعد العمليات الداخلية يؤدي إلى تقليل الهدر والتحكم في التكاليف مما يرفع من مستوى الأداء المالي، وتحسين الجودة وتحقيق رضا العملاء وولائهم يعمل على زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الإيرادات، وهذا مايعكس دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحسين الأداء المالي للشركة، إذ أن الأداء المالي ماهو إلا نتيجة للأنشطة التي تقوم بها الشركة في الأبعاد الأخرى.

المبحث الثالث: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

سيتم من خلال هذا المبحث محاولة بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، بحيث سنقوم بتحديد رؤية واستراتيجية الشركة، وتحليل بيئتها باستخدام مصفوفة SWOT، بالإضافة إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومؤشرات كل هدف وكذلك تصميم الخريطة الاستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، وفي الأخير وضع نموذج نهائي لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بشركة SCAEK.

المطلب الأول: تحديد رؤية واستراتيجية شركة الإسمنت لعين الكبيرة وتحليل بيئتها

يعد تحديد رؤية الشركة ورسالتها، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، فهي تساعد في تحديد الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: تحديد رؤية ورسالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK:

في ظل ما يعيشه قطاع الإسمنت على المستوى الوطني من فائض في الإنتاج، وبلاستناد على المقابلات التي تم إجراؤها مع إطارات الشركة، تتجسد رؤية الشركة في النحو التالي:



وتتمثل رسالة الشركة في:



في حين تتمثل قيم شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK سيتم عرضها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-34): قيم شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

سيتم عرض نقاط القوة والضعف لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK وكذلك الفرص والتهديدات.

الجدول رقم (4-23): تحليل SWOT لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

التحديات الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
	- موقع جغرافي استراتيجي - الشهرة والسمعة - صورة العلامة التجارية بارزة - جودة المنتج (تنوع المنتجات) - توفر المواد الخام وقربها من مواقع الإنتاج - مناخ اجتماعي ملائم - توفر موارد مناسبة لصناعة جميع أنواع الإسمنت (مثل الأسمنت الخاص وأسمنت الحفر) - مهارات أساسية لعمل الشركة بكفاءة - الحصول على شهادات لأنظمة الإدارة المتكاملة (الجودة، البيئة، الصحة والسلامة) - تتوفر على أدوات اتصال فعالة - تواصل داخلي وخارجي جيد مع الأطراف المعنية - اكتساب التقنيات الحديثة - الالتزام بتدابير النظافة والسلامة والبيئة - توفر الموارد المادية والبشرية لحوكمة جيدة - التحكم في انبعاثات الغازات باستخدام مرشحات متقدمة - أنظمة حماية البيئة والصحة والسلامة في العمل - أنشطة تدريبية داخلية في مجال السلامة والصحة والبيئة - إعادة تدوير النفايات الناتجة عن عمليات التصنيع - حرق بعض النفايات في أفران الأسمنت بدرجة حرارة 1450 درجة مئوية - استخدام الطاقة النظيفة - موارد مالية لدعم التخطيط وتنفيذ أنظمة السلامة والبيئة - تكامل التخلص من النفايات مع إدارة البيئة - توزيع عمري مستقر (65% في الفئة العمرية 30-44 سنة) - التوفر لخدمة العملاء	- استراتيجية السياسة التجارية التي حددها مجمع GICA. - ضعف التكيف مع إدارة التغيير. - تدهور محفظة العملاء. - حوادث العمل. - التلوث والأثر البيئي (انبعاثات الغازات الدفيئة، آثار التلوث والإزعاج الجوي). 
التحديات الخارجية	الفرص	التحديات
	- الطلب المحتمل على الإسمنت في السوق الدولي. - الحاجة إلى الإسمنت في غرب إفريقيا. - الطلب على المنتجات شبه النهائية من الإسمنت. - توفر مصادر الطاقة. - توفر أراضي بأسعار جذابة. - مزايا ضريبية مقدمة من الدولة. - وجود الشركات المهتمة بإعادة تدوير النفايات. - تطور قطاع إنتاج الطاقة الشمسية والمتجددة. - التسهيلات لتحسين إجراءات تنفيذ المشاريع. - اهتمام بتدريب الموظفين في مجال السلامة والصحة - القرب من الموانئ - إمكانيات كبيرة للابتكار البيئي.	- سوق محلي غير مواتٍ (عرض يفوق الطلب، طاقة إنتاج فائضة). - زيادة المنافسة (إنشاء مصانع إسمنت جديدة). - التطور التكنولوجي. - فشل مقدمي الخدمات الرئيسيين. - غياب مشاريع الدولة. - موردون احتكاريون واعتماد تكنولوجي على الخارج. - التغيرات المناخية. - هجمات إلكترونية (هجمات معلوماتية). - التنظيمات البيئية. - الاستبدال بمواد بديلة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

ثالثا: تحديد استراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK :

بغية تحقيق رؤيتها، وتعزيز المزايا التنافسية لشركة الإسمنت خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يتميز بها قطاع الإسمنت في الجزائر، أصبح يتوجب عليها التركيز على التحسين المستمر لعملياتها، مما يساعدها على تحقيق التميز والبقاء في طليعة المنافسة، والحفاظ على حصتها السوقية التي تعد من أهدافها الرئيسية، ومنه استدامة الشركة على المدى الطويل.

ولتحديد الاستراتيجية العامة للشركة، فبعد القيام بالمقابلة مع مسؤوليها تبين لنا أنها تطبق استراتيجية تدرج ضمن الاستراتيجية العامة للمجمع الوطني لصناعة الإسمنت ومواد البناء GICA، ولقد تم توضيح الأهداف الاستراتيجية ضمن النقاط التالية:

- إرضاء العملاء ومجلس الإدارة و كافة الأطراف ذات المصلحة من خلال مدى تحقيق للأهداف المسطرة من طرف مجمع GICA على المدى المتوسط والبعيد.
- محاولة المحافظة على الحصة السوقية للشركة في ظل المنافسة الوطنية الشرسة، إذ يشهد قطاع نشاط الإسمنت فائضا في الإنتاج، يقدر الطلب الوطني 21 مليون طن، في حين الطاقة الإنتاجية تقدر بـ 40 مليون طن.
- محاولة تصدير الفائض من الإنتاج غير المسوق محليا إلى الأسواق الخارجية، من أجل المساهمة في السياسة العامة للدولة ترقية الصادرات خارج المحروقات. إذ تم تصديره إلى كل من إفريقيا الغربية وأمريكا اللاتينية وأوروبا. بحيث بلغت الصادرات في سنة 2023 حوالي 6 ملايين طن وذلك بقيمة 24 مليار دج.
- العمل على التحكم في تكاليف التصنيع (الإنتاج بأقل تكاليف).
- السعي إلى تحسين كفاءة استهلاك الطاقة في المصنع.
- تقوية إدارة العلاقة مع العملاء من خلال منح خصومات لكل العملاء المتعاملين مع الشركة، وللعلماء الأوفياء يتم منحهم حسومات.
- الحرص على تطوير رأس المال البشري، وتسعى إلى الحفاظ على مهارات موظفيها بشكل مستمر، وأن يكونوا في أفضل مستوى.
- العمل على الحد والوقاية من المخاطر المرتبطة بصحة وسلامة العمال، مع التركيز على تعزيز التدابير الوقائية من الحوادث في بيئة العمل.

فمن خلال هذه النقاط يتبين أن الاستراتيجية المناسبة للشركة هي استراتيجية الاستقرار مع التحسين المستمر، حيث تركز هذه الاستراتيجية على تعزيز الوضع الحالي للشركة مع تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل التكاليف، وذلك بالاعتماد على تقنيات إنتاج أكثر كفاءة وتقليل الهدر في استهلاك الطاقة، كاستثمار في التكنولوجيا الخضراء مثل استعمال الوقود البديل، أو تطبيق أنظمة إدارة الطاقة ISO 50001، والحفاظ على حصتها السوقية بالتركيز على تعزيز العلاقات مع العملاء الحاليين والعمل على تقديم قيمة مضافة لمنتجات الشركة، وزيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

بعد تحديد رؤية ورسالة الشركة ووضع الاستراتيجية العامة لها، سيتم ترجمة هذه الأخيرة إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية بما يتناسب والأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، على أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس وواقعية، ومن ثم العمل على بناء نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت وتحليله لتقييم الأداء المالي لها.

فيما يخص البعد المالي فإن شركة الإسمنت SCAEK تسعى إلى تحقيق ثلاث أهداف استراتيجية تتمثل في الاستغلال الأمثل للأصول، تحسين المردودية المالية، والتحكم في التكاليف، في حين تشمل أهداف بعد العملاء زيادة الحصة السوقية، زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد وتحسين مستوى رضا العملاء، كما رسمت أهداف بعد العمليات الداخلية في تحسين كفاءة عملية الصيانة، الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية وتحسين إنتاجية العامل، وأخيرا حددت أهداف بعد التعلم والنمو في توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة، تحسين مستوى رضا العمال وتطوير قدرات العاملين، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-24): الأهداف الاستراتيجية لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الأهداف الاستراتيجية OBJECTIFS STRATEGIQUES	الأبعاد PERSPECTIVE
الاستغلال الأمثل للأصول	البعد المالي PERSPECTIVE FINANCIÈRE
تحسين المردودية المالية	
التحكم في التكاليف	
زيادة الحصة السوقية	بعد العملاء PERSPECTIVE CLIENTS
زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء	
اكتساب عملاء جدد	
تحسين مستوى رضا العملاء	
تحسين كفاءة عملية الصيانة	بعد العمليات الداخلية PERSPECTIVE PROCESSUS INTERNES
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	
تحسين إنتاجية العامل	
توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة	بعد التعلم والنمو PERSPECTIVE APPRENTISSAGE ET DÉVELOPPEMENT
تحسين مستوى رضا العمال	
تطوير قدرات العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات من الشركة

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

بعد القيام بتحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة SCAEK، تأتي الآن خطوة اختيار المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتعتمد هذه المرحلة على ترجمة كل هدف استراتيجي إلى مؤشر كمي واحد أو أكثر، بحيث يعبر عن مدى اقتراب الشركة نحو تحقيق ذلك الهدف. ويتم كذلك وضع قيمة مستهدفة لهذه المؤشرات لتكون معيار لتقييم الأداء، وقد تم الحصول على هذه القيم المستهدفة من خلال الوثائق المقدمة لنا وكذلك المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين في الشركة.

أولاً: مؤشرات البعد المالي

يركز هذا البعد على النتائج المالية التي تعبر عن مدى نجاح الشركة في تحقيق الربحية والنمو المستدام، كما يعكس متطلبات وتطلعات أصحاب المصلحة، ويرتبط بالأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن وفق علاقة السبب والنتيجة، ومن أبرز المؤشرات المعتمدة في هذا البعد لتقييم الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، والتي تم تحديدها بناءً على الأهداف الاستراتيجية للشركة، يمكن ذكر ما يلي:

الهدف الأول: الاستغلال الأمثل للأصول

بغية تقييم مدى تحقيق الشركة لهذا الهدف، سيتم الاعتماد على مؤشرين معدل دوران الأصول ومعدل العائد على الاستثمار، إذ يعكس مؤشر معدل دوران الأصول مدى كفاءة شركة الإسمنت SCAEK على استغلال أصولها المتاحة لتحقيق الإيرادات، فهو يوضح مدى قدرة الشركة على توليد مبيعات أو إيرادات من كل دينار تم استثماره من الأصول. وكلما كان مرتفعاً دل ذلك على الكفاءة العالية للشركة في استخدام أصولها لتحقيق المبيعات. ويمكن مقارنته مع معدل الشركات المنافسة في نفس القطاع، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح قيم معدل دوران الأصول بالاعتماد على الملحق رقم: 18 والملحق رقم: 19 و 24.

الجدول رقم (4-25): معدل دوران الأصول لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022		السنة
المتوقع	الفعلي			
12.830.468.000	13.435.336.364	13.509.669.520	صافي المبيعات	
61.754.326.000	66.168.617.634	63.349.084.205	إجمالي الأصول	
20,78	20,30	21,33	معدل دوران الأصول	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

كما يعتبر معدل العائد على الاستثمار هدف رئيسي للشركة والمستثمرين، فهو يعكس مقدار الربح الناتج عن استخدام أصول الشركة في تحقيق العوائد، ويتم حساب مؤشر العائد على الاستثمار وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = (\text{النتيجة الصافية/إجمالي الأصول}) \times 100$$

والجدول التالي يبين ذلك بالاعتماد على الملحق رقم: 18 والملحق رقم: 19 و 24.

الجدول رقم (4-26): معدل العائد على الاستثمار لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022		السنة
المتوقع	الفعلي			
2.501.265.000	3.640.030.605	2.273.405.473	النتيجة الصافية	
61.754.326.000	66.168.617.634	63.349.084.205	إجمالي الأصول	
4,05	5,50	3,59	معدل العائد على الاستثمار	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

الهدف الثاني: تحسين المردودية المالية

يعد مؤشر المردودية المالية من أهم الأهداف المالية التي تسعى شركة الإسمنت SCAEK لتحسينها باستمرار، لذا سيتم تقييم مدى تقدم الشركة نحو تحقيق هذا الهدف، بالاعتماد على مؤشرين هما: مؤشر المردودية المالية والذي يعد من أهم المؤشرات المالية المستخدمة لتقييم الأداء المالي للشركة، حيث يقيس قدرتها على تحقيق نتائج مالية (أرباح) مقارنة بالأموال المستثمرة في ذلك، كما يلعب دورا بارزا في دعم اتخاذ القرارات

المالية المناسبة، فهو يعكس مدى ربحية كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة للشركة، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = (\text{النتيجة الصافية/الأموال الخاصة}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح معدل المردودية المالية لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK ، وهذا بالرجوع إلى الملاحق رقم 18، ورقم 20، ورقم 24.

الجدول رقم (4-27): معدل المردودية المالية لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022		السنة
المتوقع	الفعلي			
2.501.265.000	3.640.030.605	2.273.405.473	النتيجة الصافية	
43.888.564.000	48.233.544.495	46.058.113.890	الأموال الخاصة	
5,70	7,55	4,94	معدل المردودية المالية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات الشركة وجدول حسابات النتائج

وتم الاعتماد على مؤشر هامش الربح، الذي يقيس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من مبيعاتها، ويعد مؤشر هام جدا لها إذ يساعدها على التحكم في تكاليفها، كما يتم مقارنته مع هامش الشركات المنافسة لها في نفس القطاع، لمعرفة مدى قدرتها التنافسية. يتم حساب معدل هامش الربح وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = (\text{النتيجة الصافية/صافي المبيعات}) \times 100$$

والجدول الموالي يبين قيم معدل هامش الربح لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK وذلك بالاعتماد على

تقارير الشركة بالملاحق رقم: 18

الجدول رقم (4-28): معدل هامش الربح لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022		السنة
المتوقع	الفعلي			
2.501.265.000	3.640.030.605	2.273.405.473		النتيجة الصافية
12.830.468.000	13.435.336.364	13.509.669.520		صافي المبيعات
19,49	27,1	16,83		معدل هامش الربح

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

الهدف الثالث: التحكم في التكاليف

تسعى شركة الإسمنت SCAEK إلى التحكم في تكاليفها عموماً وتكاليف الإنتاج بصفة خاصة، بغية الرفع من هامش ربحيتها وتحسين أدائها المالي، مما يزيد من حصتها السوقية في ظل حدة المنافسة التي يعيشها القطاع، ولتقييم مدى إقتراب الشركة من تحقيق هذا الهدف، اعتمدنا على مؤشر تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت، والذي يعد من أبرز المؤشرات التي تبين مدى تحكم الشركة في تكاليفها، ويجب وفق العلاقة التالية:

$$\text{تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت} = (\text{تكاليف الإنتاج الكلية} / \text{حجم الإنتاج}) \times 100$$

و يمكن توضيح تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-29): تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: دج

2023		2022		السنة
المتوقع	الفعلي			
8.685.783.577	5.458.594.693	9.074.456.793		تكاليف الإنتاج الكلية
1.700.000	1.523.990	1.613.188		حجم الإنتاج
5.109,28	3.581,78	5.625,17		تكلفة إنتاج الطن الواحد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

ثانياً: مؤشرات بعد العملاء

يعتبر بعد العملاء في غاية الأهمية بالنسبة للشركة، حتى وإن حققت نتائج مالية جيدة، كون السوق الوطني يشهد منافسة شديدة في قطاع الإسمنت، وبالتالي عليها أن تولي اهتماماً كبيراً لعملائها لضمان رضاهم وولائهم، وبناء علاقة طويلة الأمد معهم مما يضمن لها توسيع حصتها السوقية مقارنة مع منافسيها في نفس القطاع، كما يركز بعد العملاء على مدى تحقيق الشركة للقيمة التي يتوقعها العملاء من خلال منتجاتها وخدماتها، وقدرتها على تلبية احتياجاتهم بشكل يفوق المنافسين. ووفق ما تم تحديده من أهداف استراتيجية في هذا البعد سيتم ذكر أهم المؤشرات المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف فيما يلي:

الهدف الأول: زيادة الحصة السوقية

تعد زيادة الحصة السوقية الهدف الأسمى الذي تسعى شركة الإسمنت إلى تحقيقه، خاصة في ظل الظروف التي يشهدها قطاع الإسمنت خلال السنوات الأخيرة من أهمها المنافسة الشديدة من جهة، وتشبع السوق الوطنية بمادة الاسمنت من جهة أخرى، ولتقييم مدى نجاح الشركة في الاقتراب من تحقيقها لهذا الهدف، اعتمدنا مؤشرين مؤشر الحصة السوقية والذي يعكس نسبة مبيعات الشركة مقارنة بإجمالي مبيعات سوق الأدوية الذي تنشط فيه الشركة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-30): الحصة السوقية لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022	
المتوقع	الفعلي	السنة	
6	7	9	معدل الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

وتم الاستناد على مؤشر نمو حجم المبيعات إذ تسعى شركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK إلى زيادة حجم مبيعاتها، وذلك بغية تحقيق مكانة أقوى في السوق الوطنية، والذي يشهد تشبع ومنافسة شديدة، حيث وصولها لهذا الهدف يرفع من حصتها السوقية ويحقق لها نمو مستدام. والجدول التالي يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم: 30.

الجدول رقم (4-31): نمو حجم المبيعات لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: طن

2023		2022		2021	
المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي
1.700.000	1.479.534	1.900.000	1.717.541	1.741.390	نمو حجم المبيعات (طن)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

الهدف الثاني: زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء

يعد هدف استراتيجي تسعى شركة الإسمنت لتحقيقه، فهو يعكس نجاحها في فهم وتلبية متطلبات عملائها مما يعزز من علاقتها معهم، والاحتفاظ بهم يعتبر جد ضروري إذ يمنعهم من التوجه إلى المنافسين خاصة وأن القطاع يشهد منافسة شديدة. ولتقييم مدى نجاح الشركة في اقتراحها من هذا الهدف، اعتمدنا على مؤشرين هما معدل تطور عدد العملاء، وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور عدد العملاء} = \frac{(\text{عدد العملاء للسنة } n - \text{عدد العملاء للسنة } n-1) / \text{عدد العملاء للسنة } n-1}{100} \times 100$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4-32): تطور عدد العملاء لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022	
المتوقع	الفعلي	المتوقع	الفعلي
521	362	434	عدد العملاء
-	(16,59)	(18,88)	معدل تطور عدد العملاء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

ومؤشر معدل شكاوى العملاء. والجدول التالي يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم: 26.

الجدول رقم (4-33): معدل شكاوى العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022	
المتوقع	الفعلي	السنة	
0	0	0	معدل شكاوى العملاء

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير الشركة

الهدف الثالث: اكتساب عملاء جدد

تسعى الشركة إلى اكتساب عملاء جدد من أجل زيادة حصتها السوقية، ولتحقيق درجة اقترابها من تحقيق هذا الهدف، اعتمدنا على مؤشر اكتساب عملاء جدد، حيث يعكس هذا المعدل قدرة الشركة على جذب عملاء جدد في سوق تنافسية، يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل اكتساب عملاء جدد} = (\text{عدد العملاء الجدد} / \text{إجمالي العملاء}) \times 100$$

والجدول يوضح معدل اكتساب عملاء جدد لشركة الإسمنت لعين الكبيرة بالاعتماد على الملحق رقم: 26.

الجدول رقم (4-34): معدل اكتساب عملاء جدد لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022	
المتوقع	الفعلي	السنة	
62	66	52	عدد العملاء الجدد
521	362	434	إجمالي العملاء
12	18	12	معدل اكتساب عملاء جدد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير الشركة

الهدف الرابع: تحسين مستوى رضا العملاء

يشهد السوق الوطني تشبع لمادة الإسمنت بسبب تراجع الطلب والاستهلاك الوطني للإسمنت، مما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات المنتجة للإسمنت، لذا تسعى شركة الإسمنت لعين الكبيرة للرفع من مستوى تلبية توقعات عملائها ونيل رضاهم وولائهم، وبغية تقييم مدى نجاح الشركة من تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على مؤشر معدل رضا العملاء، حيث تستخدم الشركة في هذا المؤشر استبيانات واستطلاعات توزع على عملائها لمعرفة مستوى توقعاتهم ورضاهم من الجودة والخدمة المقدمة لهم. والجدول التالي يوضح درجة رضا عملاء الشركة بالاعتماد على الملحق رقم: 26.

الجدول رقم (4-35): استبيان رضا العملاء لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		2022	
المتوقع	الفعلي	السنة	
95	100	99	استبيان رضا العملاء

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

ثالثاً: مؤشرات بعد العمليات الداخلية

يركز هذا البعد على كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة التشغيلية داخل الشركة، كما تعمل هذه العمليات على دعم وتقديم قيمة للعملاء والمساهمين، مع التحكم في التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات مما ينعكس إيجاباً على الأرباح والأداء المالي للشركة، ويتكامل هذا البعد مع البعدين السابقين، ومن أبرز مؤشراتنا نذكر ما يلي:

الهدف الأول: تحسين كفاءة عملية الصيانة

تعد عملية الصيانة من العمليات الرئيسية في شركات إنتاج الإسمنت، حيث تضمن استمرارية الإنتاج وترفع من كفاءة المعدات والآلات إلى مستوى أعلى، وتعتمد صناعة الإسمنت بشكل كبير على المعدات الثقيلة وخطوط الإنتاج المعقدة، مما يجعل الصيانة الفعالة أمراً ضرورياً للتحكم في التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج. وبغية الحكم على مدى اقتراب الشركة من تحقيق هذا الهدف سيتم الاعتماد على مؤشر نصيب الطن الواحد المنتج من الإسمنت من تكاليف الصيانة والذي يحسب وفق الصيغة التالية:

$$\text{نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة} = (\text{تكاليف الصيانة} / \text{حجم الإنتاج الإجمالي})$$

والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (4-36): نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: دج

2023		السنة	
المتوقع	الفعلي	2022	
1.020.811.077	526.909.437	485.957.596	تكاليف الصيانة
1.700.000	1.523.990	1.613.188	حجم الإنتاج الإجمالي (طن)
600,48	345,74	301,24	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

الهدف الثاني: الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية

بغرض قياس مدى نجاح الشركة من تحقيق هذا الهدف، سيتم الاعتماد على مؤشر معدل الطاقة المستغلة

والذي يحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل الطاقة المستغلة} = (\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية} / \text{الطاقة الإنتاجية المتوقعة}) \times 100$$

والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول رقم (4-37): معدل الطاقة المستغلة لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		السنة	
المتوقع	الفعلي	2022	
3.000.000	1.523.990	1.613.188	الطاقة الإنتاجية الفعلية
3.000.000	3.000.000	1.900.000	الطاقة الإنتاجية المتوقعة
100	50,80	53,77	المعدل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

الهدف الثالث: تحسين إنتاجية العامل

تسعى الشركة إلى تحسين إنتاجية عمالها لتحقيق زيادة في إيراداتها وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يضمن

استمرارها ونجاحها في السوق، ومن أجل قياس درجة بلوغ الشركة لهذا الهدف، سيتم حساب معدل إنتاجية

العامل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = (\text{حجم الإنتاج الإجمالي} / \text{عدد العمال الإجمالي}) \times 100$$

وسيتم من خلال الجدول التالي توضيح ذلك:

جدول رقم (4-38): معدل إنتاجية العامل لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: طن

2023		السنة	
المتوقع	الفعلي	2022	
1.700.000	1.523.990	1.613.188	حجم الإنتاج الإجمالي
575	571	567	عدد العمال الإجمالي
2.956,52	2.668,98	2.845,13	معدل إنتاجية العامل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

رابعاً: مؤشرات بعد التعلم والنمو

يعد هذا البعد الأساس القاعدي الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، فهو يركز على تطوير القدرات الداخلية للشركة من خلال الاستثمار في الأفراد، وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم، لكسب رضاهم فالرفع من إنتاجيتهم، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية لتحسين العمليات الداخلية، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للشركة وضمان استدامتها، ومن بين المؤشرات التي تم تحديدها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لبعء التعلم والنمو ما يلي:

الهدف الأول: توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل المؤسسة

تسعى شركة الإسمنت دائماً إلى توفير ظروف ملائمة للعمل ومحفزة، خاصة وأن هذا النوع من الشركات العمل فيها يتسم بالمخاطر والتي يمكن أن تؤثر على صحة وسلامة العمال، ولتقييم درجة إقتراب الشركة من تحقيق هذا الهدف اعتمدنا على مؤشر معدل دوران العاملين، والذي يعكس مدى شعور العامل بالارتياح لمناخ العمل وطبيعته، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران العاملين} = (\text{عدد العاملين تاركي العمل} / \text{العدد الإجمالي للعاملين}) \times 100$$

والجدول التالي يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم: 27.

الجدول رقم (4-39): معدل دوران العاملين لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		السنة 2022	
المتوقع	الفعلي		
4	9	5	عدد العاملين تاركي العمل
575	571	567	العدد الإجمالي للعاملين
0,70	1,58	0,88	معدل دوران العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

الهدف الثاني: تحسين مستوى رضا العمال

تسعى شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK إلى تحسين مستوى رضا العمال مما ينعكس على زيادة في الإنتاجية والتحكم في التكاليف، ويتحقق هذا الهدف بإتباع بعض المؤشرات والتي من أبرزها معدل التغيب، والجدول التالي يبين قيمه.

الجدول رقم (4-40): معدل التغيب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		السنة 2022	
المتوقع	الفعلي		
2	4,08	4,62	معدل التغيب

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير الشركة

الهدف الثالث: تطوير قدرات العاملين

تعتمد شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK في تطوير مهارات وقدرات عاملها على التدريب والتكوين، ولتقييم مدى إقتراب الشركة من تحقيق هذا الهدف، يتم الاعتماد على مؤشرين أساسيين هما: مؤشر معدل التدريب، ومؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب، ويحسب معدل التدريب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التدريب} = (\text{عدد المدربين} / \text{العدد الإجمالي للعاملين}) \times 100$$

والجدول الموالي يوضح معدل التدريب في الشركة وذلك بالاعتماد على الملحق رقم: 29.

الجدول رقم (4-41): معدل التدريب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: %

2023		السنة	
المتوقع	الفعلي	2022	
269	702	578	عدد المدربين
575	571	567	العدد الإجمالي للعاملين
46,78	122,94	101,94	معدل التدريب (%)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير الشركة

في حين يحسب مؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب وفق العلاقة التالية:

$$\text{متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب} = (\text{تكاليف التدريب الإجمالية} / \text{عدد العمال المدربين})$$

والجدول التالي يوضح ذلك بالاعتماد على الملحق رقم: 29.

الجدول رقم (4-42): متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الوحدة: دج

2023		السنة	
المتوقع	الفعلي	2022	
23.341.000	22.023.249	23.521.578	تكاليف تدريب الإجمالية
269	702	578	عدد العمال المدربين
86.769,52	31.372,15	40.694,77	متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير الشركة

المطلب الرابع: تصميم الخريطة الاستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

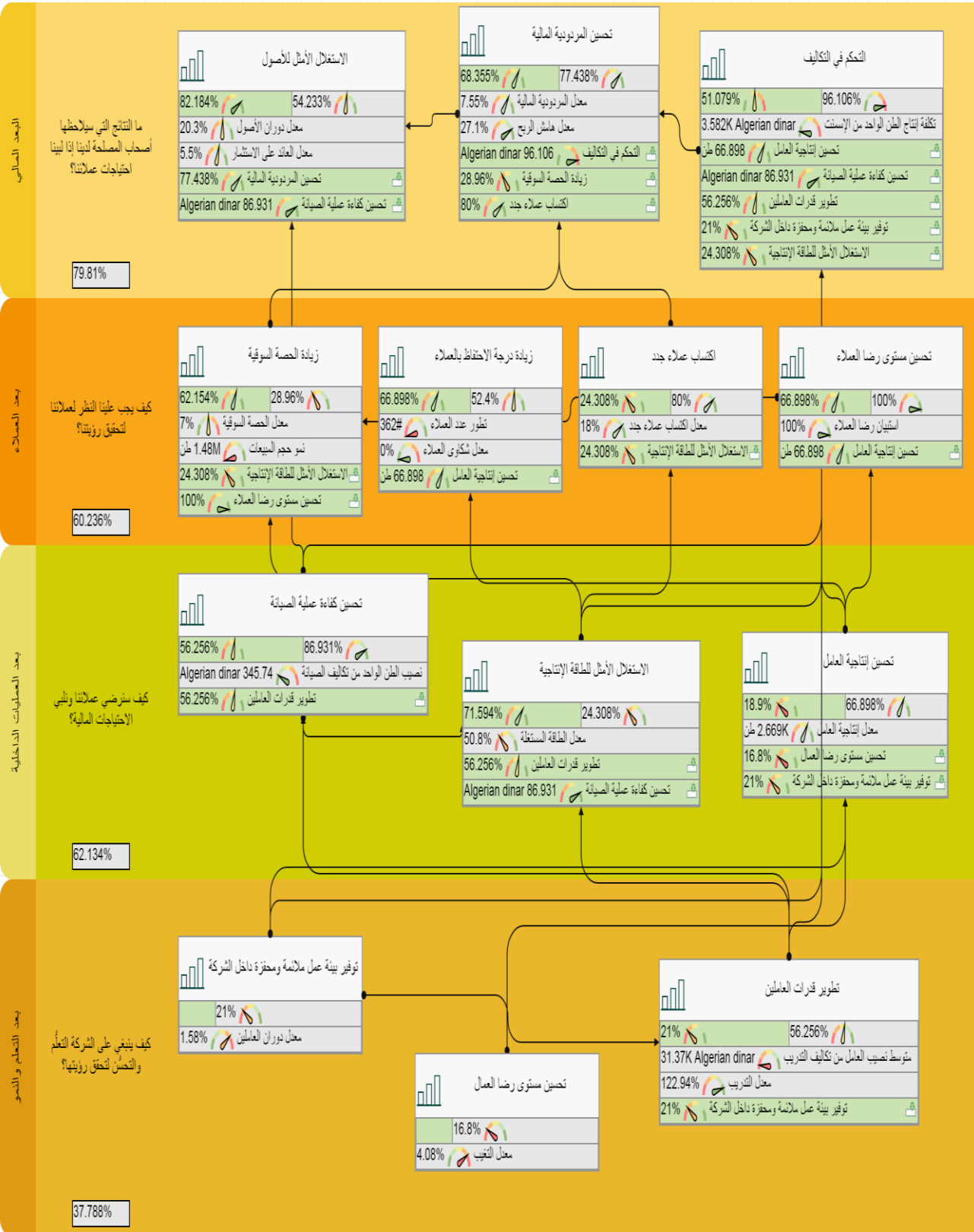
إنطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، يمكن إقتراح الخريطة

الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK، وذلك وفق برنامج BSC Designer وهذا ما

يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-35): الخريطة الاستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

التحكم في التكاليف ودخول أسواق جديدة من خلال ابتكار منتجات فريدة ومتميزة



المصدر: برنامج BSC Designer

من خلال عرض الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK يمكن استنتاج مجموعة من العلاقات السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والتي نعرضها على النحو التالي:

1- على مستوى بعد التعلم والنمو:

يتضح أن توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة يؤدي إلى تشجيع وتحفيز العاملين في البحث عن فرص للتعلم واكتساب مهارات جديدة مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم، كما يؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل، والتحكم في التكاليف.

يتبين كذلك أن تحسين مستوى رضا العمال سيؤدي إلى تحسين إنتاجية العامل، وأن تطوير قدرات العاملين يؤدي إلى:

- تحسين كفاءة عملية الصيانة؛
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية؛
- التحكم في التكاليف.

2- على مستوى بعد العمليات الداخلية:

يتضح أن تحسين كفاءة عملية الصيانة يؤدي إلى التحكم في التكاليف وإلى تحقيق الإستغلال الأمثل للأصول.

كما يلاحظ أن الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية يؤدي إلى:

- زيادة الحصة السوقية؛
 - إكتساب عملاء جدد؛
 - التحكم في التكاليف.
- وأن تحسين إنتاجية العامل يؤدي إلى:
- تحسين مستوى رضا العملاء؛
 - زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء؛
 - التحكم في التكاليف.

3- على مستوى بعد العملاء:

يتضح أن زيادة الحصة السوقية تعمل على تحسين المردودية المالية للشركة، وأن اكتساب عملاء جدد يؤدي إلى تحسين المردودية المالية، وأن تحسين مستوى رضا العملاء يعمل على زيادة الحصة السوقية.

4- على مستوى البعد المالي:

يلاحظ أن التحكم في التكاليف يعمل على تحسين المردودية المالية للشركة، وأن هذه الأخيرة تؤدي إلى الاستغلال الأمثل لموارد الشركة.

المطلب الخامس: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
بناءً على ما سبق يمكن وضع نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK، حيث تم ربط كل بعد بمؤشرات رئيسية ليكون بذلك المجموع الإجمالي للمؤشرات 18 مؤشراً، كما تم وضع الأوزان النسبية للأبعاد الأربعة، ثم توزيع أوزان كل بعد على المؤشرات المختارة بغية تقييم الأداء المالي. والجدول التالي يبين ذلك:
الجدول رقم (4-43): الوزن النسبي لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK

الأبعاد	الأهداف الاستراتيجية	المؤشرات
البعد المالي 40%	الاستغلال الأمثل للأصول 30%	- معدل دوران الأصول 60% - معدل العائد على الاستثمار 40%
	تحسين المردودية المالية 20%	- معدل المردودية المالية 50% - معدل هامش الربح 50%
	التحكم في التكاليف 50%	- تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت 100%
بعد العملاء 30%	زيادة الحصة السوقية 35%	- معدل الحصة السوقية 70% - نمو حجم المبيعات 30%
	زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء 25%	- تطور عدد العملاء 40% - معدل شكاوى العملاء 60%
	اكتساب عملاء جدد 15%	- معدل اكتساب عملاء جدد 100%
	تحسين مستوى رضا العملاء 25%	- استبيان رضا العملاء 100%
بعد العمليات الداخلية 15%	تحسين كفاءة عملية الصيانة 40%	- نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة 100%
	الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية 30%	- معدل الطاقة الإنتاجية 100%
	تحسين إنتاجية العامل 30%	- معدل إنتاجية العامل 100%
بعد التعلم والنمو 15%	توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة 30%	- معدل دوران العاملين 100%
	تحسين مستوى رضا العمال 20%	- معدل التغيب 100%
	تطوير قدرات العاملين 50%	- متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب 40% - معدل التدريب 60%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع إطار الشركة

وبالاعتماد على برنامج **BSC Designer** تم تصميم النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (4-36): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** لسنة 2023

ملف شخصي جديد					
٣١/١٢/٢٠٢٣					
إضافة					
اسم	وزن	القيمة	خط الأساس	الهدف	الأداء
- شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	%	64.983	0	100	64.98%
+ البعد المالي	40%	79.81	0	100	79.81%
+ بعد العملاء	30%	60.236	0	100	60.24%
+ بعد العمليات الداخلية	15%	62.134	0	100	62.13%
+ بعد التعلم والنمو	15%	37.788	0	100	37.79%

المصدر: برنامج BSC Designer

ولايتمكن عرض بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت **SCAEK** لسنة 2023 بشكل كلي كما هي في برنامج **BSC Designer**، لذا سيتم عرض كل بعد على حدى حتى تكون الصورة واضحة أكثر، كما هي في الشكل التالي:

الفصل 4 - بطاقة الأداء المتوازنة

الشكل رقم (4-37): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة 2023 - البعد المالي-

إسم	وزن	القيمة	خط الأساس	الهدف	الأداء
- شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	%	64.983	0	100	64.98%
- البعد المالي	40%	79.81	0	100	79.81%
- الاستغلال الأمثل للأصول	30%	54.233	0	100	54.23%
⑤ معدل دوران الأصول	60%	20.3	21.33	20.78	51.5%
⑤ معدل العائد على الاستثمار	40%	5.5	3.59	4.05	58.33%
⑤ تحسين المردودية المالية	50%	77.438	0	100	77.44%
⑤ تحسين كفاءة عملية السيولة	50%	86.931	0	100	86.93%
- تحسين المردودية المالية	20%	77.438	0	100	77.44%
⑤ معدل المردودية المالية	50%	7.55	4.94	5.7	69.38%
⑤ معدل هامش الربح	50%	27.1	16.83	19.49	85.5%
⑤ التحكم في التكاليف	33.33%	96.106	0	100	96.11%
⑤ زيادة الحصة السوقية	33.33%	28.96	0	100	28.96%
⑤ اكتساب عملاء جدد	33.33%	80	0	100	80%
- التحكم في التكاليف	50%	96.106	0	100	96.11%
⑤ تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت	100%	3.582K	5.625K	5.109K	96.11%
⑤ تحسين إنتاجية العامل	20%	66.898	0	100	66.9%
⑤ تحسين كفاءة عملية السيولة	20%	86.931	0	100	86.93%
⑤ تطوير قدرات العاملين	20%	56.256	0	100	56.26%
⑤ توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة	20%	21	0	100	21%
⑤ الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	20%	24.308	0	100	24.31%

المصدر: برنامج BSC Designer

الفصل الثاني: بطاقة الأداء المتوازنة

الشكل رقم (4-38): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة

2023 - بعد العملاء-

إسم	وزن	القيمة	خط الأساس	الهدف	الآن
- بعد العملاء	30%	60.236	0	100	60.24%
- زيادة الحصة السوقية	35%	28.96	0	100	28.96%
معدل الحصة السوقية	70%	7	9	6	50%
نمو حجم المبيعات	30%	1.48M	1.718M	1.7M	20.13%
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	50%	24.308	0	100	24.31%
تحسين مستوى رضا العملاء	50%	100	0	100	100%
- زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء	25%	52.4	0	100	52.4%
تطور عدد العملاء	40%	362	434	521	19%
معدل تكرار العملاء	60%	0	0	0	100%
تحسين إنتاجية العامل	100%	66.898	0	100	66.9%
- اكتساب عملاء جدد	15%	80	0	100	80%
معدل اكتساب عملاء جدد	100%	18	12	12	80%
الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	100%	24.308	0	100	24.31%
- تحسين مستوى رضا العملاء	25%	100	0	100	100%
استبيان رضا العملاء	100%	100	99	95	100%
تحسين إنتاجية العامل	100%	66.898	0	100	66.9%

المصدر: برنامج BSC Designer

الشكل رقم (4-39): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة

2023 - بعد العمليات الداخلية-

- بعد العمليات الداخلية	15%	62.134	0	100	62.13%
- تحسين كفاءة عملية الصيانة	40%	86.931	0	100	86.93%
نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	100%	345.74	301.24	600.48	86.93%
تطوير قدرات العاملين	100%	56.256	0	100	56.26%
- الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	30%	24.308	0	100	24.31%
معدل الطاقة المستغلة	100%	50.8	53.77	100	24.31%
تطوير قدرات العاملين	50%	56.256	0	100	56.26%
تحسين كفاءة عملية الصيانة	50%	86.931	0	100	86.93%
- تحسين إنتاجية العامل	30%	66.898	0	100	66.9%
معدل إنتاجية العامل	100%	2.669K	2.845K	2.957K	66.9%
تحسين مستوى رضا العمال	50%	16.8	0	100	16.8%
توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة	50%	21	0	100	21%

المصدر: برنامج BSC Designer

الشكل رقم (4-40): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة 2023 - بعد التعلم والنمو -

بعد التعلم والنمو	15%	%	37.788	0	100	37.79%
توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة	30%	%	21	0	100	21%
معدل دوران العاملين	100%	%	1.58	0.88	0.7	21%
تحسين مستوى رضا العمال	20%	%	16.8	0	100	16.8%
معدل التخليب	100%	%	4.08	4.62	2	16.8%
تطوير قدرات العاملين	50%	%	56.256	0	100	56.26%
متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب	40%	Algerian dinar	31.37K	40.69K	86.77K	2.41%
معدل التدريب	60%	%	122.94	101.94	46.78	92.16%
توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة	100%	%	21	0	100	21%

المصدر: برنامج BSC Designer

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

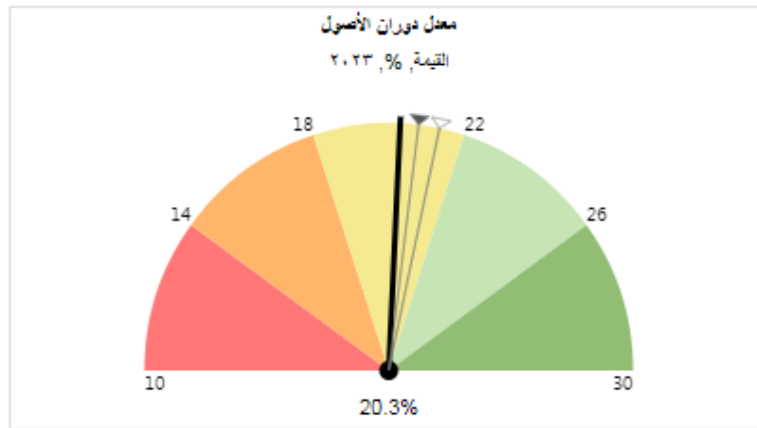
بناءً على بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، والتي تم بناؤها وتطبيقها على النتائج الفعلية لسنة 2023، لذا سيتم وفق هذا المبحث تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، ثم تحليل نتائج أبعاد البطاقة، وبعدها تحليل نتائج الأداء الكلي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK بغية معرفة مستوى الأداء المالي للشركة.

المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

انطلاقاً من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، ونتائج مؤشرات الأداء التي تم حسابها وفق برنامج BSC Designer سيتم التفصيل في تحليل أداء كل مؤشر على حدى كمايلي:

1- يوضح الشكل التالي معدل دوران الأصول:

الشكل رقم (41-4): معدل دوران الأصول لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK



الهدف	خط الأساس	القيمة
20.78	21.33	20.3
إجمالي الهدف (الحالي/العام): 20.78	أصغر	
أكبر	10	
30		

وحدوية ادخال بسيطة

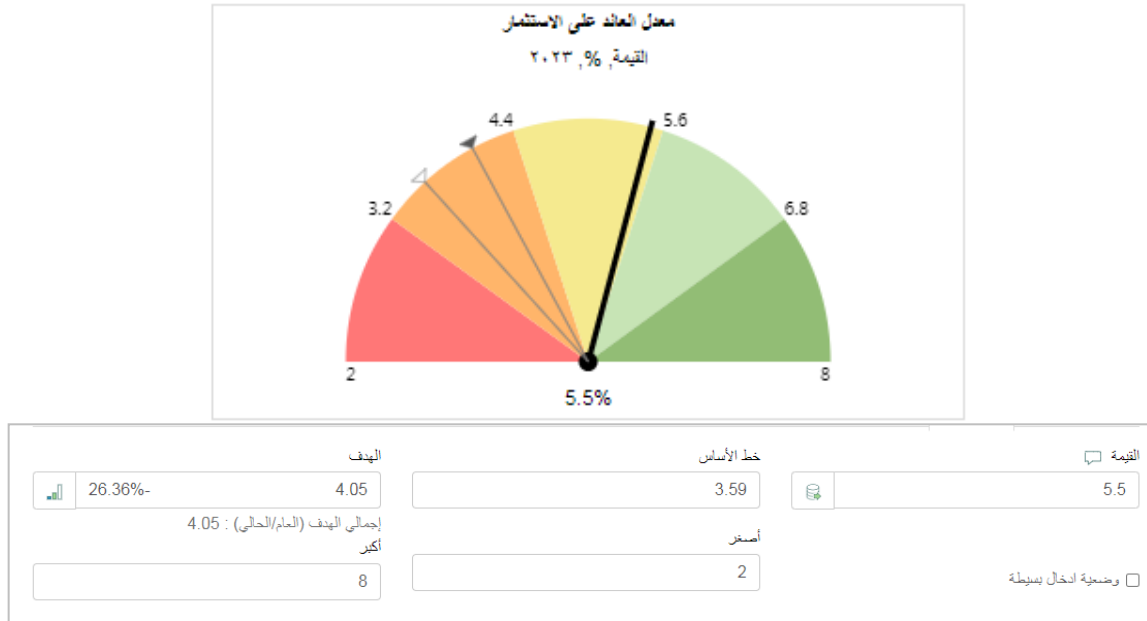
المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لم تستطع تحقيق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل دوران الأصول حيث بلغ معدله 20,3 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف إلى تحقيق 20,78 %، كما أنها انخفضت مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 21,33 %، ويرجع هذا الانخفاض إلى تراجع مبيعات الشركة بسبب انخفاض الطلب على مادة الإسمنت وزيادة حدة المنافسة في هذا القطاع، وقد تم

تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 30 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 10 %، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر 51,5 % وهي نسبة مقبولة.

2- يبين الشكل الموالي معدل العائد على الاستثمار:

الشكل رقم (4-42): معدل العائد على الاستثمار لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

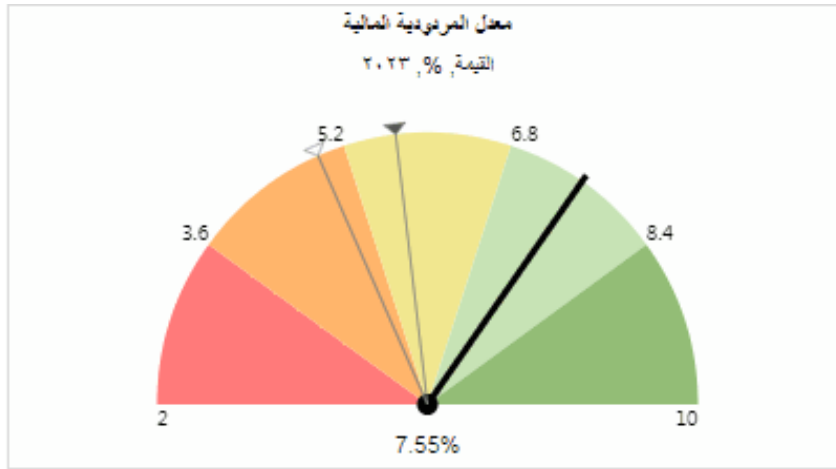


المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK تمكنت من تحقيق هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل العائد على الاستثمار حيث بلغ معدله 5,5 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف إلى تحقيق 4,05 %، وهي قيمة أعلى من القيمة الفعلية لسنة 2022 والتي قدرت بـ 3,59 %، ويرجع هذا الارتفاع في قيمة النتيجة الصافية لسنة 2023 مقارنة بما وضعته كهدف لنفس السنة ومقارنة بما حققته فعلا خلال سنة 2022، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 8 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 2 %، وبهذا بلغ أداء مؤشر العائد على الاستثمار 58,33 %.

3- يوضح الشكل التالي معدل المردودية المالية:

الشكل رقم (4-43): معدل المردودية المالية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK



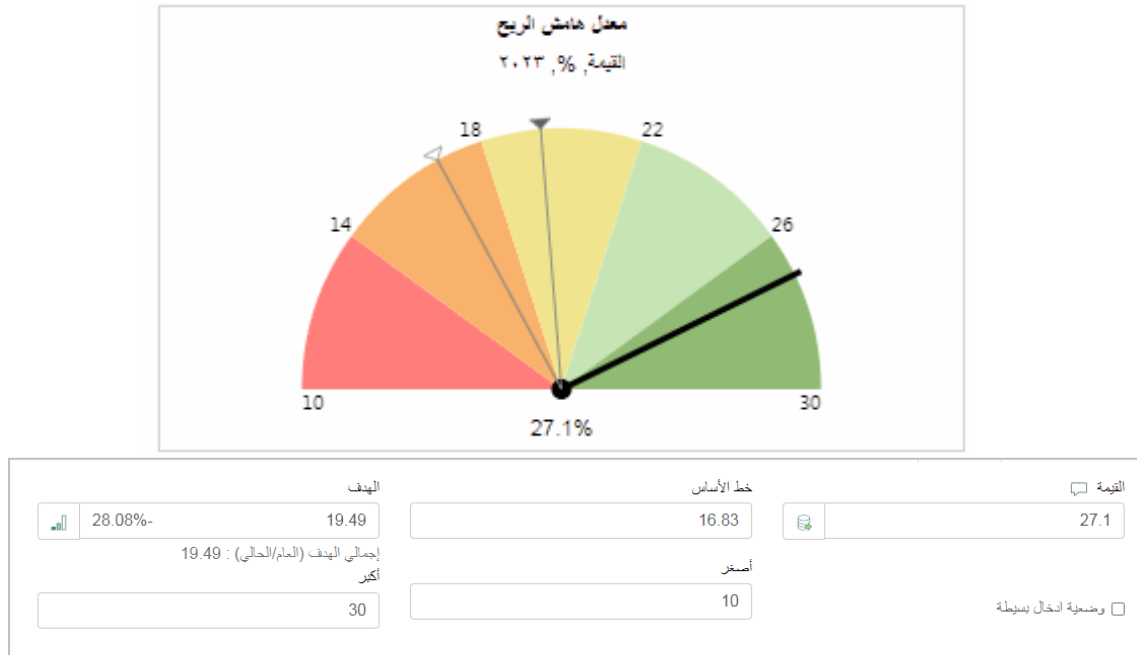
الهدف	خط الأساس	القيمة
5.7	4.94	7.55
إجمالي الهدف (العام/الحالي): 5.7	أصغر	
أكثر	2	
10		☐ وضعية ادخال بسيطة

المصدر: BSC Designer

يتضح من الشكل أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK استطاعت تحقيق مستوى مقبول من هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل المردودية المالية حيث حققت معدل 7,55 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 5,7 %، كما أنها ارتفعت مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 4,94 %، ويرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع النتيجة الصافية الفعلية لسنة 2023 مقارنة بما وضعته كهدف وكذلك مع القيمة الفعلية لسنة 2022، وكذلك تحسين إدارة التكاليف من خلال تخفيض المصاريف التشغيلية بنسبة 43,85 % مقارنة بسنة 2022، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 10 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 2 %، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة والتي بلغت 69,38 %.

4- يمكن توضيح معدل هامش الربح في الشكل التالي:

الشكل رقم (44-4): معدل هامش الربح لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

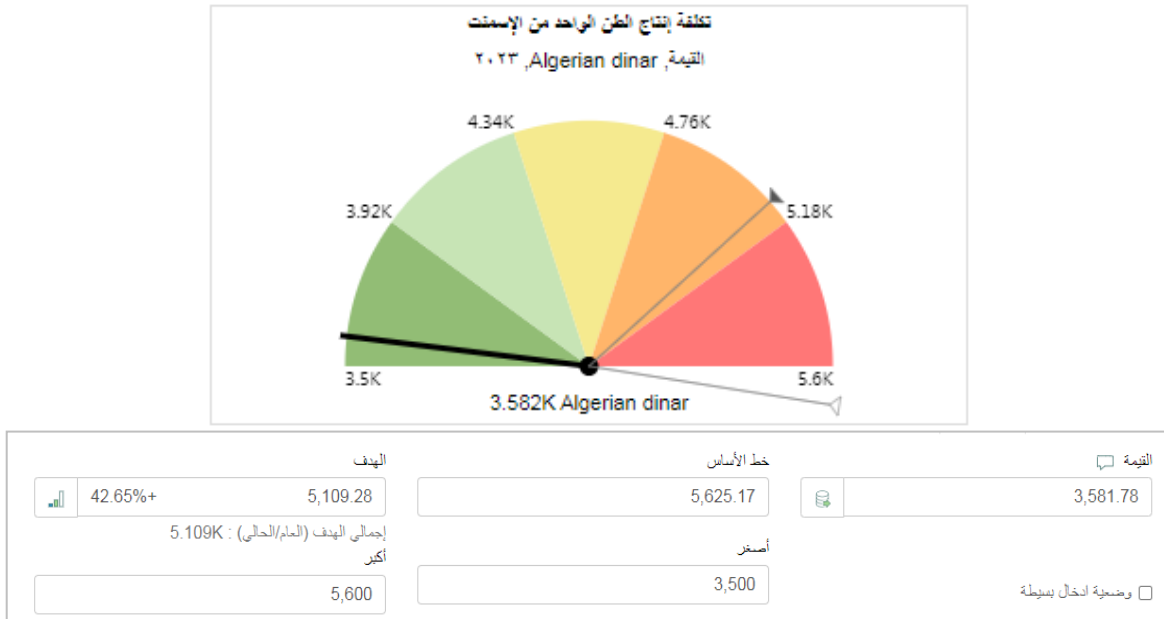


المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل هامش الربح حيث بلغ معدله 27,1 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف إلى تحقيق 19,49 %، كما أن قيمتها كانت أعلى مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 16,83 %، ويرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع النتيجة الصافية الفعلية لسنة 2023 مقارنة بما وضعته كهدف وكذلك مع القيمة الفعلية لسنة 2022، بالإضافة إلى تحسن الكفاءة التشغيلية للشركة سنة 2023 مقارنة بسنة 2022، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 30 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 10 %، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر 85,5 % وهي نسبة جيدة.

5- يبين الشكل الموالي تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت:

الشكل رقم (4-45): تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

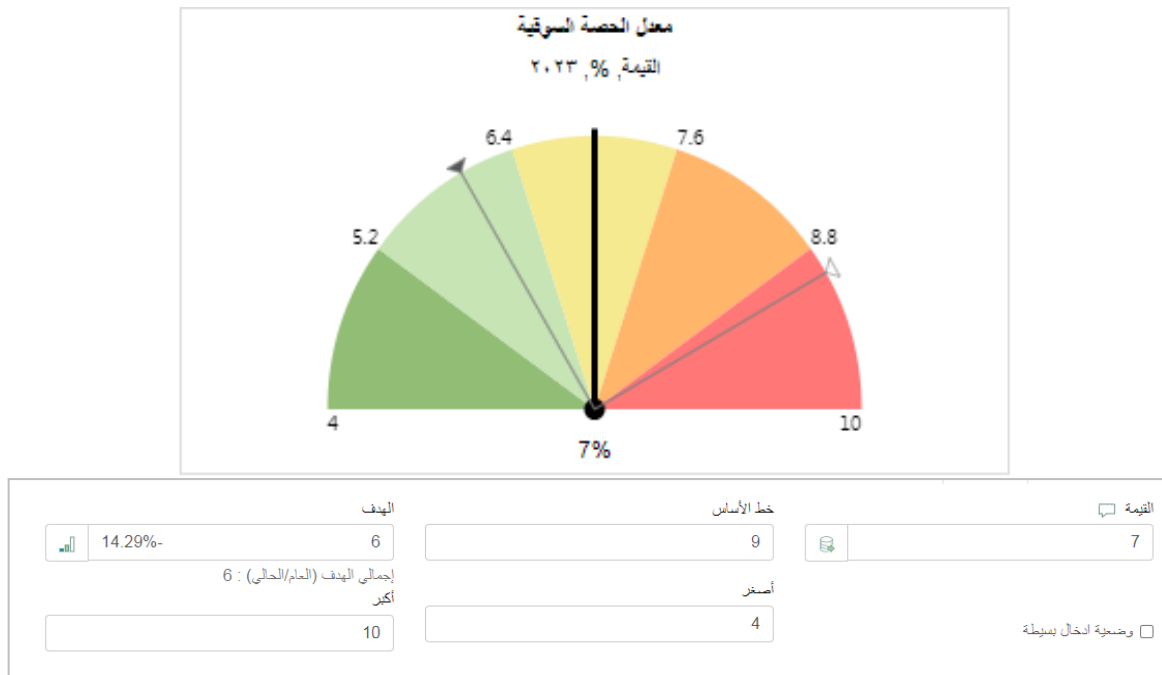


المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK استطاعت تحقيق مستوى جيد من هدفها فيما يتعلق بمؤشر تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت حيث حققت قيمة 3,581,78 دج سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 5,109,28 دج، كما أن قيمتها أقل من القيمة الفعلية لسنة 2022 والتي كانت 5,625,17 دج، ويرجع هذا الانخفاض إلى تحسين إدارة التكاليف حيث تبذل الشركة جهودا كبيرة لتحقيق هدف التحكم في التكاليف، خاصة مع اشتداد المنافسة في قطاع الإسمنت وانخفاض الطلب على مادة الإسمنت مقارنة بالسنوات السابقة، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 5600 دج، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 3500 دج، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة والتي بلغت 96,11%.

6- يمكن في الشكل الموالي توضيح معدل الحصة السوقية:

الشكل رقم (4-46): معدل الحصة السوقية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

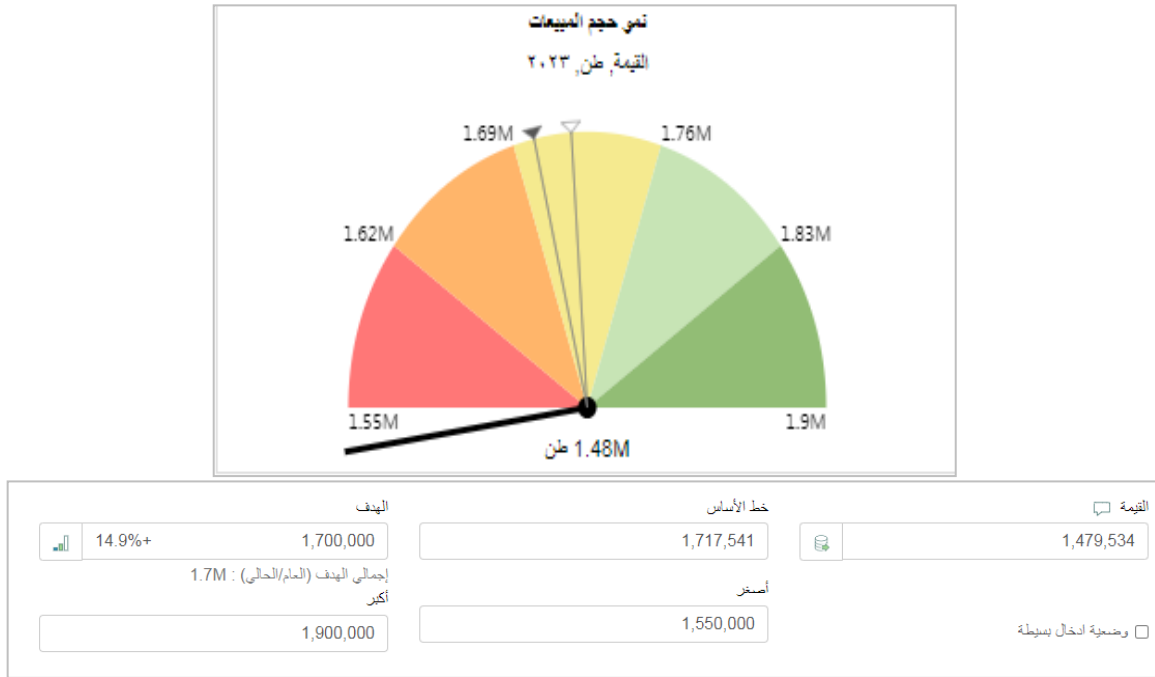


المصدر: BSC Designer

يتبين من الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل الحصة السوقية حيث بلغ معدله 7 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 6 %، كما أن قيمتها كانت أقل مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 9 %، ويرجع هذا إلى تراجع مبيعات الشركة لسنة 2023 مقارنة بما وضعته كهدف وكذلك مع القيمة الفعلية لسنة 2022، بالإضافة إلى اشتداد حدة المنافسة، وعليه لا بد للشركة من إعادة النظر في استراتيجياتها لتعزيز قدرتها التنافسية ومكانتها في السوق، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 10 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 4 %، وبهذا كانت نسبة أداء مؤشر معدل الحصة السوقية 50 % وهي نسبة مقبولة نوعاً ما.

7- يبين الشكل الموالي نمو حجم المبيعات:

الشكل رقم (4-47): نمو حجم المبيعات لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

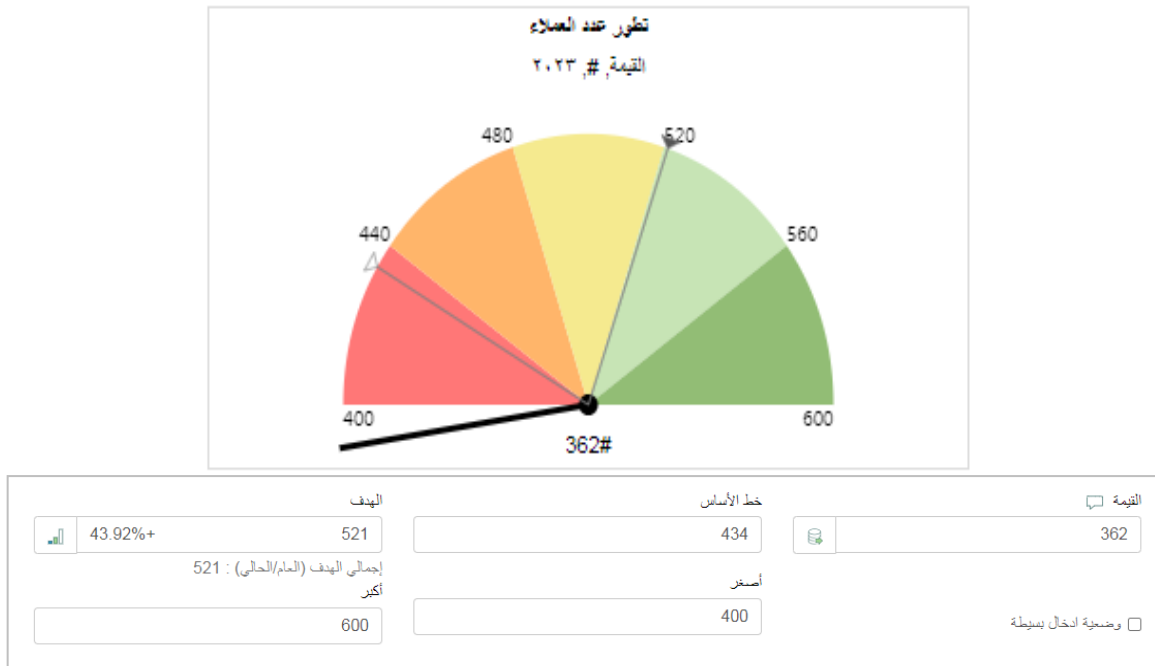


المصدر: BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر نمو حجم المبيعات حيث حققت قيمة 1,479,534 دج سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 1,700,000 دج، كما أن قيمتها أقل من القيمة الفعلية لسنة 2022 والتي كانت 1,717,541 دج، ويرجع هذا الانخفاض إلى تشجيع السوق من مادة الإسمنت وإنهاء المشاريع الكبرى مما أدى إلى تراجع الطلب عليها مقارنة بسنة 2022، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 1,900,000 دج، أما القيمة الصغرى قدرت بـ 1,550,000 دج، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر سالبة بقيمة قدرها 20,13 %، مما أثر ذلك على الحصة السوقية للشركة.

8- يوضح الشكل التالي تطور عدد العملاء:

الشكل رقم (4-48): تطور عدد العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

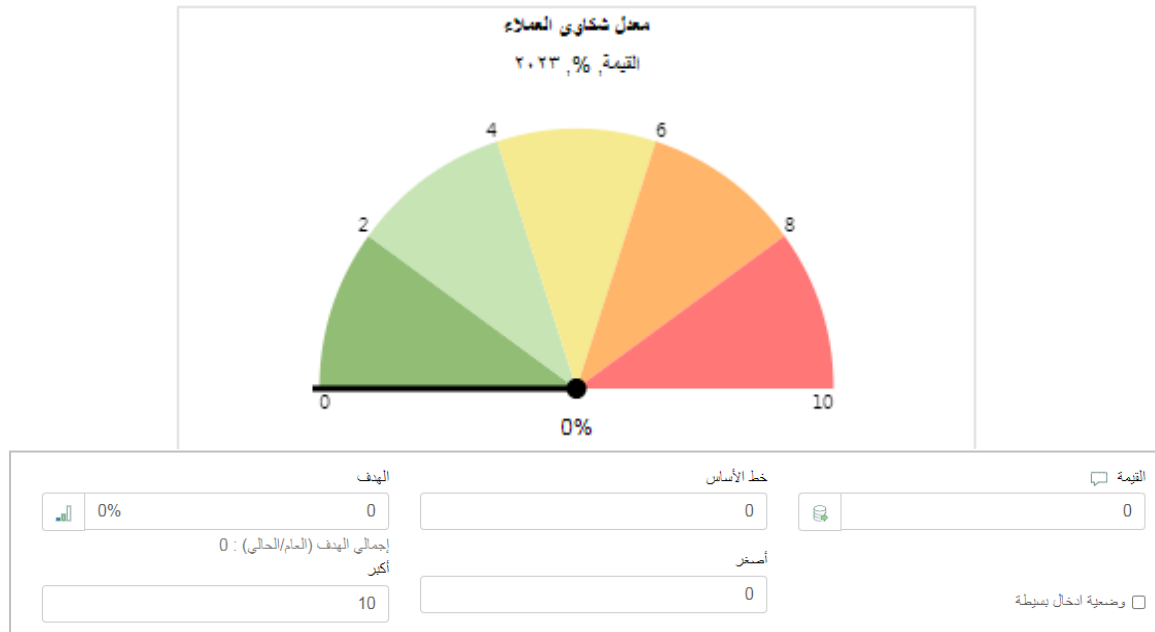


المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لم تتمكن من تحقيق هدفها فيما يتعلق بمؤشر تطور عدد العملاء حيث بلغ عددهم 362 عميل سنة 2023 ، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 521 عميل، كما أن عددهم أقل من العدد الفعلي لسنة 2022 والبالغ 434 عميل، ويعود سبب هذا التراجع إلى اندماج العملاء (تعامل الشركة مع تجار الجملة بدلا من التجزئة) وإنهاء المشاريع الكبرى للبناء، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 600 عميل، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 400 عميل، وبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر سالبة والتي بلغت 19- %.

9- يبين الشكل الموالي معدل شكاوى العملاء:

الشكل رقم (4-49): معدل شكاوى العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

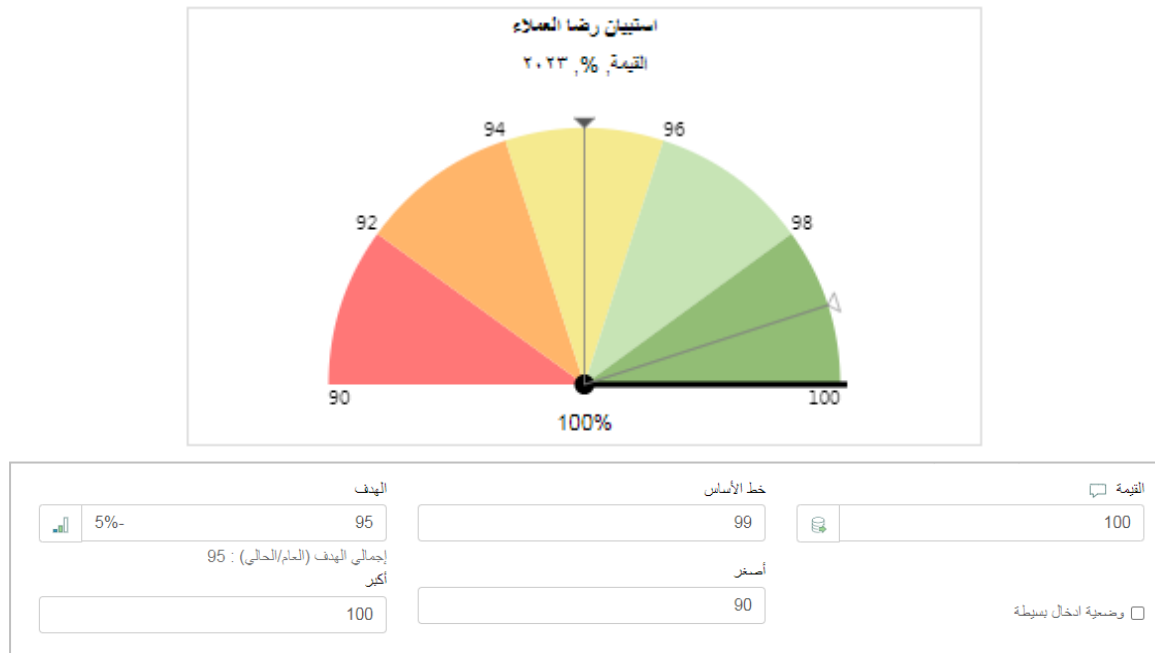


المصدر: BSC Designer

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل الشكاوى حيث بلغ معدله 0 % سنة 2023، وهو ما كانت تهدف لتحقيقه في نفس السنة، وهو نفس المعدل المحقق في سنة 2022، وهذا ما يدل على جهود الشركة المبذولة في إنتاج الإسمنت حسب متطلبات العملاء وبالجودة العالية لإرضائهم وتحسين صورتها محليا ودوليا خاصة أنها تقوم بتصدير الإسمنت للخارج، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 10 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 0 %، وبهذا كانت نسبة أداء مؤشر معدل الشكاوى 100 % وهي نسبة جيدة جدا.

10- يمكن توضيح استبيان رضا العملاء في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-50): استبيان رضا العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

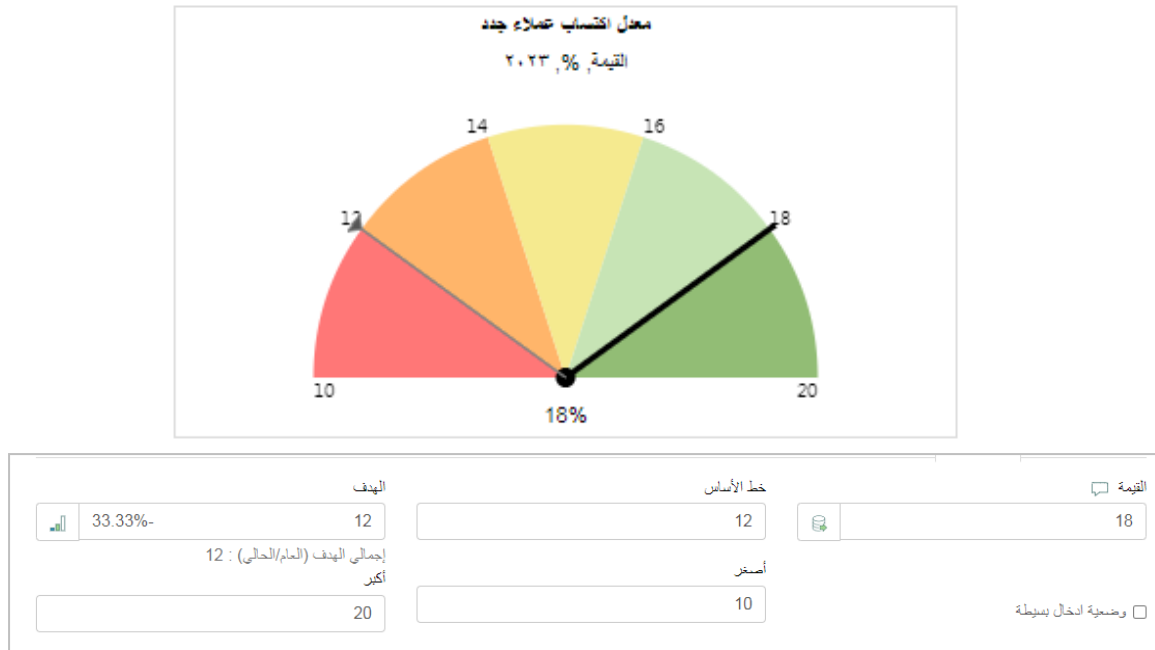


المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر استبيان رضا العملاء حيث بلغ معدله 100 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 95 %، كما أن قيمتها كانت أكبر مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 99 %، وهذا ما يعكس نجاح الشركة من خلال جهودها الرامية في تحسين جودة خدماتها وإرضاء عملائها بتلبية طلباتهم من حيث الجودة والخدمة، وحددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 100 %، أما بالنسبة للقيمة الصغرى فقدرت بـ 90 %، وبهذا كانت نسبة أداء مؤشر معدل الشكاوى 100 % وهي نسبة جيدة جداً.

11- يوضح الشكل التالي معدل اكتساب عملاء جدد:

الشكل رقم (4-51): معدل اكتساب عملاء جدد لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

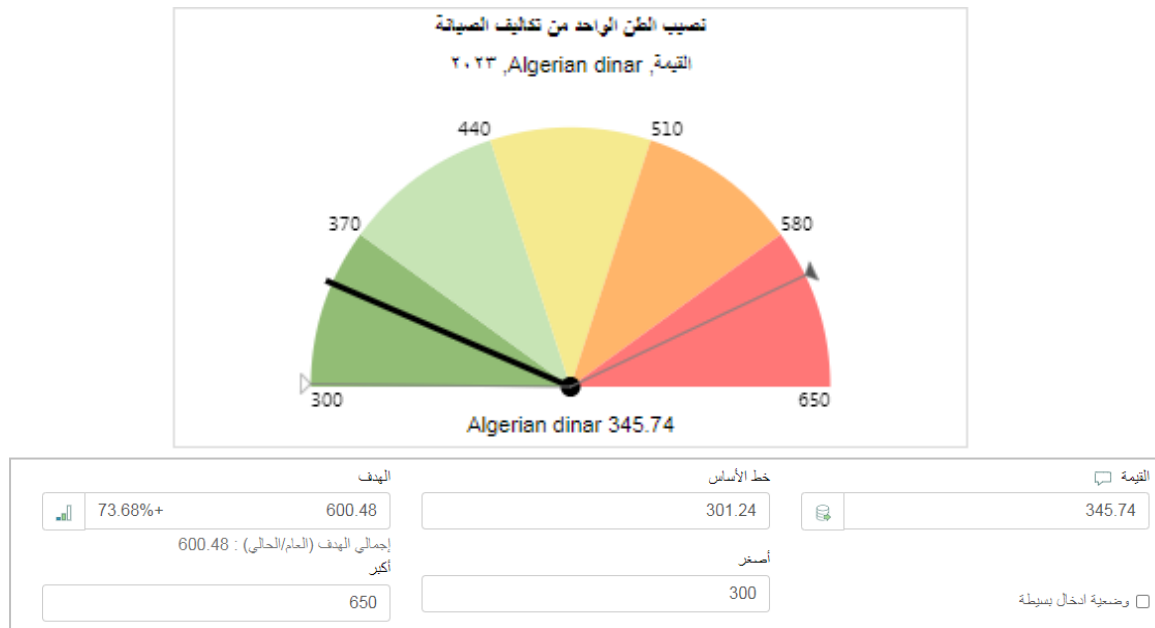


المصدر: BSC Designer

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK حققت هدفها والذي يتعلق بمؤشر معدل اكتساب عملاء جدد حيث بلغ معدل 18 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 12 %، كما أن قيمتها كانت أكبر مقارنة بقيمة سنة 2022 والتي كانت 12 %، ويمكن تفسير هذا بانتقال العملاء من المنافسين إلى الشركة بنفس معدل خسارة عملائها القدامى، كما يمكن أن تكون الكمية المطلوبة صغيرة لهذا لم تنعكس على زيادة حجم المبيعات، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 20 %، في حين القيمة الصغرى قدرت بـ 10 %، وبهذا كانت نسبة أداء مؤشر معدل الحصة السوقية 80 % وهي نسبة جيدة، لهذا على المؤسسة مراجعة استراتيجيات التسويق والتسعير للتركيز على زيادة الطلب الفعلي وليس فقط استبدال عملاء.

12- يبين الشكل الموالي نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة:

الشكل رقم (4-52): نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

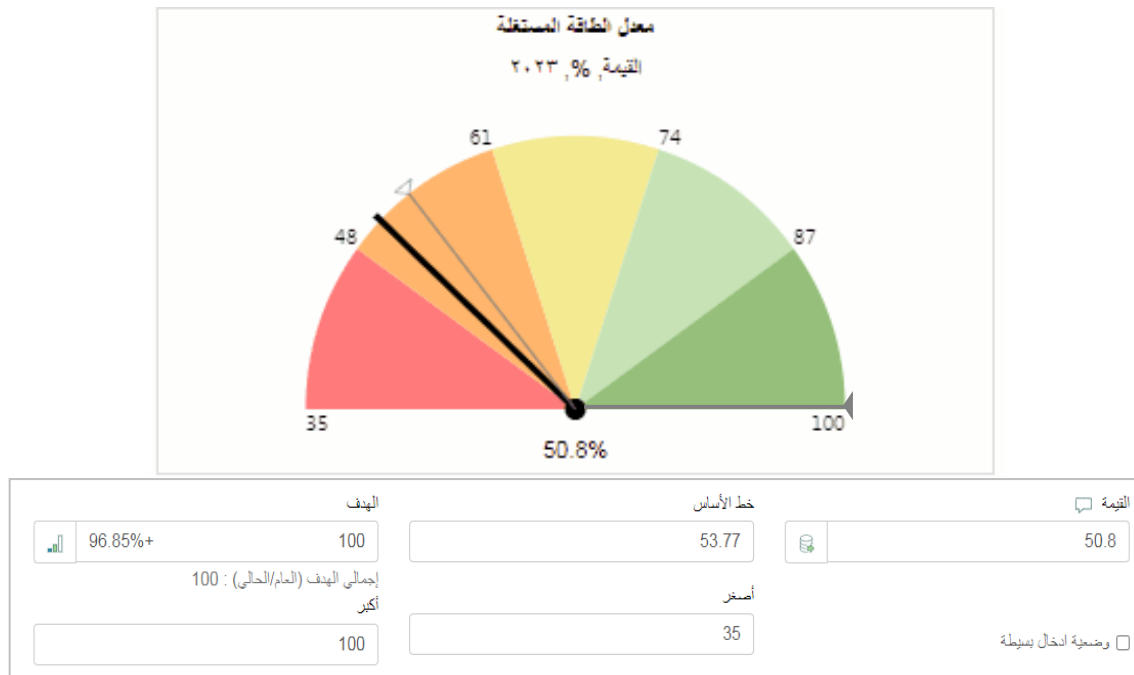


المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK تمكنت من تحقيق هدفها فيما يتعلق بمؤشر نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة حيث حققت قيمة 345,74 دج/طن سنة 2023، وهي أقل مما كانت تهدف لتحقيقه والمقدر بـ 600,48 دج/طن، وهي نسبة حققت ارتفاع طفيف مما حققتة سنة 2022 والمقدرة بـ 301,24 دج/طن، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 650 دج/طن، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 300 دج/طن، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة بقيمة قدرها 86,93 %، وهذا ما يعكس نجاح جهود الشركة في التحكم في تكاليف الصيانة.

13- يبين الشكل الموالي معدل الطاقة المستغلة:

الشكل رقم (4-53): معدل الطاقة المستغلة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

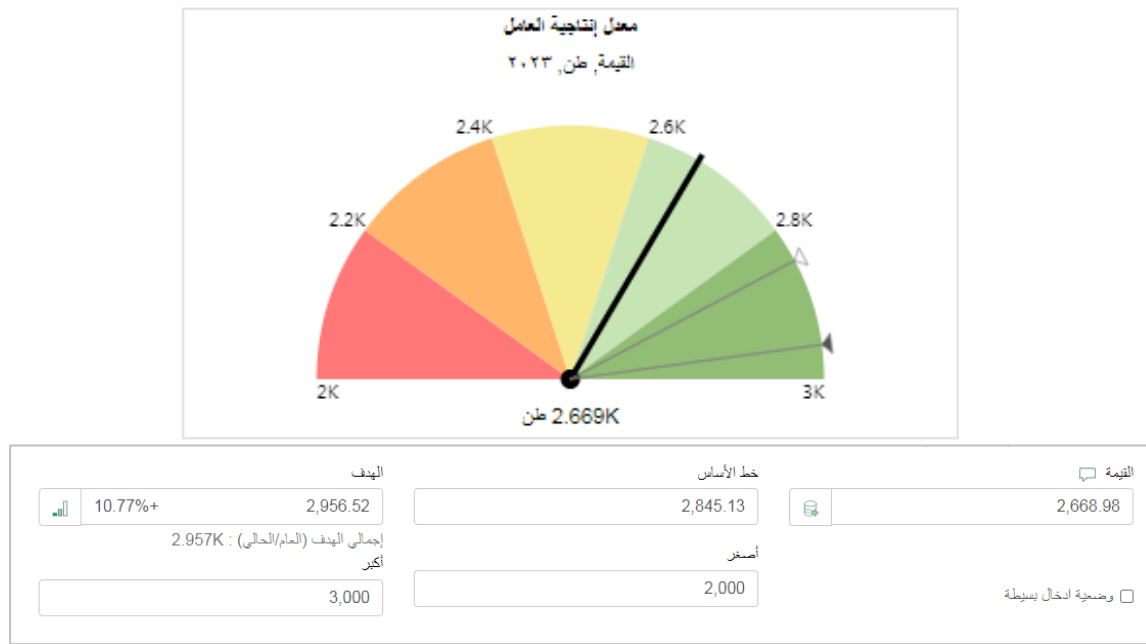


المصدر: BSC Designer

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل الطاقة المستغلة حيث حققت قيمة 50,8 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 100 %، كما أن قيمتها أقل من القيمة الفعلية لسنة 2022 والتي كانت 53,77 %، ويعكس هذا الانخفاض إلى تراجع الطلب على مادة الإسمنت بسبب إنتهاء المشاريع الهيكلية مما أدى إلى وجود فائض في الطاقة الإنتاجية غير المستغلة، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 100 %، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 35 %، فبهذا كانت نسبة أداء مؤشر معدل الطاقة المستغلة ضعيفة بقيمة قدرها 24,31 %.

14- يوضح الشكل التالي معدل إنتاجية العامل:

الشكل رقم (4-54): معدل إنتاجية العامل لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

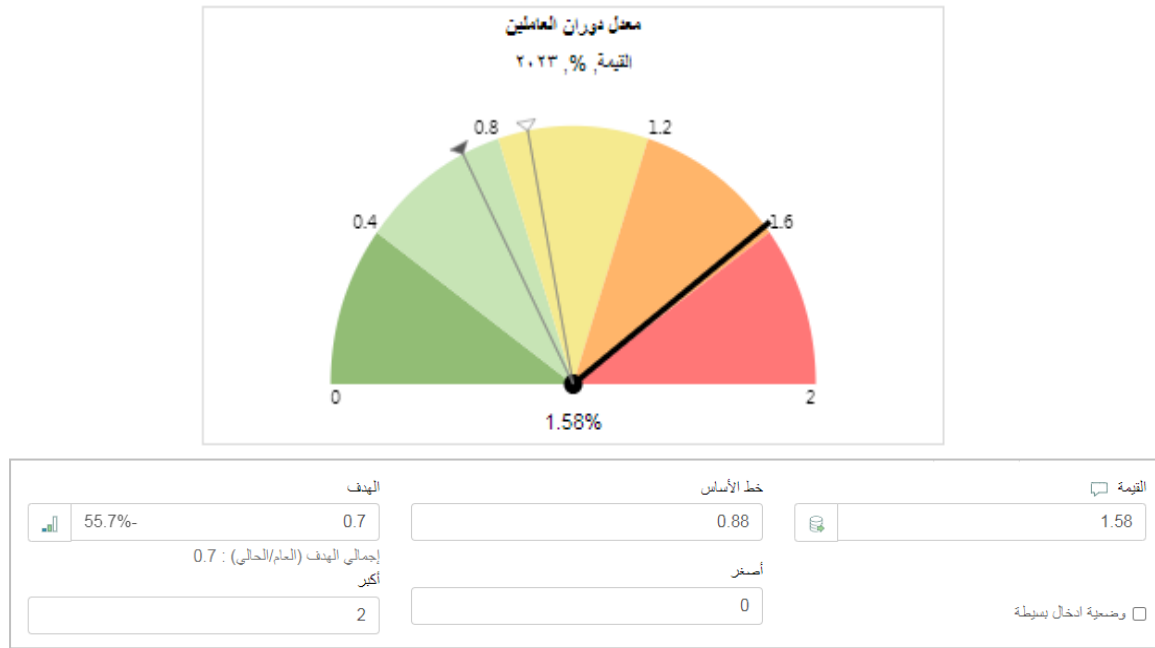


المصدر: BSC Designe

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لم تتمكن من تحقيق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل إنتاجية العامل حيث حققت قيمة 2.668,98 طن سنة 2023، وهي أقل مما كانت تهدف لتحقيقه والمقدر بـ 2.956,52 طن، وهي قيمة أقل مما حققت سنة 2022 والمقدرة بـ 2.845,13 طن، ويرجع هذا الانخفاض إلى تراجع كمية الإنتاج الفعلي لسنة 2023 مقارنة بسنة 2022 وبما وضعته كهدف لسنة 2023، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 3000 طن، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 2000 طن، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر جيدة بقيمة قدرها 66,9%.

15- يمكن توضيح معدل دوران العاملين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-55): معدل دوران العاملين لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

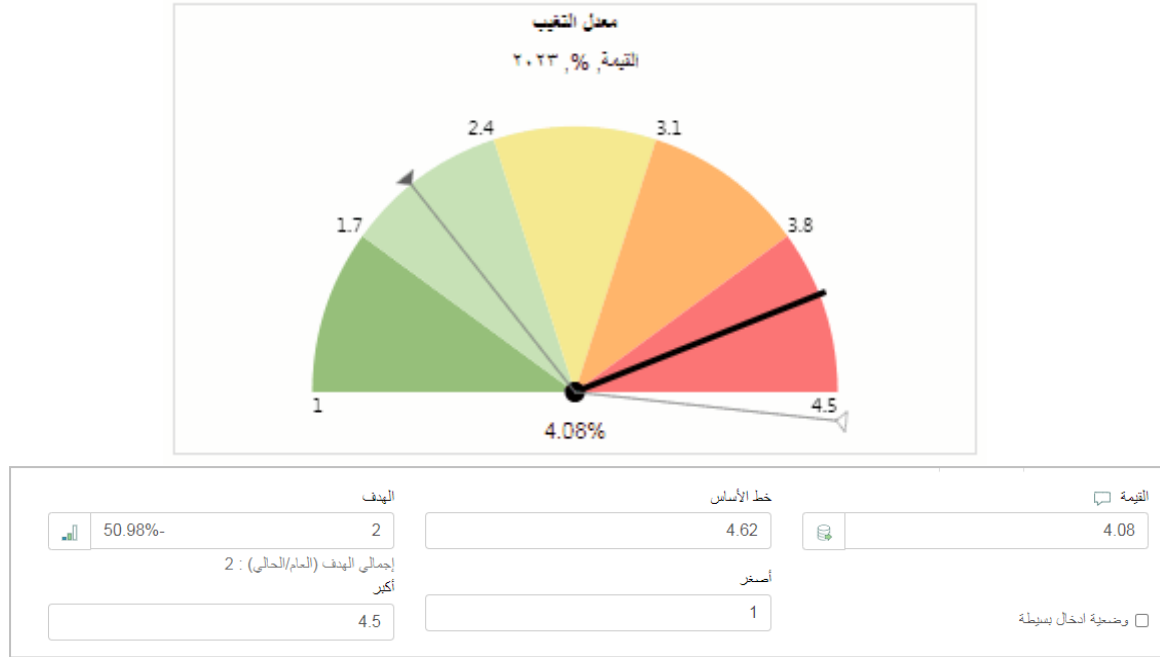


المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل دوران العاملين حيث حققت قيمة 1,58 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 0,7 %، كما أن قيمتها أكبر من القيمة الفعلية لسنة 2022 والتي كانت 0,88 %، ويرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع عدد العمال المغادرين من 5 عمال في سنة 2022 إلى 9 عمال بسنة 2023 ويعود سبب المغادرة إلى وفاة أحد العمال و تم إحالة 4 إلى التقاعد القانوني و إستقالة 4 عمال، مما يشر إلى التحديات المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 2 %، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 0 %، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر ضعيفة جدا بقيمة قدرها 21 %.

16- أما معدل التغيب يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-56): معدل التغيب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

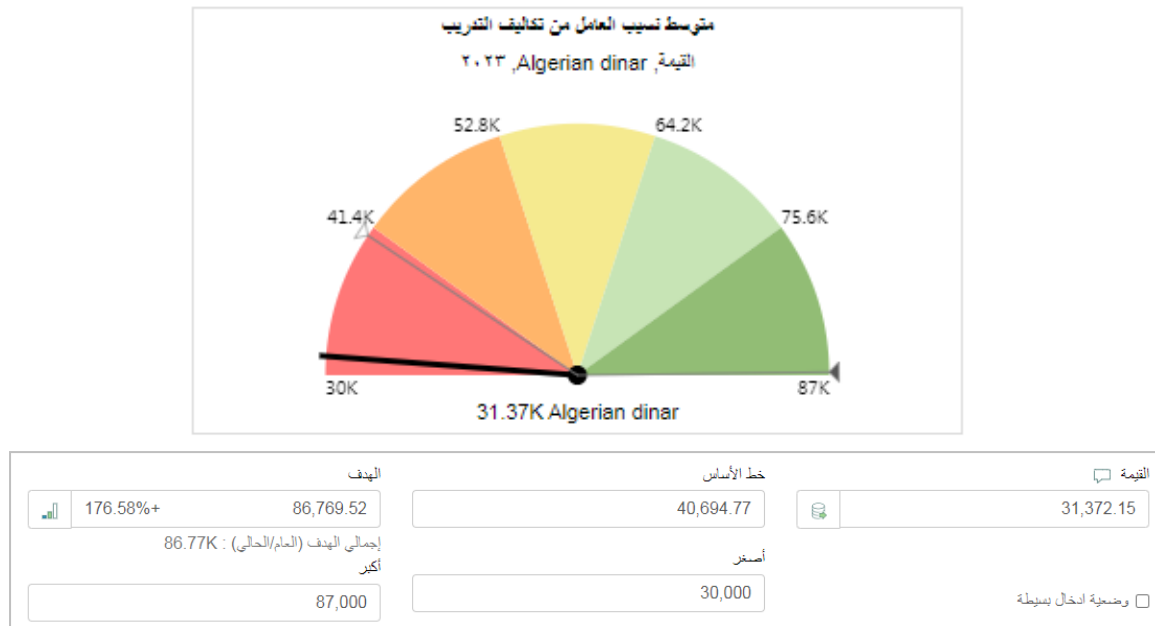


المصدر: BSC Designer

يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لم تتمكن من تحقيق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل التغيب حيث حققت قيمة 4,08 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 2 %، كما أن قيمتها أقل من القيمة الفعلية لسنة 2022 والتي كانت 4,62 %، ويعكس هذا الانخفاض النسبي في معدل التغيب سنة 2023 إلى تراجع إجمالي ساعات الغياب مقارنة بسنة 2022، وكذلك شهدت الفترة ارتفاع طفيف في حصة الفرد من الأرباح والمكافآت مما شجع العمال على الحضور المنتظم وتحسين الرضا الوظيفي، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 4,5 %، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 0 %، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر منخفضة جداً بقيمة قدرها 16,8 %.

17- يمكن توضيح متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب الشكل التالي:

الشكل رقم (4-57): متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

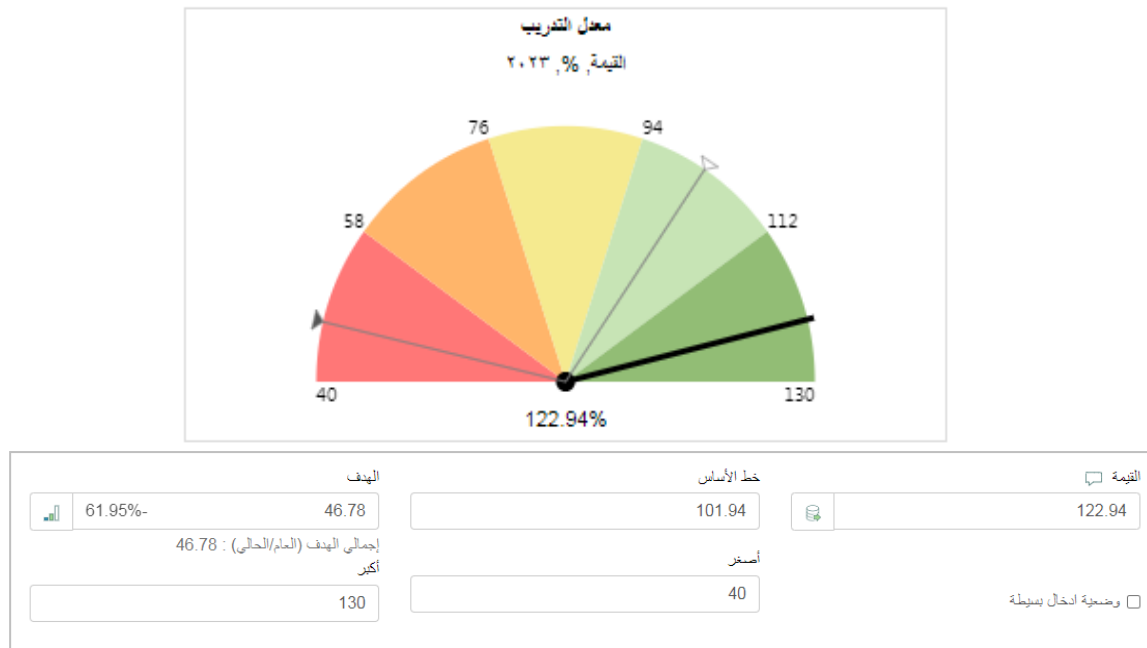


المصدر: BSC Designer

يتبين لنا من خلال الشكل أعلاه أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب حيث حققت قيمة 31.372,15 دج سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 86.769,52 دج، كما أن قيمتها أقل من القيمة الفعلية لسنة 2022 والتي كانت 40.694,77 دج، وهذا راجع لانخفاض الميزانية المخصصة للتدريب لسنة 2023 مقارنة مع الهدف لنفس السنة ومع القيمة الفعلية لسنة 2022، كما ارتفع عدد المدربين فعلياً لسنة 2023 مقارنة مع المتوقع ومع المدربين في سنة 2022، وقد تم تحديد القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 87.000 دج، أما القيمة الصغرى قدرت بـ 30.000 دج، فبهذا كان أداء مؤشر متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب ضعيف جداً بنسبة قدرها 2,41 %.

18- يبين الشكل الموالي معدل التدريب:

الشكل رقم (4-58): معدل التدريب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK



المصدر: BSC Designer

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK تمكنت من تحقيق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل التدريب حيث حققت قيمة 122,94 % سنة 2023، بعد أن كانت تهدف لتحقيق 46,78 %، كما أن قيمتها أعلى من القيمة الفعلية لسنة 2022 والتي كانت 101,94 %، ويعكس ارتفاع معدل التدريب إلى ارتفاع عدد المدربين فعلياً لسنة 2023 مقارنة مع الهدف لنفس السنة ومع القيمة الفعلية لسنة 2022، وقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ 130 %، أما القيمة الصغرى فقدرت بـ 40 %، فبهذا كانت نسبة أداء هذا المؤشر ضعيفة بقيمتها قدرها 92,16 %، مما يشير إلى سعي الشركة لتطوير قدرات العمال بغية توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية، لتعزيز تنافسيتها في السوق وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الكلي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة

SCAEEK

يمكن تقديم مجموعة من النتائج المتعلقة بأداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA Pharma Invest وذلك وفق مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer، وكذا مستوى الأداء الكلي.

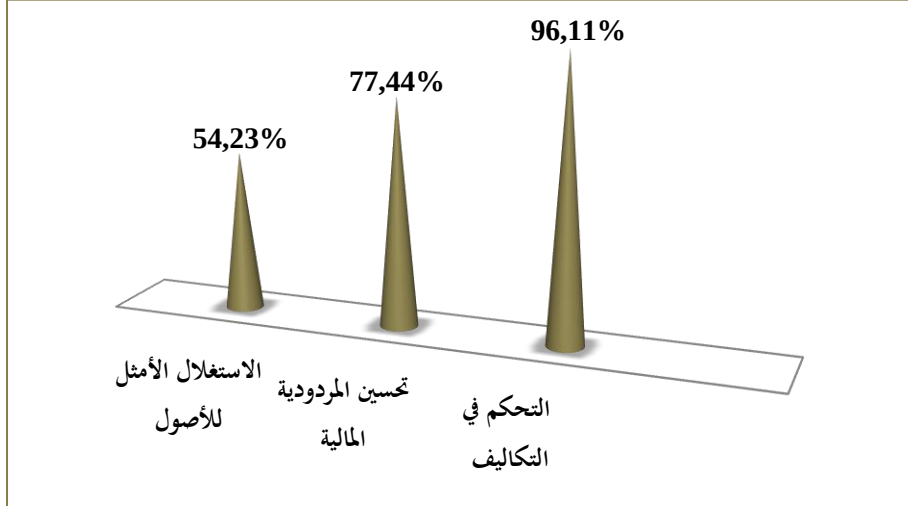
أولاً: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEEK

سيتم عرض نتائج أداء كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK كمايلي:

1- **البعد المالي:** يتضح لنا أن النتائج المالية لشركة الإسمنت SCAEK جيدة خلال سنة 2023، حيث حقق

نتيجة إجمالية تقدر بـ 79,81 %، والشكل التالي يوضح أداء البعد المالي:

الشكل رقم (4-59): أداء البعد المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK



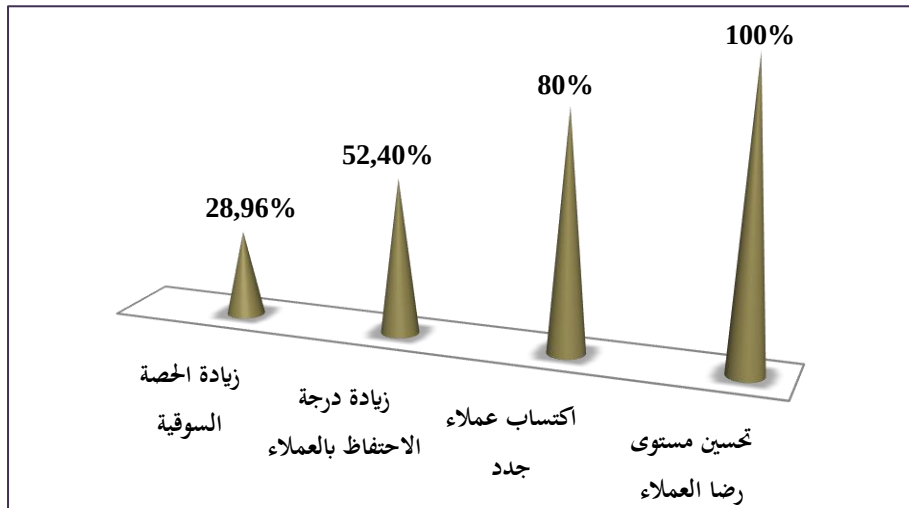
المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن أداء هدف الاستغلال الأمثل للأصول كان مقبولا والذي بلغت نسبته 54,23 %، في حين كان أداء هدف تحسين المردودية المالية جيدا والذي قدر بـ 77,44 %، وكذا أداء هدف التحكم في التكاليف كان جيدا والمقدر بـ 96,11 % وهذا مايبين جهود الشركة المبذولة للتحكم في التكاليف وتحقيق أهدافها.

2- **بعد العملاء:** من خلال هذا البعد حققت الشركة نتيجة إجمالية قدرت بـ 60,24 % خلال سنة 2023،

وهي تعد نتيجة جيدة بالنسبة للشركة، والشكل التالي يوضح أداء بعد العملاء:

الشكل رقم (4-60): أداء بعد العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

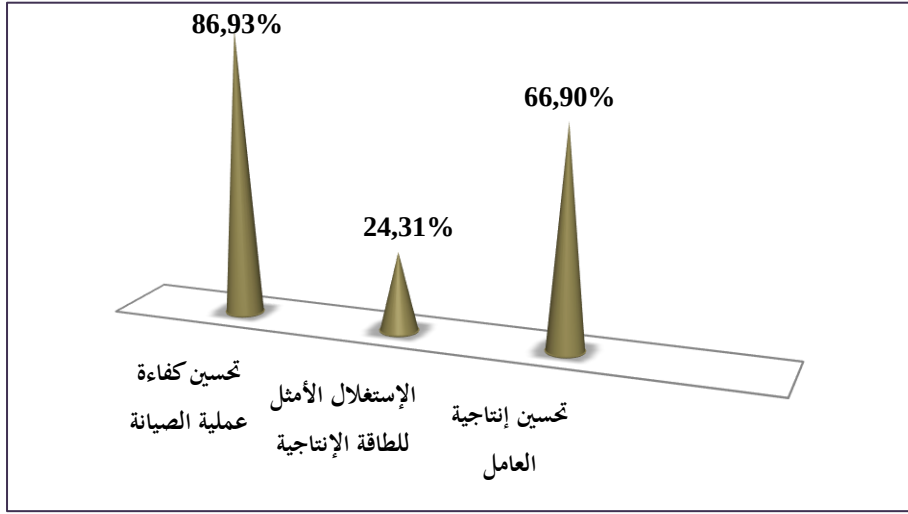


المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أداء هدف زيادة الحصة السوقية ضعيف خلال سنة 2023 والذي قدر بـ 28,96%، كما كان أداء هدف زيادة درجة الاحتفاظ بالعملاء مقبول والمقدر بـ 52,40%، في حين كان أداء هدف اكتساب عملاء جدد وأداء هدف تحسين مستوى رضا العملاء جيدا والمقدر على التوالي بـ 80% و 100%، لهذا يتبين لنا أن قيمة أداء بعد العملاء ترجع إلى ارتفاع مستوى رضا العملاء، في حين ما أثر سلبا على أداء هذا البعد هو هدف زيادة الحصة السوقية والذي يضم مؤشر نمو حجم المبيعات والذي كان أدائه سلبا لذا حقق هدف زيادة الحصة السوقية أداء ضعيف أثر سلبا على أداء بعد العملاء.

3- بعد العمليات الداخلية: قدرت النتيجة الإجمالية لبعد العمليات الداخلية بـ 62,13% وتعتبر نتيجة جيدة للشركة والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (4-61): أداء بعد العمليات الداخلية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

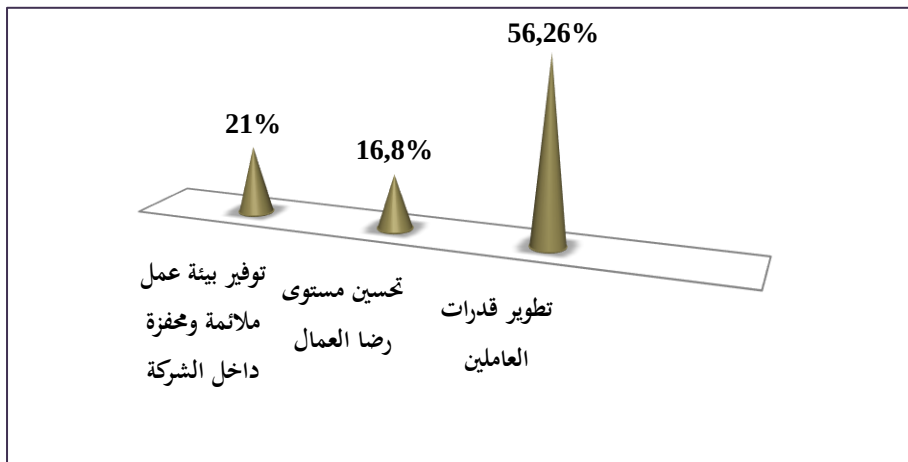


المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

من الشكل أعلاه يتبين لنا أن أداء هدف تحسين كفاءة عملية الصيانة جيد ويقدر بـ 86,93 %، وكذا أداء هدف تحسين إنتاجية العامل والذي بلغت قيمته 66,90 %، في حين كان أداء هدف الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية والذي قدر بـ 24,31 % ضعيف جداً، ويرجع أداء بعد العمليات الداخلية إلى تحسين مستوى كفاءة عملية الصيانة على مستوى الشركة، مما يدل على الجهود المبذولة من طرفها لتحقيق هدف التحكم في التكاليف.

4- بعد التعلم والنمو: حقق بعد التعلم والنمو نتيجة إجمالية تقدر بـ 37,79 % وهي نتيجة ضعيفة بالنسبة للشركة، والشكل التالي يبين أداء بعد التعلم والنمو:

الشكل رقم (4-62): أداء بعد التعلم والنمو لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK



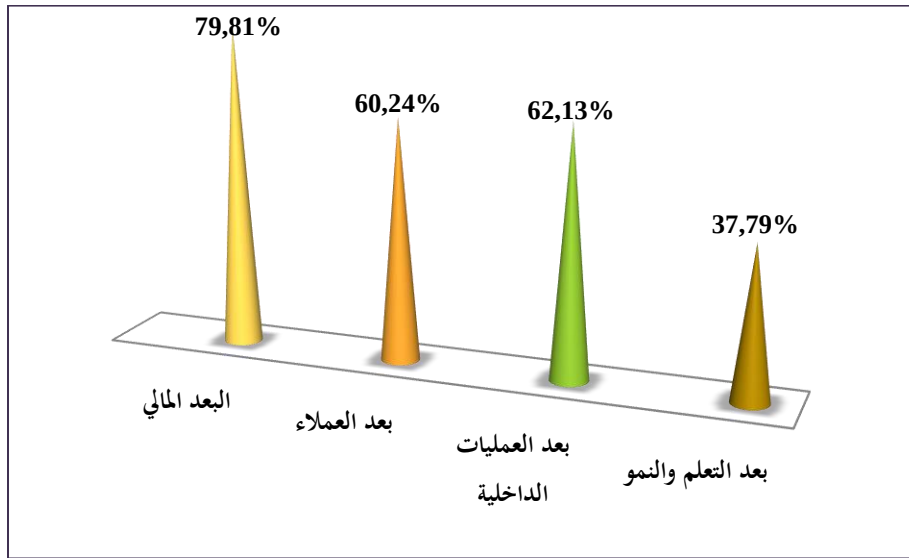
المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

من الشكل أعلاه يمكن إرجاع قيمة أداء بعد التعلم والنمو إلى ضعف أداء كل من هدف توفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة وتحسين مستوى رضا العمال حيث قدرت قيمة كل منهم على التوالي بـ 21% و 16,8%، مما يشير على أن الشركة تحتاج إلى استراتيجيات فعالة لتحسين ظروف العمل للعمال والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة، في حين كان أداء هدف تطوير قدرات العاملين مقبول بقيمة 56,26%.

ثانياً: تحليل نتائج الأداء الكلي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK:

يعد الأداء الكلي هو محصلة أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (4-63): أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK



المصدر: مخرجات برنامج excel بالاعتماد على برنامج BSC Designer

من الشكل أعلاه يتضح أن شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK حققت أداء كلي موجب وجيد والمقدر بـ 64,98%، حيث كان أداء البعد المالي جيداً قدر بـ 79,81%، وكذا أداء بعد العملاء والعمليات الداخلية جيداً بمقدار 60,24% و 62,13% على التوالي، في حين كان أداء بعد التعلم والنمو ضعيف والذي قدر بـ 37,79%، مما يتوجب على شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK بذل مجهودات أكبر من أجل تحسين بعد التعلم والنمو لأنه سيؤثر فيما بعد على باقي الأبعاد خاصة وأنه القاعدة الأساسية التي تبنى عليها بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي ضعف أدائه سيؤثر في الأداء الكلي للشركة.

وعلى الشركة تحديد بعض أهدافها بالدقة والواقعية لأن ذلك يؤثر على الأداء الإجمالي لكل مؤشر لأن هناك علاقات سببية بين مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ولذلك عدم تحديد هذه الأهداف بواقعية سيؤثر في الأداء الكلي للشركة بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل تحديد رؤية واستراتيجية كل من شركة **SPA Pharma Invest** وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** وكذا تحليل بيئتهم الداخلية والخارجية باستخدام مصفوفة **SWOT**، كما تم إسقاط الجانب النظري على المؤسستين محل الدراسة بغية التحقق من مدى مساهمة نموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة، بحيث وجد أن شركة **SPA Pharma Invest** تعمل على تطبيق النموذج ولكن لم تصل للتطبيق الفعلي له، في حين شركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** لا تطبق النموذج. وعليه فقد تم تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لكل من شركة **SPA Pharma Invest** وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK**، وذلك من خلال ترجمة رؤية واستراتيجية الشركة إلى أهداف استراتيجية موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، واستخراج مؤشرات وفق الأهداف الاستراتيجية المحددة لسنة 2023، كما تم تصميم الخريطة الاستراتيجية بحيث عرضت هذه الأخيرة مختلف العلاقات التكاملية والسببية بين أبعاد البطاقة، وبعدها تم تحليل المؤشرات ومتابعة أدائها وأداء الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وذلك بالاعتماد على برنامج **BSC Designer**، إذ يعد من البرمجيات المحاسبية الحديثة النشأة يستخدم لتصميم وإدارة بطاقات الأداء المتوازن. واستخلصت نتائج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة **SPA Pharma Invest** وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** بأن الأداء المالي ما هو إلا محصلة للأنشطة التي تقوم بها الشركة في الأبعاد الأخرى، وهناك علاقة طردية بين الأداء المالي وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



خاتمة

نظرا للتحويلات الكبيرة التي عرفتھا المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك نتيجة التغيرات الاقتصادية، برزت تحديات عديدة دفعتها إلى السعي المستمر لتحسين أدائها المالي والتصدي لهذه التحويلات. وفي هذا السياق، أصبح تحقيق أداء متميز مرهون بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها وإمكاناتها المتاحة سواء كانت بشرية، مالية أو تنظيمية، بغية تحقيق الريادة وتعزيز حصتها السوقية، وبالتالي الحفاظ على مكانتها. وللتصدي لهذه التحويلات وقياس مدى تحقيق المؤسسات لمستوى الأداء المالي المطلوب وفعاليتها، توجد أدوات حديثة أثبتت نجاحها من أبرزها بطاقة الأداء المتوازن، تعد هذه الأداة من الأدوات الأكثر فعالية لتقييم الأداء المالي بما يتماشى واستراتيجيتها المؤسسات وطبيعة عملها في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة.

لذا تم من خلال هذه الدراسة تناول بطاقة الأداء المتوازن ومدى اعتمادها كأداة فعالة في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على جزئين جانب نظري و الذي قسم إلى فصلين، فصل تم فيه التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن وأبعاده الأربعة والمتمثلة في البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، وكذا الخطوات المنهجية المتبعة لتصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن والتحديات التي تواجهها المؤسسات لتطبيقه، أما الفصل الثاني تم التعرض إلى تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى ماهيته والعوامل الداخلية والخارجية المتحكممة فيه، وكذا طرق تقييم الأداء المالي التقليدية مثل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، والحديثة كالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن، كما تم توضيح دور هذه الأخيرة في تقييم الأداء المالي.

وبالنسبة للجانب التطبيقي وانطلاقا مما تم التعرض إليه في الجانب النظري تم إسقاط ذلك على شركة **SPA Pharma Invest** والتي تعمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال تكوين عمالها وإعطاء فكرة حول البطاقة، وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** التي تعد من أهم الشركات في قطاع الإسمنت والتي تولي إهتماما كبيرا بالأطراف ذات المصلحة. وقد قسم الجانب التطبيقي كذلك إلى فصلين فصل تم فيه التطرق إلى تعريف الشركتين ودراسة تطور نشاطهم وتحليل وضعيتهم المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، في حين تمثل الفصل الثاني في محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كل من شركة **SPA Pharma Invest** وشركة الإسمنت لعين الكبيرة **SCAEK** استعانة ببرنامج **BSC Designer** من أجل تقييم الأداء المالي، ليتم في الأخير عرض وتحليل نتائج أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكذا قياس الأداء الكلي والمالي من خلال مؤشرات مالية وغير مالية، وبناءا على ما سبق سيتم مناقشة العناصر الآتية:

خاتمة

1- إختبار فرضيات الدراسة:

إنطلاقاً مما ورد في هذه الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي، يمكن مناقشة الفرضيات التي بنيت عليها في الآتي:

● **الفرضية الأولى:** تملك شركة SPA Pharma Invest المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

من خلال ما تم دراسته حول شركة SPA Pharma Invest من حيث أهدافها ورؤيتها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية والمعلومات التي تحصلنا عليها من قبل إطارات الشركة يتبين لنا أن شركة SPA Pharma Invest تستخدم في عملياتها التشغيلية طرق علمية كنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP، وتدعم الإدارة العليا للشركة جهود موظفيها المبذولة وتشاركهم في تحديد الأهداف، كما يتم التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في بناء مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs لتصميم بطاقة الأداء المتوازن أو تطبيقها، وهذا ما يؤكد أن لشركة SPA Pharma Invest المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن. وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية

● **الفرضية الثانية:** تستعين شركة SPA Pharma Invest ببطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.

تحاول شركة SPA Pharma Invest تطبيق بطاقة الأداء المتوازن خاصة وأن رؤيتها تركز على تطبيقها، حيث قامت بتدريب عمالها حول هذه الأداة وباشرت في بناء بعض المؤشرات لبعض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما أنها تقوم بتتبع أدائها من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs كما تولي إهتماماً كبيراً للمؤشرات غير المالية، إلا أنه لا يوجد تطبيق فعلي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة SPA Pharma Invest، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية.

● **الفرضية الثالثة:** تتوفر لدى شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

تمكنا من خلال المعلومات المعطاة لنا من قبل الشركة من تقارير مالية وسجلات ولوحات قيادة، وتحليل بيئتها وفق مصفوفة، وتوضيح رؤية الشركة، اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، مما تبين لنا أنها تتوفر على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

خاتمة

● **الفرضية الرابعة:** لا تعتمد شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.

تستخدم شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لوحات قيادة خاصة بكل قسم وكذا الميزانيات لتقييم أدائها، ولكن هذه الأدوات لا تساعد الشركة في تتبع أهدافها طويلة الأجل، وبالرغم من توفر كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK إلا أنها لا تعتمد في تقييم أدائها المالي على بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

● **الفرضية الخامسة:** يعمل تكامل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين الأداء المالي لكل من شركة SPA Pharma Invest وشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK من خلال علاقات السبب والنتيجة أبعادها.

من خلال محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لكل من شركة SPA Pharma Invest وشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، وتصميم الخريطة الاستراتيجية لكل منهما، وإعطاء صورة واضحة وشاملة عن المؤشرات المالية وغير المالية وكذا توضيح علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، إتضح لنا أن أبعادها الأربعة تتكامل فيما بينها من خلال علاقات سببية تؤدي في الأخير إلى تقييم الأداء المالي وتحسينه، كما أن هناك علاقة طردية بين الأداء المالي وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

2- النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة التطبيقية في كل من شركة SPA Pharma Invest وشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK، يمكن الخروج بالنتائج التالية:

● نتائج الدراسة بالنسبة لشركة SPA PHARMA INVEST

- تتألف مجموعة SPA Pharma Invest من شركة أم وأربع شركات تابعة نوردها فيما يلي:

- (الشركة الأم) SPA Pharma Invest
- SPA Transport Invest.
- SPA Pharma Invest Production.
- SPA Pharma Invest International Trading.

- تتكون الشركة الأم SPA Pharma Invest والتي مقرها بالعلمة ولاية سطيف من ثلاث وحدات

توزيع وحدة بالجزائر العاصمة ووحدة بالجنوب ووحدة بتلمسان وهذه الأخيرة تم افتتاحها سنة 2024.

خاتمة

- عملاء شركة **SPA Pharma Invest** يتمثلون في صيادلة المجتمع على الأراضي الوطنية، منتشرين في 35 ولاية، مقسمة إلى 48 منطقة و 43 قطاع توزيع.
- وتغطي شركة **SPA Pharma Invest SUD** التابعة عملاء الجنوب.
- تعمل الشركة بتقنية **Charn Probability** حيث هناك خوارزمية تمكنها من معرفة احتمال أن هذا العميل سيرحل أم سيبقى.
- تستخدم **SPA Pharma Invest** منصة على الإنترنت تسمى **SuccessFactors** لنشر عروض الوظائف الخاصة بها.
- شهدت مبيعات شركة **SPA Pharma Invest** تراجع خلال السنتين الأخيرتين 2022 و 2023 تراجعاً وذلك بسبب عدة تأثيرات منها التغيرات التي حصلت في البيئة التشريعية والتنظيمية للمنتجات الصيدلانية وتنظيم الهياكل التي تدير هذه المنتجات، مما تطلب بعض الوقت لفهم والتكيف مع الوضع القانوني الجديد في سوق الأدوية، بالإضافة إلى بعض القيود في إدارة العملاء خاصة من حيث توفر المنتج وضيق السيولة النقدية لدعم سياسة الائتمان للعملاء بالإضافة إلى التضخم الاقتصادي. لذا على الشركة بذل جهوداً أكبر في مجال التسويق بما يتماشى مع المنافسة الصعبة جداً وغير الزهيدة أحياناً.
- شهدت النتيجة الصافية لشركة **SPA Pharma Invest** إنخفاضاً في سنة 2023 بنسبة (19,80%) ويرجع ذلك إلى إنخفاض في مبيعات الشركة خلال هذه السنة.
- طرأ على الهيكل التنظيمي لشركة **SPA Pharma Invest** تغيرات تم فيها دمج مديرية إدارة سلسلة الإمداد (التوريد)، وذلك لوعي الشركة بالمنافسة الشديدة في سوق توزيع الأدوية حيث تم تشبيه ذلك بسفينة تبحر عكس التيار، حيث بمجرد توقف السفينة (الشركة) عن التقدم، يجرفها التيار مما يفقدها الريادة مقارنة بمنافسيها، لذا تسعى باستمرار إلى تحسين الخدمة المقدمة للعملاء النهائيين من حيث الزمن والتكلفة والجودة، بالإضافة إلى تحسين سلسلة التوريد من خلال تدريب كوادرها في إدارة سلسلة التوريد.
- رأس المال العامل لشركة **SPA Pharma Invest** عرف إرتفاعاً وتحسناً خلال الفترة 2020-2023 وذلك نتيجة فتح رأس المال الاجتماعي.

خاتمة

- حققت الشركة سيولة إيجابية بقيمة 525.967.335 دج سنة 2023 وذلك لزيادة رأس المال مما ساهم في تعزيز الوضع المالي وتقليل مخاطر نقص السيولة، وهذا ما يبرهن جهود الشركة المبذولة لشق طريقها بثبات وأمان في سوق توزيع الأدوية حيث المنافسة فيها شرسة للغاية وأحيانا غير نزيهة.
- لا تمتلك شركة SPA Pharma Invest على الديون البنكية متوسطة وطويلة الأجل، لكنها تعتمد على تسهيلات إئتمانية قصيرة الأجل كالسحب على المكشوف Découvert Bancaire وخط الخصم Ligne d'escompte.
- تعتمد شركة SPA Pharma Invest بشكل كبير على التمويل الذاتي بدلا من التمويل الخارجي.
- تعتمد شركة SPA Pharma Invest على أدوات وطرق علمية حديثة كنظام تخطيط موارد المؤسسة ERP.
- لم تحقق الشركة هدفها فيما يتعلق بزيادة الحصة السوقية حيث هناك تحسن طفيف من 2022 إلى 2023 بـ 0,3 % لكن معدل النمو الحالي غير كاف لتحقيق رؤيتها (12%) بحلول سنة 2028، لذلك يتطلب على الشركة تنفيذ استراتيجية نمو قوية كاستراتيجية تسويقية أكثر عدوانية وفعالية، وتوسيع قاعدة العملاء.
- لا تعتمد شركة SPA Pharma Invest على نظام محاسبة التكاليف (المحاسبة التحليلية).
- حققت الشركة هدف توفر الأدوية هذا ما يبين حرصها على ضمان توفر جميع المنتجات الصيدلانية التي يحتاجها العملاء.
- تهتم الشركة بالموارد البشري من ناحية التدريب والتطوير لكنها حققت أداء ضعيف فيما يتعلق بتطوير قدرات العاملين مما يتطلب منها إتباع استراتيجيات فعالة لتعزيز مهاراتهم، ومتابعة تأثير الدورات التدريبية على أداء العامل.
- تتابع مستوى أدائها من خلال بنائها لمؤشرات الأداء الرئيسية KPIs، كما أنها تولي اهتماما كبيرا للمؤشرات غير المالية، إلا أنه لا يوجد تطبيق فعلي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة SPA Pharma Invest.
- تبين لنا من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة SPA Pharma Invest أنها تعتمد على المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

خاتمة

- من خلال بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة SPA Pharma Invest يتبين لنا أنها حققت أداء جيد فيما يتعلق بالبعد المالي ويرجع ذلك نتيجة تحقيقها مستوى جيد لهدف توفير السيولة.
- تمكنت الشركة من تحقيق مستوى أداء جيد لبعد العملاء، مما يشير إلى رضا عملائها بالخدمات والجودة المقدمة لهم.
- حققت نتيجة جيدة فيما يخص بعد العمليات الداخلية مما يؤكد كفاءة عملياتها التشغيلية.
- حققت مستوى أداء مقبول نوعاً ما فيما يخص بعد التعلم والنمو، مما يستوجب على الشركة تعزيز برامج التدريب والتطوير لتحسين أداء هذا البعد والذي يعد القاعدة الأساسية لبناء بطاقة أداء متوازن فعالة.
- إتضح لنا وجود علاقة طردية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي إذ يعد هذا الأخير محصلة لمستوى أداء الأبعاد الأخرى، فهي تعمل على تقييمه وتحسينه.
- نتائج الدراسة بالنسبة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
 - يشهد قطاع الإسمنت تشبعا في السوق الوطنية وذلك لتراجع الطلب عن العرض بسبب إنتهاء المشاريع الهيكلية الكبرى، حيث يقدر الطلب الوطني بـ 21 مليون طن، في حين الطاقة الإنتاجية تقدر بـ 40 مليون طن.
 - شهدت مبيعات شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK إنخفاضا طفيفا خلال سنة 2023، وهذا راجع لتشبع السوق بمادة الإسمنت وإنتهاء المشاريع الكبرى الخاصة بالبناء.
 - إنخفاض قيمة رأس المال العامل سنة 2023 ويعود ذلك إلى تراجع مبيعات الشركة .
 - تتمتع شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK باستقلالية مالية عالية.
 - يتميز الوضع المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK حسب مؤشر Z scoring خلال السنوات الأربع الأخيرة حالة استقرار مما يعكس قدرتها على مواجهة المخاطر المالية واستمراريتها في الأجل الطويل، وكذلك الوفاء بالتزاماتها القصيرة والطويلة الأجل، وهذا يدل على احتمالية استمرارية الشركة في أنشطتها.
 - عدم وضوح استراتيجية الشركة كونها تتميز بالمركزية فيما يخص عملية إتخاذ القرار والتي مصدرها الرئيسي هو السياسة العامة لمجمع GICA.
 - لا تطبق شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

خاتمة

- يسمح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتحديد الانحرافات عن الأهداف المخطط لها من قبل الشركة من أجل العمل على تصحيحها وذلك للوصول لتجسيد الاستراتيجية.
- كشفت لنا بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة الإسمنت SCAEK أن إنخفاض نمو حجم المبيعات أدى إلى ضعف أداء زيادة الحصة السوقية، مما أثر بالسلب على أداء بعد العملاء.
- تمكنت شركة الإسمنت SCAEK من تحقيق هدف التحكم في التكاليف وهو ما أثر بالإيجاب على أداء البعد المالي ويعد من أبرز الأهداف التي كانت الشركة تطمح لتحقيقه خاصة مع محاولة تصديرها للفائض من الإنتاج غير المسوق محليا إلى الأسواق الخارجية.
- تولي شركة الإسمنت SCAEK أهمية كبيرة للمورد البشري من ناحية التدريب والتطوير ولكن عليها إنتقاء برامج تدريبية تجمع بين الجودة والتكلفة.
- إرتفاع معدل دوران العاملين بالشركة في سنة 2023 مما يشير إلى تحديات متعلقة بالاحتفاظ بالموظفين في الشركة.
- حققت شركة الإسمنت أداء جيد فيما يخص البعد المالي، وهذا نتيجة تحقيق مستوى جيد في أداء هدف التحكم في التكاليف وتحسين المردودية المالية.
- حققت شركة الإسمنت أداء جيد فيما يخص بعد العملاء، ويعود ذلك إلى تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء وكذا اكتساب عملاء جدد.
- استطاعت الشركة تحقيق أداء جيد فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية ويرجع ذلك لتحقيقها مستويات جيدة في كل من هدف تحسين كفاءة عملية الصيانة وتحسين إنتاجية العامل.
- حققت شركة الإسمنت أداء ضعيف فيما يخص بعد التعلم والنمو، حيث لم تستطع تحقيق هدفها في كل من هدف تحسين مستوى رضا العمال وتوفير بيئة عمل ملائمة ومحفزة داخل الشركة.
- إتضح لنا بعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أن لهذه الأخيرة دور فعال في تقييم مستوى الأداء المالي كما تعمل على تحسينه في الوقت المناسب.

خاتمة

3- اقتراحات الدراسة:

بناءً على النتائج التطبيقية المتوصل إليها من الدراسة، يمكن تقديم جملة من المقترحات كالاتي:

● اقتراحات بالنسبة لشركة SPA PHARMA INVEST

- ضرورة التطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في الشركة، خاصة وأن سوق توزيع الأدوية يعيش منافسة صعبة جدا وغير عادلة في بعض الأحيان، مما يتوجب عليها دائما تحسين أدائها المالي وتنافسيتها.
- العمل على تبني استراتيجية نمو قوية كاستراتيجية تسويقية أكثر عدوانية وفعالية، وتوسيع قاعدة عملائها وذلك بغية الرفع من حجم مبيعاتها وكذلك تحقيق الحصة السوقية المستهدفة 12% مع حلول عام 2028.

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري أكثر من خلال إتباع استراتيجيات فعالة لتعزيز مهاراتهم.
- ضرورة إعطاء الأهمية الكافية لبعد التعلم والنمو، وذلك للدور الفعال الذي يلعبه في التأثير على الأبعاد الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة تحسين عملية الإتصال بين كافة المستويات بالشركة، بغية توضيح الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.
- ينبغي على الشركة تبني نظام المحاسبة التحليلية لحساب التكاليف والتحكم فيها وذلك لأهميتها البالغة فهي تساعد على فهم التكاليف التشغيلية وتحليل الربحية وكذا إتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

● اقتراحات بالنسبة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بصورة صريحة خاصة وأنها تتوفر على كل مقوماتها وشروط تنفيذها.
- ضرورة توعية مسيري شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK بالمزايا المتأتية من استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة تطبيقها خاصة وأن الشركة تنشط في قطاع الإسمنت والذي يتميز بالمنافسة الشديدة وكذلك تشبع السوق من مادة الإسمنت وتراجع الطلب عليها.
- تبني استراتيجية تسويقية أكثر نجاعة للرفع من حجم المبيعات وتحسين محفظة العملاء.
- ينبغي على الشركة الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتطوير مهاراته وذلك من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في الشركة سواء من ناحية الجودة أو التكلفة خاصة وأن قطاع الإسمنت يشهد تشبعا وتراجعا في الطلب على مادة الإسمنت.

خاتمة

- ضرورة الاهتمام بتقييم الأداء المالي باستخدام الأدوات الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن، وذلك لبلوغ التحسين المستمر له، وبالتالي تعزيز المكانة التنافسية خاصة مع التحديات التي تواجهها الشركة في قطاع الإسمنت.
- ينبغي التركيز على الطرق العلمية المستعملة في التخطيط والتقييم والتحليل، بغية تحديد الأهداف بصورة موضوعية للوصول إلى نتائج واقعية ومن بين هاته الطرق المقارنة المرجعية.
- ضرورة استعانة الشركة بخبراء بغية تصميم بطاقة الأداء المتوازن خاصة وأن الشركة تتوفر على قسم مراقبة التسيير، لذا لا بد عليها من الاستفادة من هذا القسم من خلال تطوير مهارات المكلفين بمراقبة التسيير والاستفادة من خبراتهم.

4- آفاق الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي تشكل امتدادا لها ومن بينها ما يلي:
- أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتكنولوجيا المعلومات على الأداء المالي؛
 - فعالية بطاقة الأداء المتوازن في إدارة سلسلة التوريد؛
 - دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الإستدامة المالية للمؤسسة الاقتصادية؛
 - استخدام بطاقة الأداء المتوازن للإرتقاء بالشركات الناشئة.

قائ

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- (1) إحسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي (2014)، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (2) أسامة عبد الخالق الأنصاري (2006)، الإدارة المالية، كتب عربية للنشر والتوزيع الإلكتروني.
- (3) أكرم أحمد الطويل (2019)، الشراء وفقا لـ **Seven Rights** والأداء الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (4) توفيق محمد عبد المحسن (1997)، تقييم الأداء مداخل جديد لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر.
- (5) حسين عطا غنيم (2005)، دراسات في التمويل (التحليل المالي ودراسة صافي رأس المال العامل - أساسيات الاستثمار وتكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية)، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، مصر.
- (6) حمزة محمود الزبيدي (2000)، التحليل المالي (تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (7) حمزة محمود الزبيدي (2004)، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (8) خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (9) داليدا محمد عادل الدوياتي (2017)، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك: دراسة تجريبية على عينة من البنوك التجارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- (10) دريد كامل آل شبيب (2007)، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (11) رحاب محمد عبد الرحمان (2015)، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن: حالة تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- (12) رهام محمد إبراهيم الشراوي (2018)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة "دراسة تطبيقية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- (13) سارة محمد زايد التميمي (2018)، أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (14) سعد صادق بحيري (2004)، إدارة توازن الأداء، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- (15) السعيد فرحات جمعة (2000)، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- (16) سلمان حسين الحكيم (2017)، تحليل القوائم المالية مدخل صناعة القرارات الاستثمارية والإئتمانية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، دمشق.
- (17) شعيب شنوف (2016)، المحاسبة المالية وفقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي **IFRS** & النظام المحاسبي المالي **SCF**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

قائمة المراجع

- 18) شعيب شنوف(2012)، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19) شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي (2020)، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
- 20) طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس (2009)، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21) عاطف جابر طه(2013)، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر.
- 22) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(2009)، بطاقة الأداء المتوازن- المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى.
- 23) عبد الرحمان عطية (2009)، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي (المخطط المحاسبي الجديد)، دار النشر جيطلي، الجزائر.
- 24) عبد الستار العلي وآخرون (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 25) عبد الستار الكبيسي(2008)، الشامل في مبادئ المحاسبة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 26) عدنان نبيلة (2020)، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- 27) عدنان النعيمي وأرشد التميمي(2007)، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 28) عدنان النعيمي وأرشد التميمي(2007)، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 29) عدنان تايه النعيمي وآخرون (2007)، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 30) علاء فرحان طالب وإيمان شيخان الشهداني (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 31) فريد فهمي زيارة (2020)، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 32) فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمن الدوري(2006)، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 33) فيصل محمود الشواورة(2013)، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 34) كامل أحمد أبو ماضي(2018)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين.
- 35) مبارك لسوس (2012)، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

قائمة المراجع

- 36) مجيد الكرخي (2007)، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 37) مجيد الكرخي (2015)، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، الأردن.
- 38) مجيد جعفر الكرخي (2020)، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 39) محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2022)، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
- 40) محمد الفاتح محمود بشير المغربي (2020)، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
- 41) محمد بن عبد الله الثبتي (2023)، إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، مصر.
- 42) محمد سامي راضي (2015)، تحليل التقارير المالية محاسبي - مالي - إئتماني، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 43) محمد عبد الله حسن حميد (2016)، تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 44) محمد محمود الخطيب (2009)، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 45) محمد محمود يوسف (2005)، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 46) محمد هاني محمد (2014)، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال - قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 47) محمد وائل القيسي (2016)، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد العام 2008، الطبعة الأولى، العبيكات للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- 48) مرفت أحمد محمد فرح (2020)، استخدام بطاقات الأداء المتوازن لتحسين أداء الخدمات الإلكترونية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.
- 49) مسلم علاوي السعد وآخرون، (2012)، بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- 50) معتز عبد القادر عساف (2008)، التميز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، موسوعة التميز الإداري - الجزء الأول، إتحاد المصارف العربية.
- 51) مليكة زغيب، ميلود بوشنقى (2011)، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 52) منير إبراهيم هندي (1999)، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 53) منير شاكر محمد وآخرون (2000)، التحليل المالي: مدخل صناعة القرارات، الطبعة الأولى، مطبعة الطليعة، عمان، الأردن.
- 54) ناصر داداي عدون (2004)، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.

قائمة المراجع

- 55) ناظم حسن عبد السيد (2009)، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 56) نبراس ناجي رزوقي (2020)، تأثير استراتيجية تقويم الأداء في الفاعلية التنظيمية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.
- 57) نبيل إبراهيم محمود الطائي (2008)، تحليل المتغيرات الاقتصادية (الإنتاجية والكفاءات- التغيير التقني- العمل ورأس المال)، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 58) نبيل بوفليح (2018)، دروس وتطبيقات في التحليل المالي "حسب النظام المحاسبي المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 59) نصر حمود مزنان فهد (2009)، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 60) نعمة عباس الحفاجي، إحسان محمد ضمين ياغي (2015)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 61) نعيم حسين (2016)، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 62) هاني عبد الرحمن العمري (2009)، منهجية تطبيق قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 63) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 64) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - توجيه الأداء الاستراتيجي الرصف والمحاذاة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 65) وائل محمد صبحي وطاهر محسن الغالي (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 66) وزارة التربية، التسيير المحاسبي والمالي، السنة الثانية من التعليم الثانوي، شعبة تسيير وإقتصاد، الجزائر.

2. المقالات المنشورة في مجلات علمية:

- 1) أحمد محمد خليل وآخرون (2017)، استخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة في تقويم نتائج ممارسات إدارة الأرباح (دراسة تطبيقية على شركة آسيا سبل للاتصالات)، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، جامعة صلاح الدين، المجلد 21، العدد 04، العراق.
- 2) أسماء أيمن، عبد الغني دادن (2021)، اختبار قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير القيمة السوقية المضافة دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية المسعرة في بورصة الجزائر خلال الفترة (2002-2017)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 08، العدد 01، الجزائر.
- 3) أسماء بوزاغو، سنوسي بن عومر (2020)، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز معسكر، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، المجلد 06، العدد 01، الجزائر.

قائمة المراجع

- (4) أشرف صلاح، عبد الرؤوف جريد(2019)، دراسة تأثير القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والقيمة السوقية المضافة (MVA) على أسعار أسهم شركات مؤشر EGX30 المدرجة في البورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (JCES)، جامعة قناة السويس، المجلد 10، العدد 03، الجزء الأول، مصر.
- (5) إلهام يحياوي (2010)، أثر تطبيق مدخل الجودة على الأداء التموييني للمؤسسات الصناعية في الجزائر -دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، المجلد 11، العدد 23، الجزائر.
- (6) أحمد زرنوح (2017)، الأداء في المنظمة، مجلة سوسيولوجيا، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 01، العدد 03، الجزائر.
- (7) أميمة حلمي مصطفى، كريمة محمد لاشين(2019)، تصور مقترح لتحسين القرارات الجامعية بجامعة طنطا في ضوء نتائج تقييم الأداء بكلياتها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، المجلد 106، العدد 01، مصر.
- (8) أمينة ساهل، محمد بوسنة (2022)، الأداء التسويقي ومؤشرات قياسه في المنظمة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة غرداية، المجلد 04، العدد 02، الجزائر.
- (9) إيمان زغلول راغب أحمد (2018)، خريطة استراتيجية مقترحة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بجمهورية مصر العربية في ضوء الفكر الاستراتيجي، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 42، مصر.
- (10) بلال رحالية وآخرون (2022)، المسؤولية الاجتماعية ودورها في رفع فعالية الأداء الاقتصادي للشركات -دراسة ميدانية لعدد من الشركات الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسنية بن بوعللي الشلف، المجلد 14، العدد 02، الجزائر.
- (11) بوخاري بولرباح (2017)، بطاقة الأداء المتوازن كنظام معلومات لرسم الخريطة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 04، العدد 14، الجزائر.
- (12) جميل حسن النجار (2013)، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 01، العدد 29، الجزء الأول، غزة، فلسطين.
- (13) حسين ذيب، عبد الغني دادن (2021)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر - دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي: (ورقلة، باتنة)، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر.
- (14) حمزة رملي (2017)، قياس الأداء الاستراتيجي لجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث BSCIII، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، المجلد 07، العدد 12، الجزائر.
- (15) حمزة محمود الزبيدي، أسيل هادي محمود (2014)، فاعلية تسويق الخدمات المالية وعلاقتها بالقيمة السوقية المضافة دراسة تطبيقية في مصرف بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، العراق.
- (16) رامز رمضان محمد حسين (2019)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس الإسماعيلية، المجلد 10، العدد 04، مصر.

قائمة المراجع

- (17) زبيدة سمروود، جمال الدين سحنون (2020)، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسكك الحديدية ANESRIF للفترة 2017-2018، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 06، العدد 03، الجزائر.
- (18) سحر طلال إبراهيم (2013)، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد 35، العراق.
- (19) سعاد معاليم ، سميحة بوحفص (2017)، إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل -بسكرة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 09، العدد 30، الجزائر.
- (20) سناء عبد الرحيم سعيد، خليل بشير (2021)، تقييم أداء مديرية بلدية البصرة على وفق تقنية بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 16، العدد 60، العراق.
- (21) الشيخ الداوي (2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 07، العدد 07، الجزائر.
- (22) صافية مصباح (2021)، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ATM، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، المجلد 08، العدد 02، الجزائر.
- (23) العالية غلمي (2018)، التحليل المالي وأدوات التوازن المالي في إطار ميزانية المؤسسة التحليل المالي، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.
- (24) عائشة عبد الكريم عبد الستار (2018)، تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 10، العدد 23، العراق.
- (25) عبد النور شنين ، محمد زرقون (2015)، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تفسير الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة دراسة حالة بورصة الجزائر للفترة 2000-2013، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.
- (26) عبد الباقي بضياف وآخرون (2018)، تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016)، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 18، العدد 01، الجزائر.
- (27) عبد الرحيم لواج ، بلال لطرش (2017)، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.
- (28) عبد الرؤوف عزالدين ، صابر بوعويبة (2021)، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفسلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 12، العدد 02، الجزائر.
- (29) عبد الغني خلادي، أنيس هزلة (2018)، مساهمة النظام المحاسبي المالي SCF في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الميادين الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.
- (30) عبد الغني دادن (2006)، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 04، العدد 04، الجزائر.

قائمة المراجع

- 31) عبد المليك مزهودة (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.
- 32) محفوظ أحمد جودة (2008)، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد 11، العدد 02، الأردن.
- 33) محمد الصالح زويطة (2014)، دور حساب النتائج حسب الطبيعة -وفق النظام المحاسبي المالي- في قياس أداء المؤسسة، مجلة دراسات إقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات وخدمات التعلم الجزائر العاصمة، المجلد 14، العدد 01، الجزائر.
- 34) محمد ذياب سعود وآخرون (2020)، تحسين الأداء البيئي باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه بالمؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بدولة الكويت، مجلة الدراسات والأبحاث البيئية، جامعة مدينة السادات، المجلد 10، العدد 03، مصر.
- 35) محمد زرقون والحاج عرابة (2014)، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.
- 36) محمد فيصل مايده وجمال خنشور (2017)، قياس عناصر قائمة الميزانية وفق النظام المحاسبي المالي (SCF) -دراسة تحليلية-، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 14، العدد 01، الجزائر.
- 37) محمد قريشي (2008)، الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 05، العدد 02، الجزائر.
- 38) مسعود مراد سعداوي وآخرون (2020)، مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط (2017-2018)، مجلة المعيار، جامعة العلوم الإسلامية الأمير عبد القادر قسنطينة، المجلد 11، العدد 04، الجزائر.
- 39) مفتاح محمد الحمروني (2018)، إطار مقترح للتكامل بين نظامي قياس الأداء المتوازن (BSC) والتكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت (TDABC) بهدف زيادة فاعلية نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP)، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد جامعة سرت، المجلد 01، العدد 04، ليبيا.
- 40) مقبل علي أحمد علي (2010)، دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملية لأدوات تقييم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها "دراسة تطبيقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 05، العدد 11، العراق.
- 41) موسى بن البار وأمين بوساق (2019)، نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 04، العدد 01، الجزائر.
- 42) مؤيد عبد الرحمن الدوري، رشا أنور عباس (2018)، العوامل الاقتصادية والعوامل المميزة للأداء المالي وأثرها على القيمة السوقية المضافة للبنوك التجارية الأردنية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية عمادة البحث العلمي، المجلد 21، العدد 02، الأردن.

قائمة المراجع

- 43) نسيمه حمادي ، فتيحة ملياني (2022)، تقييم الأداء المالي لشركات التأمين باستخدام النسب المالية دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) الشركة المركزية لولاية الجزائر، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 07، العدد 01، الجزائر.
- 44) نور الدين مزياي ، صالح بلاسكة (2013)، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر.
- 45) وفاء رايس (2019)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الاستشفائية عرض التجربة الأمريكية (مستشفى Duke للأطفال)، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 07، العدد 02، الجزائر.
- 46) وليد لطرش والهاشمي بن واضح (2016)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء سوق متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 10، العدد 03، الجزائر.
- 47) يوسف أحمد دودين (2009)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 02، الأردن.

3. المداخلات في ملتقيات علمية وندوات:

- 1) أمال مهاوة وآخرون (2020)، التسويق الاجتماعي كمدخل لتنمية الأداء الاجتماعي "دراسة حالة صندوق الزكاة بولاية ورقلة"، الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الرابعة، المستجدات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، المنعقد يومي 27 و 28 جانفي 2020، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- 2) عبد الرحيم محمد (2007)، مدخل قياس الأداء المتوازن للمحاور والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 3) محمد نجيب دبابش، طارق قدوري (2013)، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني الأول حول واقع وأفاق تطبيق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، المنعقد يومي 05 و 06 ماي، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
- 4) محمد نواره ، مريم ملواح (2017)، بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن للشركة الجمهورية للهندسة الريفية بالجلفة)، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المنعقد يوم 25 أبريل 2017، جامعة علي لونيسي البلدية 2، الجزائر.
- 5) محمود جلال أحمد وطلال الكسار (2009)، استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن. https://jesr.journals.ekb.eg/article_228021.html
- 6) نصر الدين بن نذير، أيوب شمال (2017)، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المنعقد يوم 25 أبريل 2017 جامعة علي لونيسي البلدية 2، الجزائر.
- 7) وليد قرونفة، نور الهدى محجوبي (2020)، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المؤسسات البترولية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، الملتقى الدولي الرابع حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،

قائمة المراجع

الطبعة الرابعة، المستجندات التسويقية في ظل التطورات المعاصرة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي، المنعقد يومي 27 و28 جانفي 2020، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

(8) وهيبه مقدم (2010)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، الملتقى الدولي بالموسم ب: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، المنعقد يومي 09 و10 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.

4. الرسائل الجامعية:

- (1) أحلام دريدي (2017-2018)، دور استخدم أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (2) أحلام قراوي، (2019-2020)، محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين لكبيرة- سطيف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- (3) أحمد كامل أبو ماضي (2015)، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.
- (4) أحمد محمد أبو قمر محمد (2009)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (5) أحمد يوسف دودين (2008)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- (6) أسامة سحنون (2020-2021)، تطبيق معايير المحاسبة الدولية في المحاسبة عن التثبيات العينية والمعنوية وأثرها على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- (7) حيزية بنية (2016-2017)، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر.
- (8) خليل موفق خليل صافي (2017)، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (9) سامي هباش (2016-2017)، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- (10) سيف الدين قحاري (2015-2016)، التمويل بالسندات وأثره على الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز - الجزائر -، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- (11) كريمة بوكرومة (2018-2019)، أثر قرارات الاستثمار وتوزيع الأرباح على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية للفترة (2000-2018)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- (12) كمال غالم (2021-2022)، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر.

قائمة المراجع

- 13) لقمان معروف فضل محمد، (2015)، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء المالي للمؤسسات غير الربحية: دراسة ميدانية مؤسسة البصر الخيرية العالمية السودان، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 14) محمد بنية (2016-2017)، القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010-2015، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر.
- 15) مروة مبروكي (2023-2024)، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 16) نبيلة قدور (2018-2019)، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعة -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر.
- 17) نجلاء نوبلي (2014-2015)، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 18) نعيمة يحيوي (2008-2009)، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 19) وليد لطرش (2017-2018)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- 20) وهيبة ضامن (2017-2018)، أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الالكترومنزلية بولايي سطيف وبرج بوعريرج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن)، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

5. الجرائد الرسمية:

- 1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، رقم 19 لسنة 2009.

المراجع باللغات الأجنبية:

1. الكتب:

- 1) Alain MARION et al (2012), **Diagnostic de la performance de l'entreprise**, Dunod, Paris.
- 2) Albert Corhay et Mapapa Mbangala (2007), **Fondements de gestion Financière Manuel et Applications**, 2^e Édition, Édition de L'Université de Liège, Belgique.

- 3) Annie Bartoli (2005), **Le management dans les organisations publiques**, 2ème édition, Dunod, Paris.
- 4) C. Alazard & S. Sépari (2018), **DCG 11Contrôle de gestion : Manuel et Applications**, 5ème édition, Dunod, Paris.
- 5) Chuck Hannabarger and Other(2007), **Balanced Scorecard Strategy For Dummies**,Wiley Publishing, Inc, Indiana.
- 6) Claude Kambou, (2018), **Système Fiscal et Performance Financière Des Établissements de Microfinance (EMF) au Cameroun**, Edition L'Harmattan, Paris.
- 7) Ecocip, (1999), **Dialogues autour de la performance en entreprise : les enjeux**, Edition Harmattan, France.
- 8) Fabienne Guerra(2007), **Pilotage Stratégique de l'entrepris : Le rôle du tableau de bord prospectif**, Edition de Boeck Université, Bruxelles, Belgique.
- 9) Françoise GIRAUD et autres (2005), **Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**, 2 ème édition, Gualino éditeur , Paris.
- 10) Grégory Denglos(2003), **La Création de Valeur Modèles. Mesure. Diagnostic**, Dunod, Paris,France.
- 11) Jean Brilman, Jacques Hérard(2006), **Les Meilleures Pratiques De Management**, 6ème édition, éditions d'Organisation, Paris.
- 12) Kaplan .R., D.Norton,(2012), **Le tableau de bord prospectif**, 8^{ème} edition, Edition d'Organisation, Paris, France.
- 13) KAPLAN Robert. S, David P.NORTON (1996), **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, 1st edition, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- 14) Kaplan Robert. S, Norton David. P (2004), **Strategy Maps – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes**, Harvard Business School Press, Boston.
- 15) Kaplan, R. S. Norton,D. P. (1996), **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review .
- 16) Kaplan, R. S. Norton,D. P. (2007), **Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Business School Review, USA.
- 17) Kaplan, Robert.S. (2010), **Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- 18) Kaplan. R, Atiknson.A (1998), **Advanced Management Accounting**, 3rd edition, Prentice-Hall, Upper saddle River, New Jersey, Boston.
- 19) Kaplan. R, D.Norton,(2002), **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique: les 4axes du succès**, 7^{ème} edition, Edition d'Organisation, Paris, France.
- 20) M. E. Thukaram Rao(2007), **Management Accounting**, 1st Edition, New Age International Limited, India.
- 21) Mohan, N, (2004), **Essentials of Balanced Scorecard**, published by john wiley & sons, inc, USA.
- 22) Paul R, N, (2002), **balanced scorecard step-by-step Maximizing Performance and maintaining Results**, 2nd edition, john wiley & sons, Inc, New York, USA.
- 23) Paul R, N, (2005), **Balanced Scorecard Daignostics: Maintaining Maximum Performance**, 2nd edition,John Wiley & Sons, Inc, New York, USA.
- 24) Paul R, N, (2006), **Balanced Scorecard Step-By-Maximazing Performance and Maintaining Results**, 2nd édition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- 25) Paul R, N, (2008), **balanced scorecard step-by-step For Government and Nonprofit Agencies**, 2nd edition,John Wiley & Sons, Inc.
- 26) Peter Drucker (1999), **L'Avenir du management selon Drucker**, Village Mondial, Paris.
- 27) Ralph F, S, (2007), **Business Process Management and The Balanced Scorecard**

Using Processes as Strategic Drivers, John Wiley & Sons, Inc, Canada.

- 28) Roland Carles(2004), **Comptes et Résultats de L'entreprise Agricole**, 1^{re} Édition, Édition France Agricole, Paris.

2. المقالات المنشورة في مجلات علمية:

- 1) Ahmed Yousef Areiqat and others (2020), **Educating The Learning, Growing and Internal Process Dimensions Through Balanced Scorecard for a Finanacial Performance**, Journal of Entrepreneurship Education, Vol.23 No.04, USA.
- 2) Al Alwi, Adel Ismail, (2018), Using Balanced Scorecard in Measuring The Performance of Online Banking: Cultivating Strategic Model Map in Financial Sector-Case of Bahrain, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol.23, No.02, Canada.
- 29) Angèle DOHOU et Nicolas BERLAND (May 2007), **Musure de la performance globale des entreprises**, Comptabilite et Environnement, France.
- 3) Anil K. Sharma, Satish Kumar (2010), **Economic Value Added (EVA) Linterature Review and Relevant Issues**, International Journal of Economics and Finance, Vol.2, No.2, Canadian.
- 4) Ayman E.Khedr, Manal A. Abdel-Fattah, Marwa M. Solayman (2015), **Merging Balanced Scorecard and Business Intelligence Techniques: An Applied case on the IT Subsidiary Company in the Egyptian Civil Aviation**, International Journal of Computer Applications, Vol.121, No.11.
- 5) Barry J. Witcher, Vinh Sum Chau, (2007), **Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit**, Management Decision, Vol. 45 No. 03.
- 6) Bertrand Sogbossi Bocco (2010), **Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entrepeises en afrique**, La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion, n°241.
- 7) Bourdima Saida(june 2021), **The Implementation And Adaptation Of Balanced Scorecard (BSC) In Alsalam Algeria Bank**, Revue d'Economie et de Statistique Appliquée, Vol 18. No 01.
- 8) D. Choffel, F. Meyssonier (2005), **Dix Ans de Débats Autour du Balanced Scorecard**, Comptabilité-Contrôle-audit, Vol.02,No. 11, décembre 2005.
- 9) Didin Fatihudin , Jusni & Mochamed Mochklas, (June 2018), **How Measuring Financial Performance**, International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET), vol 9, n°6.
- 10) Gavin Lawrie, Lan Cobbold (2004), **Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic controle tool**, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53. No. 07.
- 11) Grace Leah, A, A, C & Moturi, (2015), **Application of IS-Balanced Scorecard in Performance Measurement of e-Government Services in Kenya**, American Journal of Information System, Vol. 03, No. 01, USA.
- 12) Helena Isabel Barroso Saraiva (2011), **The Balanced Scorecard : The Evolution of the Concept and Its Effects On Change in Organizational Management**, EBS Review, N.28, Polytechnic Institute of Guarda, Portugal.
- 13) Hjar Mosaed Al Osaimi (2019), **The Importance of Economic Value Added (EVA) and Studies Related To It in Kuwaiti Firms: ACritical Linterature Review**, Journal of Financial and Business Research, Vol 20, No 01.
- 14) Howard Rohm(2005), **Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems**, Perform Performance Measurement in Action A Balancing Act, Vol.2, No.2.
- 15) Mansoor Maith & Other (2015), **Economic Value Added and Stock Market Development in Egypt**, Asian Social Science, Vol. 11, No. 03, Published by Canadian Center of Science and Education, Cnada.

- 16) Marwa Rabe Mohamed Ali (2019), **Balanced Scorecard development Over The Last 26 years**, IOSR Journal of Business and Management, Vol.21, No.01, January 2019.
- 17) Mohamed A.K .Basuony, Medhat N. El Guindy (December 2018), **The Evolution and Applications of Balanced Scorecard: A Comparative Approach**, Journal of Accounting Research, Vol.06, No.01, Tanta University, Egypt.
- 18) Nicolae .S, Laura. V(2015), **Economic Value Added and Market Value Added- Modern Indicators for Assessment the Firm's Value**, Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series, Special Issue ECO-TREND, Performance, Competitiveness, Creativity, Romania.
- 19) Nopadol Rompho (2011), **Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study**, International Journal of Business and Management, Vol.6, No.11.
- 20) Robert Kaplan & David Norton ,(1996), **Linking The Balanced Scorecard to Strategy**, California Management Review, Vol.39, No.01.
- 21) Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), **Strategic Learning & The Balanced Scorecard**, Strategy & Leadership, Vol.24 No.05.
- 22) Robert S.Kaplan & David P.Norton(1992), **"The Balanced Scorecard- Measures That Drive performance"**, Harvard Business Review, Vol.64, USA.
- 23) Salaga Jakub et al (2015), **Economic Value Added as a measurement tool of financial performance**, 4th World Conference on Business Economic and Management, WCBEM, Procedia Economics and Finance Elsevier, Vol 26..
- 24) Sandhika Cipta Bidhari et al, (2013), **Effect of Corporate Social Responsibility Information Disclosure on Financial Performance and Firm Value in Banking Industry Listed at Indonesia Stock Exchange**, European Journal of Business and Management, vol 5, n°18.
- 25) Suwinto John(2018), **The Relationship Between Economic Value Added, Market Value Added and Return On Cost of Capital In Measuring Corporate Performance**, Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan, Vol 02, No.01, Universitas Tarumanagara, Indonesian.

3. المداخلات في ملتقيات علمية:

- 1) Angèle.R & Nicolas.B (2010), **Mesure de la Performance globale des entreprises**, Comptabilite et Environnement, France.
- 2) Asmaâ Moussaid & Other (2020), **Review of literature on existing models about the impact of continuous training on business performance**, 7th International Conference on Intelligent Textiles & Mass Customisation, IOP Publishing Merrakesh, Morocco.
- 3) Bartłomiej Nita(2011), **The Use of Market Value Added in Performance Evaluation of Investment Centres**, Research Papers of Wroclaw University of Economics, Performance Measurement and Management, No.177.
- 4) D.V. Ramana(25 Dec 2005), **Market Value Added and Economic Value Added: Some Empirical Evidences**, 8th Capital Markets Conference, Indian Institute of Capital Markets Paper, India.
- 5) Dilanthi, A., David, B., & Marian, S, (2000). **Performance Evaluation in Facilities Management: Using the Balanced Scorecard Approach**, COBRA Conference 30 august to 1 september ,university of Greenwich London.
- 6) Malichová.E & Durisova.M (2015), **Evaluation of Financial performance of Enterprises in IT sector**, Science direct business economics and management 2015 Conference, BEM2015, Elsevier.
- 7) Pablo Fernández(2002), **EVA, Economic Profit and Cash Value Added Do Not Measure Shareholder Value Creation**, Research Paper No453, IESE, university of Navarra, Barcelona, Spain.

قائمة المراجع

4. الرسائل الجامعية:

- 1) Rache Lamri (2013), **Evaluation de la Performance des Entreprises Publiques Cas : Application Pratique du Balanced Scorecard au Sein de l'Entreprise Publique « FOREMHYD »**, Mémoire de Magister en Sciences Commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger.
- 2) Sylvain Bafcop(2013), **Les Facteurs D'adoption du Balanced Scorecard par Les Entreprise Françaises dans Le Contexte du Renouveau du Contrôle de Gestion**, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université lille 1, France.

5. دراسات وتقارير علمية:

- 1) Allan Mackay (October 2004), **A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard, A Practitioner's Report Based on: Shareholder and Stakeholder Approaches to Strategic Performance Measurement Using the Balanced Scorecard.**
- 2) **Cascading the BSC Using the Nine Steps to Success™**, Balanced Scorecard Institute. https://balancedscorecard.org/wpcontent/uploads/2019/10/CascadingTheBalancedScorecard_BSI.pdf
- 3) Charles Cotter (2014), **Balanced Business Scorecard – Building, Implementing, Aligning and Sustaining**, Sterling AFRIKA Training and Consultancy, 3-6 November.
- 4) <https://fr.slideshare.net/CharlesCotter/balanced-scorecard-41321389>
- 5) Howard Rohm (2002), **Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems**, The Balanced Scorecard Institute, 16 May.
- 6) Lawrie G.J.G,(march 2015), **Combining EVA with the balanced scorecard to improve strategic focus and Alignment**, 2GC-Active Management, Working paper.
- 7) Paul Arveson (2003), **Building a Government Balanced Scorecard**, The Balanced Scorecard Institute. <https://www.scribd.com/document/354085044/BSC-Govt-Impl-03-pdf>
- 8) Paul Arveson(2007), **The Balanced Scorecard for Port Authorities**, Balanced Scorecard Institute. <https://www.aapa-ports.org/files/SeminarPresentations/Arveson.pdf>

5. المواقع الإلكترونية:

- 1) **BSC origins**, <http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc-concept/history/>. Consulted on : 21/11/2021.
- 2) Carol Finch (2017), **The Disadvantages of Balanced Scorecards**, <https://bizfluent.com/list-6630586-disadvantages-balanced-scorecards.html>, Consulted on : 10/02/2021 à 16:27.
- 3) Nader, A, (2015), **Implementing a Balanced Scorecard System**, <https://www.linkedin.com/pulse/implementing-balanced-scorecard-system-nader-atout/> consulté 29/07/2021 à 18 :05.
- 4) <https://www.compta-213.com/2019/02/scf.html> تاريخ الاطلاع 2023 /12/27



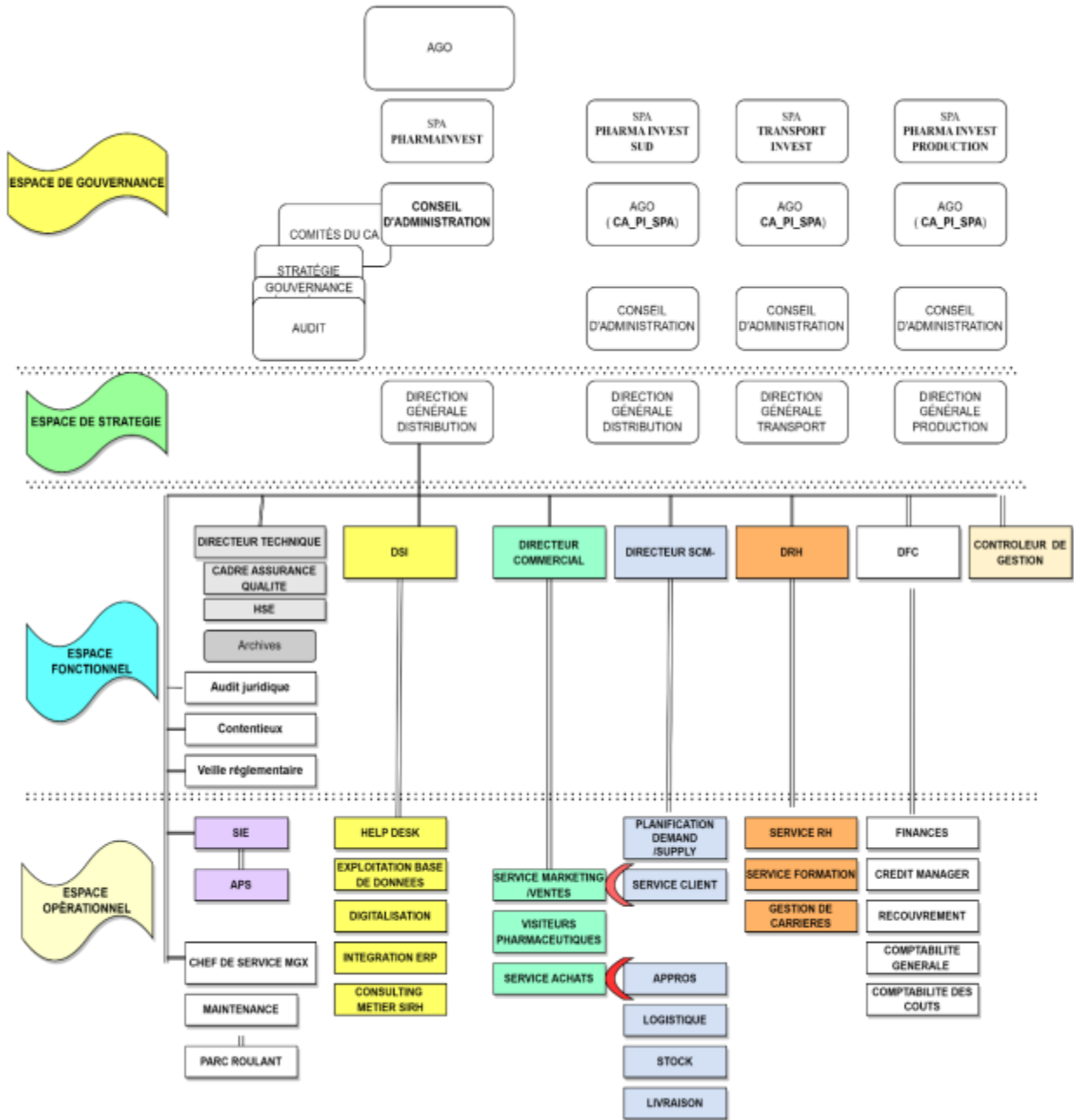
الم



قائمة الملاحق

ملاحق شركة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة SPA PHARMA INVEST



2- La mission :

Acheminer les produits pharmaceutiques depuis leurs fournisseurs vers des clients officinaux dans des délais optimaux tout en respectant les bonnes pratiques légales et réglementaires.

4. Les valeurs :

Les 03 valeurs convenues identifiables à PHARMA INVEST sont :

- **Le respect**
- **La confiance**
- **L'intégrité**

Ces 03 valeurs prises comme des principes fondamentaux de l'identité de PHARMA INVEST, de sa culture, de ses processus et de sa vision recèlent intrinsèquement toutes les autres valeurs morales.

الملحق رقم (03): رؤية وعوامل النجاح لشركة SPA PHARMA INVEST

3-La vision :

Cadrée sur l'outil qu'est le **BSC –Balanced Scorecard** (ou tableau de bord prospectif) qui est une carte stratégique, la vision de PHARMA INVEST obéit à la logique stratégique des 04 axes du BSC. En effet, comme les 04 axes stratégiques sont liés entre eux par une chaîne de causalité. Pour obtenir de bons résultats financiers et donc satisfaire les actionnaires (**axe financier**), l'entreprise doit avoir des clients satisfaits, fidèles et rentables (**axe satisfaction client**) pour lesquels des processus de qualité doivent être mis au point et maîtrisés (**axe maîtrise des processus**). D'où la nécessité d'avoir un personnel motivé et compétent, des systèmes d'information fiables et performants et une bonne gestion de l'apprentissage organisationnel (**axe apprentissage et développement RH**).

5. Les Facteurs Clés de Succès-FCS-

- Optimiser la gouvernance de PHARMA INVEST par un management adapté et un dispositif efficace de contrôle et suivi.
- Assurer un équilibre et une séparation entre les pouvoirs souverains, et exécutifs.
- Poursuivre implacablement le travail collectif jusqu'à l'atteinte de notre vision.
- Investir en continu dans tout ce qui contribue à la performance et à l'excellence, à savoir une RH talentueuse et impliquée et des outils et systèmes de dernier cri.
- Eviter la compromission quand il s'agit de performances et de qualité.
- Promouvoir les valeurs de l'entreprise au sein de l'organisation.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (04): جدول حسابات النتائج لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0000119008411826

Désignation de l'entreprise: SPA PHARMA INVEST

Activité: Distributeur Répartiteur Des Produits Pharmaceutiques

Adresse: CITE HOUARI BOUMEDINNE EL EULMA

Exercice du 01/01/2023 au 31/12/2023

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2023		2022	
	DÉBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DÉBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises	70	12 002 516 712		13 425 605 453
Production vendue				4 155 580
Produits fabriqués				
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	339 449 774		431 551 139	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		11 663 066 938		12 998 210 193
Production stockée ou déstockée				
Production immobilisée				
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		11 663 066 938		12 998 210 193
Achats de marchandises vendues	11 300 726 435		12 550 007 975	
Matières premières				
Autres approvisionnements	10 166 935		12 394 294	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	18 296 519		17 996 762	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		1 101 879 989		1 035 049 810
Services extérieurs				
Sous-traitance générale				
Locations	231 232 650		219 800 928	
Entretien, réparations et maintenance	17 365 694		7 404 569	
Primes d'assurances	2 929 904		2 924 447	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	4 969 942		3 393 590	
Publicité	3 658 991		2 611 549	
Déplacements, missions et réceptions	14 058 367		5 950 481	
Autres services	15 621 239		15 829 252	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	10 517 145 099		11 803 364 340	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		1 145 919 938		1 194 845 863

...f. la suite sur la page suivante

قائمة الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 1 1 9 0 0 8 4 1 1 6 2 6

Désignation de l'entreprise: SPA PHARMA INVEST

Activité: Distributeur Répartiteur Des Produits Pharmaceutiques

Adresse: CITE HOUARI BOUMEDINNE EL EULMA

Exercice du 01/01/2023 au 31/12/2023

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2023		2022	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	339 276 277		283 030 197	
Impôts et taxes et versements assimilés	112 358 999		128 348 030	
IV-Excédent brut d'exploitation		694 284 692		786 467 626
Autres produits opérationnels		15 950 875		12 570 989
Autres charges opérationnelles	23 172 775		18 014 316	
Dotations aux amortissements	137 492 795		113 918 870	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		16 489,752		31 235 783
V-Résultat opérationnel		666 055 116		698 341 212
Produits financiers		18 694		
Charges financières	68 659 081		80 325 435	
VI-Résultat financier	68 640 329		80 325 436	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		487 415,734		638 015 776
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	108 164 523		152 684 295	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		389 251 208		485 331 481

(*) A détailler sur état annexe à joindre

قائمة الملحق

الملحق رقم (05): الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION				
N.I.F 0 0 0 1 1 0 0 0 8 4 1 1 6 2 6				
Désignation de l'entreprise: SPA PHARMA INVEST				
Activité: Distributeur Répartiteur Des Produits Pharmaceutiques				
Adresse: CITE HOUARI BOUMEDINNE EL EULMA				
Exercice clos le 31/12/2023				
BILAN (ACTIF)				
ACTIF	2023			2022
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	87 240 289	52 456 502	34 783 787	58 896 331
Immobilisations corporelles				
Terrains	155 100 000		155 100 000	155 100 000
Bâtiments	67 946 235	24 500 083	43 446 150	46 843 464
Autres immobilisations corporelles	369 222 009	190 421 861	178 800 148	197 083 511
Immobilisations en concession	798 660		798 660	798 660
Immobilisations encours	66 876 207		66 876 207	44 032 747
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	1 898 677 000		1 898 677 000	1 498 677 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 546 058 404	267 378 452	2 378 679 952	1 898 529 714
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	2 942 605 639	40 789 720	2 901 815 918	2 127 041 090
Créances et emplois assimilés				
Clients	2 957 942 058	93 803 497	2 864 138 561	2 515 595 451
Autres débiteurs	1 899 347 378		1 899 347 378	1 580 116 313
Impôts et assimilés	121 901 941		121 901 941	121 074 317
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	526 589 808		526 589 808	73 584 402
TOTAL ACTIF COURANT	8 448 386 826	134 593 217	8 313 793 609	6 417 411 574
TOTAL GENERAL ACTIF	11 094 445 231	401 971 670	10 692 473 361	8 417 041 288

قائمة الملحق

الملحق رقم (06): الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0000119008411826											
Désignation de l'entreprise:		SPA PHARMA INVEST											
Activité:		Distributeur Répartiteur Des Produits Pharmaceutiques											
Adresse:		CITE HOUARI BOUMEDINNE EL EULMA											
Exercice clos le		31/12/2023											
BILAN (PASSIF)													
	2023	2022											
CAPITAUX PROPRES													
Capital émis	4 939 275 000	1 703 852 880											
Capital non appelé													
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	184 836 000	1 535 261 867											
Ecart de réévaluation													
Ecart d'équivalence (1)													
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	389 251 208	485 331 481											
Autres capitaux propres - Report à nouveau													
Part de la société consolidante (1)													
Part des minoritaires (1)													
TOTAL I	5 513 362 208	3 724 446 229											
PASSIFS NON-COURANTS													
Emprunts et dettes financières													
Impôts (différés et provisionnés)													
Autres dettes non courantes													
Provisions et produits constatés d'avance													
TOTAL II													
PASSIFS COURANTS:													
Fournisseurs et comptes rattachés	4 532 000 142	4 040 689 968											
Impôts	82 519 327	146 745 655											
Autres dettes	563 960 409	504 253 241											
Trésorerie passif	622 473	906 264											
TOTAL III	5 179 111 352	4 692 595 060											
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	10 692 473 561	8 417 041 289											

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

قائمة الملحق

الملحق رقم (07): جدول حسابات النتائج لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 1 1 9 0 0 8 4 1 1 6 2 6

Désignation de l'entreprise: SPA PHARMA INVEST

Activité: GROSSISTE REPARTITEUR DE PRODUITS PHARMACEU

Adresse: CITE HOUARI BOUMEDIENNE EL EULMA

Exercice du 01/01/21 au 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES		2021		2020	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			13 476 440 874		11 677 921 872
Production vendue	Produits fabriqués				
	Prestations de services				
	Vente de travaux				
Produits annexes					
Remises, ristournes, ristournes accordés		315 380 719		309 485 874	
Chêne d'affaires net des Rabais, ristournes, ristournes			13 161 060 155		11 568 425 997
Production stockée ou déstockée					
Production immobilisée					
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			13 161 060 155		11 568 425 997
Achats de marchandises vendues		12 534 171 048		10 893 696 010	
Matières premières					
Autres approvisionnements		6 759 531		7 760 220	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services					
Autres consommations		17 877 757		11 338 121	
Rabais, ristournes, ristournes obtenus sur achats			781 893 127		494 833 541
Services extérieurs	Sous-traitance générale				
	Locations	195 623 936		197 315 507	
	Entretien, réparations et maintenance	10 673 967		7 465 961	
	Primes d'assurances	2 947 212		2 726 915	
	Personnel extérieur à l'entreprise				
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	5 047 023		3 050 584	
Services	Publicité	2 713 698		3 137 343	
	Déplacements, missions et réceptions	6 687 565		6 384 844	
Autres services		17 775 852		15 524 552	
Rabais, ristournes, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		12 018 384 463		10 654 368 615	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			1 142 675 692		914 057 382

... la suite sur la page suivante

قائمة الملحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION NIF 0 0 0 1 1 9 0 0 0 4 1 1 9 2 6

Désignation de l'entreprise: SPA PHARMA INVEST

Activité: GROSSISTE REPARTITEUR DE PRODUITS PHARMACEU

Adresse: CITE HOUARI BOUMEDIENNE EL EULMA

Exercice du 01/01/21 au 31/12/21

COMPTE DE RESULTAT J..

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	265 354 174		244 019 028	
Impôts et taxes et versements assimilés	158 637 147		159 176 903	
IV-Excédent brut d'exploitation		767 684 371		510 861 450
Autres produits opérationnels		8 501 042		50 622 944
Autres charges opérationnelles	21 885 195		72 017 668	
Dotations aux amortissements	134 670 184		72 735 268	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		17 846 221		19 551 317
V-Résultat opérationnel		577 476 255		436 262 775
Produits financiers		1 641 962		
Charges financières	56 953 465		53 059 683	
VI-Résultat financier	55 311 504		53 059 683	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		522 164 751		383 223 053
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	138 242 635		106 549 716	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire				
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		383 922 113		276 673 377

(*) A détailler sur état annexe à joindre

قائمة الملاحق

الملحق رقم (08): الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 000119008411626

Désignation de l'entreprise: SPA PHARMA INVEST

Activité: GROSSISTE REPARTITEUR DE PRODUITS PHARMACEU

Adresse: CITE HOUARI BOUMEDIENNE EL EULMA

Exercice clos le 31/12/21

BILAN (ACTIF)

ACTIF	Montants Bruts	2021		2020	
		Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net	
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	43 676 008	22 229 126	21 446 883	1 142 634	
Immobilisations corporelles					
Terrains	155 100 000		155 100 000	155 100 000	
Bâtimens	64 118 820	17 801 196	46 315 624	59 130 154	
Autres immobilisations corporelles	289 109 758	100 768 467	188 341 291	100 299 889	
Immobilisations en concession	796 660		796 660	796 660	
Immobilisations encours	72 577 352		72 577 352	27 941 510	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées	1 496 677 000		1 496 677 000	1 496 677 000	
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT	2 124 253 598	140 798 789	1 983 454 819	1 833 257 847	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	1 949 888 575	61 940 215	1 887 948 360	1 558 590 402	
Créances et emplois assimilés					
Clients	2 873 157 654	82 718 563	2 790 439 090	2 480 739 947	
Autres débiteurs	1 064 075 855		1 064 075 855	719 770 676	
Impôts et assimilés	92 932 213		92 932 213	83 607 870	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants				100 000 000	
Trésorerie	7 591 158		7 591 158	30 381 864	
TOTAL ACTIF COURANT	5 987 845 455	144 658 778	5 842 986 677	4 982 870 759	
TOTAL GENERAL ACTIF	8 111 899 053	285 457 567	7 826 441 487	6 816 228 606	

قائمة الملحق

الملحق رقم (09): الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F. 000119008411626

Désignation de l'entreprise: SPA PHARMA INVEST

Activité: GROSSISTE REPARTITEUR DE PRODUITS PHARMACEU

Adresse: CITÉ HOUARI BOUMEDIENNE EL EULMA

Exercice clos le: 31/12/21

BILAN (PASSIF)

	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 703 852 880	1 703 852 880
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	1 253 912 107	1 159 105 525
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	383 922 113	276 673 377
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	3 341 687 100	3 139 631 781
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 471 118 204	1 854 732 319
Impôts	149 829 273	124 144 366
Autres dettes	358 446 143	322 754 686
Tresorerie passif	465 360 765	1 374 969 453
TOTAL III	4 444 754 386	3 676 596 824
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	7 826 441 487	6 816 228 605

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

قائمة الملاحق

الملحق رقم (10): الميزانية المتوقعة (جانب الأصول) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023

SPA PHARMA INVEST		RC : 01 B 0084116		
DISTRIBUTION PRODUITS PHARM		AI : 19206116008		
CITE HOUARI BOUMEDIENNE EL EULMA		NIF: 000119209014255		
BILAN - ACTIF -				
PREVISION AU 31/12/2023				
LIBELLE	2023			2022
	BRUT	AMO/PROV	NET	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	87,240,289	49,441,177	37,799,112	56,896,331
Immobilisations corporelles	579,496,286	214,451,063	365,045,223	399,823,635
Terrains	155,100,000	0	155,100,000	155,100,000
Bâtiments	67,946,238	24,308,617	43,637,621	46,843,464
Autres immobilisations corporelles	355,653,388	190,142,446	165,510,941	197,083,511
Immobilisations en concession	796,660		796,660	796,660
Immobilisations encours	66,876,208		66,876,208	44,032,747
Immobilisations financières	1,898,877,000		1,898,877,000	1,498,877,000
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	1,898,877,000	0	1,898,877,000	1,498,877,000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	0	0	0	0
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	2,632,489,782	263,892,240	2,368,597,542	1,999,629,714
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	2,681,634,996	39,212,484	2,642,422,512	2,127,041,090
Créances et emplois assimilés	4,041,878,811	93,632,558	3,948,246,253	4,216,786,081
Clients	2,296,844,606	93,632,558	2,203,212,048	2,515,595,451
Autres débiteurs	1,607,618,340		1,607,618,340	1,580,116,313
Impôts et assimilés	137,415,865	0	137,415,865	121,074,317
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés	304,493,552	0	304,493,552	73,584,402
Placements et autres actifs financiers courants	0		0	
Trésorerie	304,493,552	0	304,493,552	73,584,402
TOTAL ACTIF COURANT	7,028,007,359	132,845,042	6,895,162,317	6,417,411,574
TOTAL GENERAL ACTIF	9,660,497,142	396,737,282	9,263,759,860	8,417,041,289

قائمة الملاحق

الملحق رقم (11): الميزانية المتوقعة (جانب الخصوم) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023

SPA PHARMA INVEST

DISTRIBUTION PRODUITS PHARM

CITE HOUARI BOUMEDIENNE EL EULMA

RC : 01 B 00844116

AI : 19206116008

NIF: 000119209014255

BILAN - PASSIF -

PREVISION AU 31/12/2023

LIBELLE	2023	2022
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4,578,075,000	1,703,852,880
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	133,272,892	1,535,261,867
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	345,377,438	485,331,481
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	5,056,725,330	3,724,446,229
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	3,663,063,066	4,040,689,998
Impôts	146,895,280	146,745,555
Autres dettes	397,076,183	504,253,241
Trésorerie passif		906,264
TOTAL III	4,207,034,530	4,692,595,060
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	9,263,759,860	8,417,041,289

قائمة الملاحق

الملحق رقم (12): حركة المخزون لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023

[illegible]

قائمة الملحق

الملحق رقم (13): مؤشرات التكوين لشركة SPA PHARMA INVEST



فارما أنفست ش.ذ.أ. موزع بالجملة للمواد الصيدلانية
PHARMA - INVEST SPA
 Distributeur Répartiteur De Produits Pharmaceutiques
 Au Capital de 1.703.852.880,00 DA

L'ANNEE 2020

LES INDICATEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

NBR EFFECTIF	NBR P FORMES	taux	%	taux globale en départ en formation
250	49	19.6	19.60%	taux de participation à la formation = NBR Personnes formés /NBR Effectifs*100

Taux de participation à la formation = montant des dépenses formation/masse salariale*100

Montant des dépenses formation	2,432,594.56
Masse salariale	225,117,947.70
taux de participation à la formation	1.08

L'ANNEE 2021

LES INDICATEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

NBR EFFECTIF	NBR P FORMES	taux	%	taux globale en départ en formation
252	61	24.206349	24.21%	taux de participation à la formation = NBR Personnes formés /NBR Effectifs*100

Taux de participation à la formation = montant des dépenses formation/masse salariale*100

Montant des dépenses formation	2,774,922.93
Masse salariale	204,598,370.30
taux de participation à la formation	1.36

L'ANNEE 2022

LES INDICATEURS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

NBR EFFECTIF	NBR P FORMES	taux	%	taux globale en départ en formation
268	82	30.597015	30.60%	taux de participation à la formation = NBR Personnes formés /NBR Effectifs*100

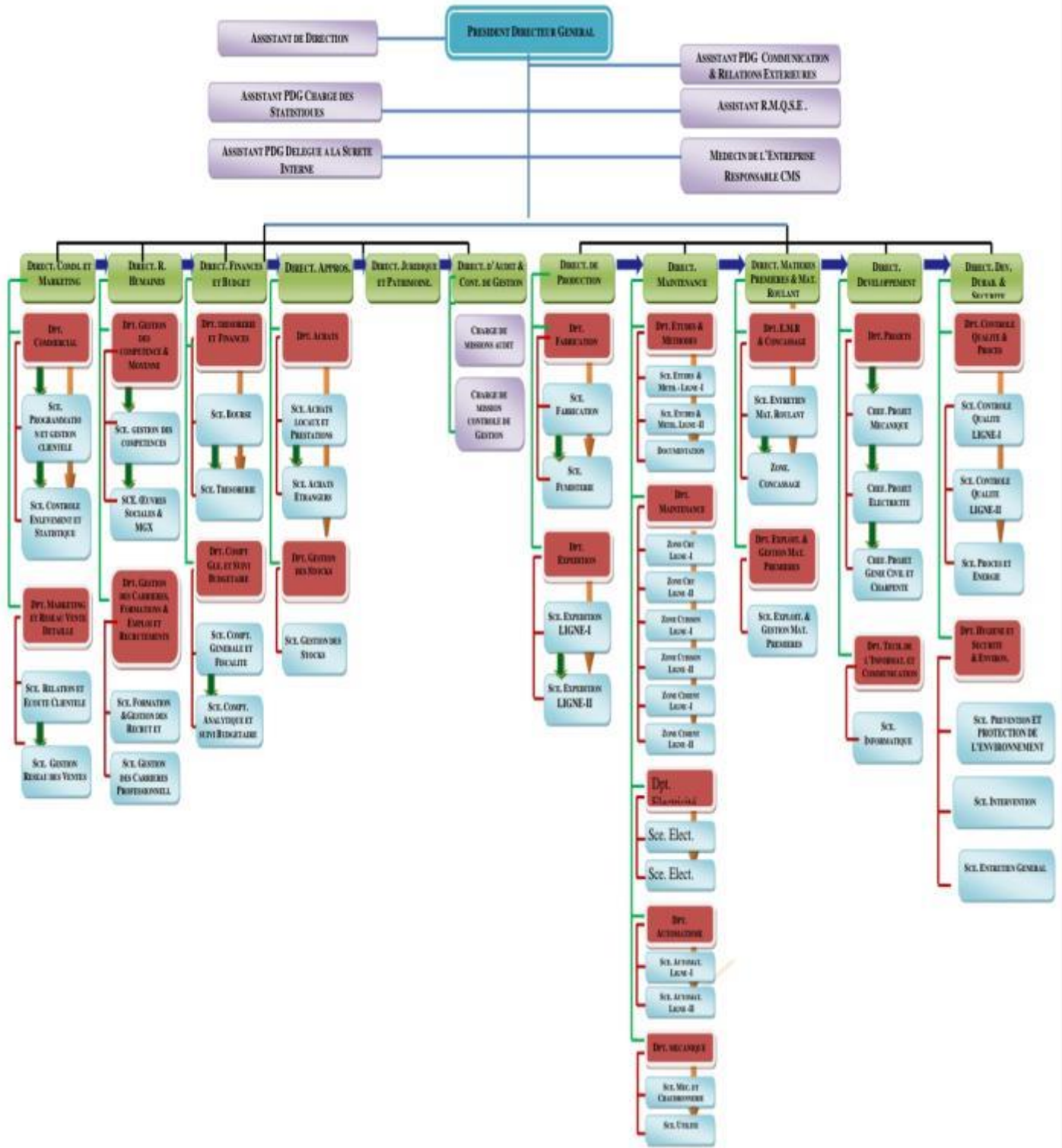
Taux de participation à la formation = montant des dépenses formation/masse salariale*100

Montant des dépenses formation	1,410,156.01
Masse salariale	193,961,071.20
taux de participation à la formation	0.73

قائمة الملاحق

ملاحق شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK

الملحق رقم (14): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت SCAEK



قائمة الملحق

الملحق رقم (15): شهادات شركة الإسمنت SCAEK



Certificat

Certificate

N° 2008/32207.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

SOCIETE DES CEMENTS DE AIN EL KEBIRA, SPA.

شركة الإسمنت لعين الكبيرة.

pour les activités suivantes :
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT.

MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENT.

إنتاج وتسويق الإسمنت.

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :
has been assessed and found to meet the requirements of:

ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 et ISO 45001:2018.

et est déployé sur les sites suivants :
and is developed on the following locations:

BP N°01 AIN EL-KEBIRA, DZ-19008, SETIF – ALGERIE.

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 94938

Certificat ISO 14001 : 2015 n° 94937

Certificat ISO 45001 : 2018 n° 95602

Certificats ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001 délivrés sous accréditation n° 4-0001

Certificates ISO 9001, ISO 14001 and issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)
This certificate is valid from (year/month/day)

2024-01-26

Jusqu'au
Until

2027-01-11



SignatureFournisseur



Julien NIZRI
Directeur Général d'AFNOR Certification
Managing Director of AFNOR Certification

Tous les certificats électroniques consultables sur www.afnor.org. Tout les documents relatifs à la certification de l'organisme.
The electronic certificates only, available at www.afnor.org. When in need, please contact the company to be certified.
Certification de systèmes de management. Porteur d'accréditation disponible sur www.afnor.org.
Management System Certification. Accredited body available on www.afnor.org.
AFNOR est une marque déposée - AFNOR is a registered trademark. CERTIF 1 (21) 1. 000000

Flasher ce QR Code
pour vérifier la validité
du certificat

قائمة الملحق

الملحق رقم (16): حصول شركة الإسمنت SCAEK على شهادة API- 10A

Certificate of Authority to use the Official API Monogram	
ORIGINAL	
License Number: 10A-0158 FOR REFERENCE ONLY	
The American Petroleum Institute hereby grants to	
CEMENT COMPANY OF AIN EL KEBIRA	
Ouled Adouane	
Daira of Ain El Kebira	
Ain El Kebira, Wilaya of Setif	
Algeria	
the right to use the Official API Monogram® on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1® and API-10A and in accordance with the provisions of the License Agreement.	
In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram shall be used in conjunction with this certificate number: 10A-0158	
The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.	
The scope of this license includes the following: API Well Cement Class G at Grade(s) HSR	
QMS Exclusions: Design and Development; Servicing; Validation of Processes; Customer Property	
Effective Date: JULY 29, 2022	<i>Anchal Liddar</i> Senior Vice President of Global Industry Services
Expiration Date: JULY 29, 2025	
To verify the authenticity of this license, go to www.api.org/compositelist .	



American Petroleum Institute

قائمة الملحق

الملحق رقم (17): حصول شركة الإسمنت SCAEK على شهادة API-Q1

API American Petroleum Institute
FOR REFERENCE ONLY

REGISTRATION NO. Q1-3785

Certificate of Registration

The American Petroleum Institute certifies that the quality management system of

CEMENT COMPANY OF AIN EL KEBIRA
Ouled Adouane
Daira of Ain El Kebira
Ain El Kebira, Wilaya of Setif
Algeria

has been assessed by the American Petroleum Institute and found to be in conformance with the following:

API Spec Q1, 9th Edition

The scope of this registration and the approved quality management system applies to the

Manufacturing of Portland and Well Cement

API approves the organization's justification for excluding
Design and Development; Servicing; Validation of Processes; Customer Property

Effective Date: JULY 6, 2022
Expiration Date: JULY 29, 2025
Registered Since: JULY 29, 2019

FOR REFERENCE ONLY
API Spec Q1
Registered

Anchal Liddar
Senior Vice President of Global Industry Services

This certificate is valid for the period specified herein. The registered organization must continually meet all requirements of API Spec Q1, Specification for Quality Management System Requirements for Manufacturing Organizations for the Petroleum and Natural Gas Industry, and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. This certificate has been issued from API offices located at 200 Massachusetts Avenue, NW Suite 1100, Washington, DC 20001-5571, U.S.A. It is the property of API and must be returned upon request. To verify the authenticity of this certificate, go to www.api.org/compositeidlist.

2021-1004 | 11/21 | Digital

قائمة الملاحق

الملاحق رقم (18): جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023

COMPTE DE RESULTATS (PAR NATURE)

Unité:				
	Note	2023	2022	%
Ventes et produits annexes		13 435 336 364,60	13 509 669 520,58	-0,55
Variation stocks produits finis et en-cours		146 146 678,71	(663 429 611,47)	122,03
Production immobilisée		0,00	0,00	0,00%
Subventions d'exploitation		543 787,47	181 470,62	199,66
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		13 582 026 830,78	12 846 421 379,73	5,73%
Achats consommés		(4 454 231 323,86)	(4 590 128 405,20)	-2,96
Services extérieurs et autres consommations		(1 346 495 259,83)	(1 348 955 115,70)	-0,18
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(5 800 726 583,69)	(5 939 083 520,90)	-2,33
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		7 781 300 247,09	6 907 337 858,83	12,65
Charges de personnel		(1 497 765 866,02)	(1 381 206 599,52)	8,44%
Impôts, taxes et versements assimilés		(127 296 791,22)	(119 286 591,85)	6,72%
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		6 156 237 589,85	5 406 844 667,46	13,86
Autres produits opérationnels		90 903 412,63	167 325 702,29	-45,67
Autres charges opérationnelles		(35 548 230,78)	(63 306 259,88)	-43,85
Dotations aux amortissements		(3 015 875 226,19)	(3 018 730 537,86)	-0,09
Dotations aux provisions		(223 375 088,43)	(118 553 758,60)	88,42
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 906 739,26	21 894 022,61	-59,32
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 981 249 196,34	2 395 473 836,02	24,45
Produits financiers		1 832 098 013,49	1 210 255 930,86	51,38
Charges financières		(431 688 812,88)	(494 209 378,32)	-12,65
VI- RESULTAT FINANCIER		1 400 409 200,61	716 046 552,54	95,58
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		4 381 658 396,95	3 111 520 388,56	40,82
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(534 708 305,00)	(799 295 200,00)	-33,10
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		23 080 513,41	161 180 284,61	-85,68
Participation des travailleurs aux bénéfices		(230 000 000,00)	(200 000 000,00)	15,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 513 934 996,16	14 245 897 035,49	8,90%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(11 873 904 390,80)	(11 972 491 562,32)	-0,82
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 640 030 605,36	2 273 405 473,17	60,11
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 640 030 605,36	2 273 405 473,17	60,11
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00

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

قائمة الملاحق

الملحق رقم (19): الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2023

Bilan Actif					
Exercice clos le 31/12/2023					
Unité: null					
ACTIF	Note	2023 Brut	2023 Amort- Prov.	2023 Net	2022 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		84 122 105,01	34 888 187,70	29 455 837,31	19 858 240,59
Immobilisations corporelles		59 229 580 883,88	32 925 808 380,78	26 303 772 822,90	26 848 084 304,36
Terrains		559 449 733,38	0,00	559 449 733,38	559 449 733,38
Bâiments		16 371 432 819,53	7 505 601 569,78	8 865 831 249,75	9 497 293 857,82
Autres immobilisations corporelles		42 298 698 430,75	25 420 206 790,98	16 878 491 639,77	18 791 340 913,16
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours		585 848 885,83	0,00	585 848 885,83	530 923 520,85
Immobilisations financières		24 845 437 758,64	0,00	24 845 437 758,64	18 578 358 033,11
Titres mis en équivalence - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		20 522 000 000,00		20 522 000 000,00	13 490 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		4 123 437 758,64	0,00	4 123 437 758,64	5 088 358 033,11
Impôts différés actif		295 627 880,78	0,00	295 627 880,78	273 140 785,01
TOTAL ACTIF NON COURANT		84 800 418 894,72	32 980 474 528,48	51 839 944 186,26	48 250 184 883,82
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		8 486 283 638,81	(132 740 887,27)	8 383 522 842,54	7 055 881 320,62
Créances et emplois assimilés		1 481 220 084,11	(15 410 221,40)	1 445 808 872,71	2 173 919 588,48
Clients		271 381 798,51	15 410 221,40	255 971 578,11	1 380 471 873,92
Autres débiteurs		974 525 687,73	0,00	974 525 687,73	721 894 805,90
Impôts et assimilés		215 312 606,87	(0,00)	215 312 606,87	91 752 916,66
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		4 519 340 853,24	0,00	4 519 340 853,24	5 889 318 424,03
Placements et autres actifs financiers courants		2 365 000 000,00	0,00	2 365 000 000,00	3 800 000 000,00
Trésorerie		2 154 340 853,24	0,00	2 154 340 853,24	2 089 318 424,03
TOTAL ACTIF COURANT		14 478 824 387,16	(148 150 918,67)	14 328 873 488,49	15 098 919 341,13
TOTAL GENERAL ACTIF		99 277 243 081,88	(33 108 825 447,13)	86 188 817 834,75	83 348 084 205,05

قائمة الملاحق

الملحق رقم (20): الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023

BILAN PASSIF

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2023

		Unité: null	
Passif	Note	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		42 356 013 890,17	38 758 143 938,11
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		3 640 030 605,36	2 273 405 473,17
Autres capitaux propres - Report à nouveau		37 500 000,00	2 826 564 478,89
Liaison inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		48 233 544 495,53	46 058 113 890,17
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		48 233 544 495,53	46 058 113 890,17
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		11 468 170 339,27	11 468 170 339,27
Impôts (différés et provisionnés)		16 846 255,02	17 439 552,66
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 152 387 583,24	973 820 405,29
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		12 837 404 177,53	12 487 430 297,22
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		2 844 163 123,13	1 746 795 945,95
Impôts		142 652 638,00	147 869 767,89
Autres dettes		1 841 947 437,14	1 776 100 393,70
Trésorerie Passif		488 905 763,42	1 162 773 910,32
TOTAL PASSIFS COURANTS III		5 297 668 961,69	4 833 540 017,86
TOTAL GENERAL PASSIF		66 168 617 634,75	63 349 084 205,06

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

قائمة الملاحق

الملحق رقم (21): جدول حسابات النتائج لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2021

 SCAEK SCAEK Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebir 19400		Matricule Fiscal: 0 9 9 8 1 9 0 0 8 3 3 6 3 1 9 Article: 1 9 2 4 2 0 1 0 8 1 1		Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021 04/04/22 09:34					
Compte de resultats (Par nature)									
Unité:									
	Note	2021	2020	%					
Ventes et produits annexes		12 240 807 462,75	15 565 442 886,02	-21,36					
Variation stocks produits finis et en-cours		232 995 783,01	(999 189 975,95)	123,3					
Production immobilisée		0,00	0,00	0,00%					
Subventions d'exploitation		541 740,37	322 487 077,71	-99,83					
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		12 474 344 986,13	14 888 739 987,78	-16,22					
Achats consommés		(4 004 266 310,02)	(4 163 244 182,96)	-3,82					
Services extérieurs et autres consommations		(1 191 630 253,28)	(2 010 569 919,50)	-40,73					
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(5 195 896 563,30)	(6 173 814 102,46)	-15,84					
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		7 278 448 422,83	8 714 925 885,32	-16,48					
Charges de personnel		(1 195 377 659,39)	(1 401 832 495,48)	-14,73					
Impôts, taxes et versements assimilés		(149 185 841,96)	(198 573 257,51)	-24,87					
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		5 933 884 921,48	7 114 520 132,33	-16,59					
Autres produits opérationnels		261 640 666,41	204 009 620,15	28,25					
Autres charges opérationnelles		(77 866 905,66)	(77 638 030,88)	0,29%					
Dotations aux amortissements		(3 079 982 265,07)	(3 306 619 943,54)	-6,85					
Dotations aux provisions		(40 962 494,50)	(138 284 341,08)	-70,38					
Reprise sur pertes de valeur et provisions		104 426 515,17	1 374 704,77	7 496,					
V- RESULTAT OPERATIONNEL		3 101 140 437,83	3 797 362 141,75	-18,33					
Produits financiers		1 120 790 191,90	1 091 906 771,35	2,65%					
Charges financières		(482 270 854,49)	(568 716 848,79)	-15,20					
VI- RESULTAT FINANCIER		638 519 337,41	523 189 922,56	22,04					
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		3 739 659 775,24	4 320 552 064,31	-13,44					
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(211 689 889,00)	(242 202 302,00)	-12,60					
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(10 789 160,94)	(68 925 614,62)	-84,35					
Participation des travailleurs aux bénéfices		(200 000 000,00)	(260 000 000,00)	-23,08					
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		13 961 202 359,61	16 186 031 084,05	-13,75					
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(10 644 021 634,31)	(12 436 606 936,36)	-14,41					
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69	-11,53					
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%					
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	0,00%					
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	0,00%					
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69	-11,53					
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence		0,00	0,00	0,00					
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	0,00					
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	0,00					
Part du groupe (1)		0,00	0,00	0,00					

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

قائمة الملاحق

الملحق رقم (22): الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2021



Unité: BP01, Ouled Adouane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal : 0 9 9 8 1 9 0 0 2 3 6 3 1 9
Article : 1 9 3 4 2 0 1 0 0 1 1

Exercice allant du 01/01/2021 au 31/12/2021

04/04/22 09:34

Bilan Actif Exercice clos le 31/12/2021

Unité: null

ACTIF	Note	2021 Brut	2021 Amort-Prov.	2021 Net	2020 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		26 042 388,60	24 869 393,60	1 172 995,00	2 126 655,00
Immobilisations corporelles		58 077 147 615,25	26 917 172 021,01	31 159 975 594,24	33 545 814 422,00
Terrains		559 449 733,38	0,00	559 449 733,38	559 449 733,38
Bâtiments		16 273 835 458,48	6 257 886 159,06	10 015 949 299,42	10 615 885 892,53
Autres immobilisations corporelles		41 243 862 423,39	20 659 285 861,95	20 584 576 561,44	22 370 478 796,09
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours		265 823 318,79	0,00	265 823 318,79	273 299 149,27
Immobilisations financières		17 420 688 360,85	0,00	17 420 688 360,85	15 302 906 301,94
Titres mis en équivalence – entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés		13 490 000 000,00		13 490 000 000,00	11 390 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		3 930 688 360,85	0,00	3 930 688 360,85	3 912 906 301,94
Impôts différés actif		146 949 852,35	0,00	146 949 852,35	151 414 328,40
TOTAL ACTIF NON COURANT		75 936 651 535,84	26 942 041 414,61	48 994 610 121,23	49 275 560 856,61
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		7 400 872 795,47	(133 260 813,49)	7 267 611 981,98	5 890 488 501,07
Créances et emplois assimilés		1 702 170 791,53	(23 202 821,40)	1 678 967 970,13	1 765 511 336,22
Clients		553 403 245,69	23 202 821,40	530 200 424,29	606 852 432,72
Autres débiteurs		719 860 211,42	0,00	719 860 211,42	670 470 259,27
Impôts et assimilés		428 907 334,42	(0,00)	428 907 334,42	488 188 644,23
Autres actifs courants		0,00		0,00	(0,00)
Disponibilités et assimilés		2 980 949 787,29	(5 553 543,58)	2 975 396 243,71	3 010 563 430,97
Placements et autres actifs financiers courants		555 320 400,00	0,00	555 320 400,00	396 373 200,00
Trésorerie		2 425 629 387,29	5 553 543,58	2 420 075 843,71	2 614 190 230,97
TOTAL ACTIF COURANT		12 083 993 374,29	(162 017 178,47)	11 921 976 195,82	10 666 563 268,26
TOTAL GENERAL ACTIF		88 020 644 910,13	(27 104 058 593,08)	60 916 586 317,05	59 942 124 124,87

قائمة الملاحق

الملحق رقم (23): الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2021



SCAEK

SCAEK

Unité: BP01, Ouled Aduane Ain elkebira 19400

Matricule Fiscal

0	9	9	8	1	9	0	0	8	3	3	4	3	1	9
1	9	3	4	3	0	1	0	0	1	1				

Article

Exercice allant

01/01/2021 au

31/12/2021

04/04/22 09:34

BILAN PASSIF

Exercice clos le

31/12/2021

Unité: null

Passif	Note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		2 200 000 000,00	2 200 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		36 467 538 212,81	34 179 689 065,12
Ecart de réévaluation		0,00	0,00
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		3 317 180 725,30	3 749 424 147,69
Autres capitaux propres – Report à nouveau		75 000 000,00	40 000 000,00
Liason inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		42 059 718 938,11	40 169 113 212,81
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		42 059 718 938,11	40 169 113 212,81
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		13 550 928 582,79	13 550 928 582,79
Impôts (différés et provisionnés)		52 428 924,61	46 104 239,72
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		693 294 236,48	925 618 785,78
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		14 496 651 743,88	14 522 651 608,29
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		2 479 831 771,22	2 628 515 300,53
Impôts		337 026 608,00	407 677 365,00
Autres dettes		1 253 294 162,19	1 783 473 162,37
Trésorerie Passif		290 063 093,65	430 693 475,87
TOTAL PASSIFS COURANTS III		4 360 215 635,06	5 250 359 303,77
TOTAL GENERAL PASSIF		60 916 586 317,05	59 942 124 124,87

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

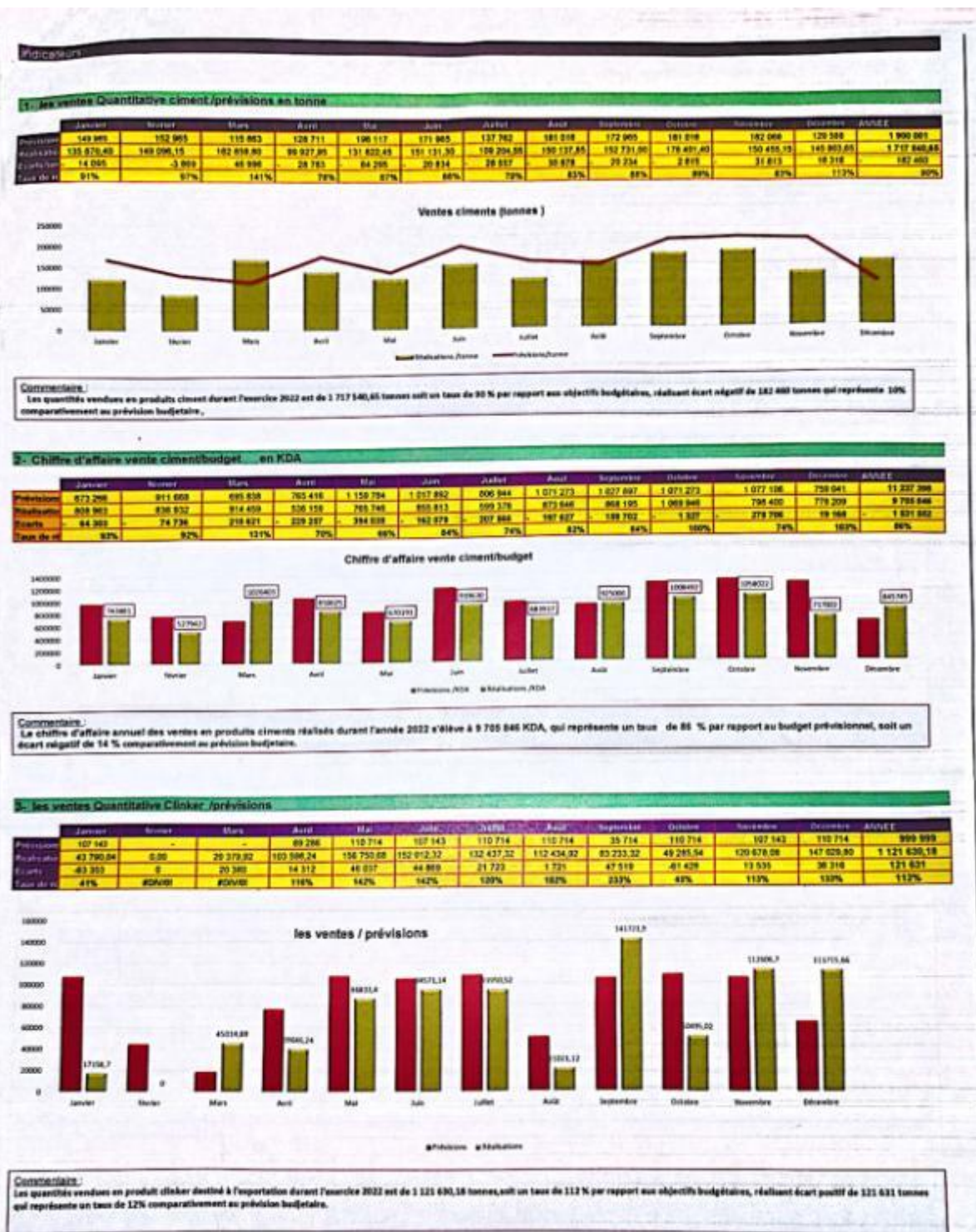
قائمة الملاحق

الملحق رقم (24): الميزانية المتوقعة لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023

BILAN PREVISIONNEL 2023 - CONSOLIDE			Unité KDA
ACTIF			
Designation	Montant Brut		
Ecart d'acquisition - "goodwill"	-		
Immobilisations incorporelles	550		
Immobilisations corporelles	20,626,243		
Terreins	559,450		
Bâlements	9,828,213		
Autres immobilisations corporelles	19,248,580		
Immobilisations en concession	-		
Immobilisations en cours	745,343		
Immobilisations financières	19,824,786		
Titres mis en équivalence	-		
Autres participations et créances rattachées	-		
Autres titres immobilisés	19,824,786		
Prêts et autres actifs financiers non courants	-		
Impôts différés actif	130,382		
TOTAL ACTIF NON COURANT	50,337,303		
Stocks et en cours	5,592,634		
Créances et emplois assimilés	1,983,420		
Clients	774,276		
Autres débiteurs	836,157		
Impôts et assimilés	368,158		
Autres créances et emplois assimilés	4,828		
Disponibilités et assimilés	3,840,970		
Placements et autres actifs financiers courants	-		
Trésoorerie	3,840,970		
Total Classe 03	11,417,023		
TOTAL ACTIF	61,754,326		
PASSIF			
Designation	Montant Brut		
Capital émis	2,200,000		
Capital non appelé	-		
Primes et réserves - Réserves consolidées	38,112,299		
Ecart de réévaluation	-		
Ecart d'équivalence	-		
Résultat net - Résultat net part du groupe	2,681,285		
Autres capitaux propres (Report à nouveau)	78,000		
Part de la société consolidante	-		
Part des minoritaires	-		
TOTAL CAPITAUX PROPRES	43,063,584		
Emprunts et dettes financières	12,508,549		
Impôts (différés et provisions)	12,776		
Autres dettes non courantes	-		
Provisions et produits comptabilisés d'avance	880,688		
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	15,362,013		
Fournisseurs et comptes rattachés	2,025,480		
Impôts	421,849		
Autres dettes	1,385,064		
Trésoorerie Passif	871,324		
TOTAL PASSIFS COURANTS	4,603,713		
TOTAL PASSIF	61,754,326		

قائمة الملحق

الملحق رقم (25): الكمية المباعة من الإسمنت (المتوقعة والفعلية) لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023



الملحق رقم (26): مؤشرات بعد العملاء لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023

قائمة الملحق

1- Taux de satisfaction (qualité et service)

Résultat de l'enquête satisfaction clients

L'analyse des résultats d'enquête de satisfaction clients de l'année 2021 est de 98% une augmentation de 3% par rapport à l'exercice 2020 ou le taux de satisfaction a été 95%, ainsi que l'objectif qui est de 95%, ce résultat montre que nos clients continuent à nous faire confiance et être fidèles à la SCAEK.

Enquête satisfaction client 2021	Objectif	Résultat	écart
	95%	98%	3%

Taux de satisfaction (qualité et service)	Objectif	Résultat
	100%	100%

2- Taux de réclamation clients

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	ANULÉ
Objectif	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Réultat	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ecart	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Commentaire :

la société n'a pas enregistré de réclamation durant l'année 2021 .

3- Nouveaux client / le nombre total des clients

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	ANULÉ
Prévision	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	12%
Réultat	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	2%	4%	3%	1%	12%
Ecart	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	1%	3%	2%	0%	0%

Au cours de l'année 2022 le taux de réalisation annuel de nouveau client est de 12% .

39- Taux de réclamation Trahis.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	ANULÉ
Prévision	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Réultat	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ecart	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Commentaire :

la société n'a pas enregistré de réclamation durant l'année 2022 .

الملحق رقم (27): عدد عمال شركة الإسمنت SCAEK لسنتي 2022 و 2023



RESSOURCES HUMAINES

11.3 Formation

Unité en nombre	2022	2023
Rubriques	Nombre	Nombre
Décès	1	1
Licenciement	0	0
Retraite anticipée	0	0
Retraite proportionnelle	0	0
Retraite légale	1	4
Mutation fournie	0	0
Abandon de poste	0	0
Démission	3	4
Départs définitifs occasionnels	0	0
Départs définitifs	5	9
Mise en disponibilité	1	2
Détachement sans solde	0	0
Détachement avec solde	0	0
Maladie longue durée	9	11
Ruptures temporaires	10	13
Mutations reçues	0	0
Recrutement	1	13
Réintégration	0	0
Entrées	1	13
Effectifs occasionnels	32	23
Effectifs permanents	535	548
Effectif global	567	571

الملحق رقم (28): لوحة القيادة لقسم الموارد البشرية لشركة الإسمنت SCAEK لشهر نوفمبر 2023

قائمة الملحق

	شركة الإسمنت لعين الكبيرة	Référence : TDB 001-1/700
	TABLEAU DE BORD	Date : 31/01/2018
		Page: 1 / 1

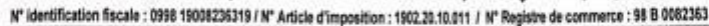
TABLEAU DE BORD (TDB 011-1/700)

Mois Novembre 2023	Structure : Service Gestion du Personnel	Date : 30/11/2023
--------------------	--	-------------------

Processus: PCS 600					
N°	Indicateur	Unité	Objectif	Résultat	Ecart (+/-)
1	Effectif total par rapport aux prévisions	Nombre	575	571	-4
2	Masse salariale par rapport au budget prévisionnel	KDA	58 495	57 562	-933
3	Heures supplémentaires payées par rapport aux prévisions	KDA	750	982	232
4	Taux de départ	%	2%	0,35%	-1,65%
5	Turn-Over	%	1%	0,17%	-0,83%
6	Taux d'absentéisme	%	2%	3,60%	1,60%

الملحق رقم (29): إحصائيات التكوين لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023

قائمة الملاحق



PRODUITS (En Tonne)	2022		2023		% Réal	22-23
	Réalisation	Prévision	Réalisation			
GICA BETON CEM II A-L 42.5 N & R	1.649.230	1.620.000	1.391.748	85,91%	-15,61%	
CEM II/A-L42.5 N & R VRAC	794.119	810.000	671.291	82,88%	-15,47%	
CEM II/A-L42.5 N & R SAC	855.111	810.000	646.510	79,82%	-24,39%	
CEM II/A-L42.5 N & R BIG BAG	0	0	5.380	-	-	
CEM II/A-L42.5 N & R PALETTISATION	0	0	68.567	-	-	
GICA MOUDHAD CEM I N-LH/SR5	41.910	80.000	54.620	68,28%	30,33%	
CEM I N-LH/SR5 42.5 VRAC	29.994	64.000	45.305	70,79%	51,05%	
CEM I N-LH/SR5 42.5 SAC	11.916	16.000	9.296	58,10%	-21,99%	
CEM I N-LH/SR5 42.5 BIG BAG	0	0	20	-	-	
GICA MOUDHAD CEM I 52.5 N-LH/S	11.709	0	26.348	-	125,04%	
CEM I 52.5 N-LH/SR5 VRAC	10.975	0	11.199	-	2,04%	
CEM I 52.5 N-LH/SR5 SAC	734	0	2.212	-	201,57%	
CEM I 52.5 N-LH/SR5 BIG BAG	0	0	12.937	-	-	
GICA PETROLEUM CLASSE G-HSR	14.693	0	6.818	-	-53,59%	
TOT. CIMENT	1.717.541	1.700.000	1.479.534	87,03%	-13,86%	
TOT. CLINKER	1.121.630	1.100.000	1.217.100	110,65%	8,51%	

Le volume des expéditions de ciments se monte à 1 479 534 tonnes, correspondant à un taux de réalisation de 87.03 % de l'objectif de l'exercice. Pour le clinker, la société a écoulé 1 217 100 tonnes, l'objectif annuel est atteint à hauteur de 110.65 % des prévisions.

Durant l'exercice 2022, le niveau des expéditions du clinker enregistre une augmentation de 37.7 % par rapport à l'exercice 2021.

PRODUITS (En Tonne)	2022		2023		% Réal	22-23
	Réalisation	Prévision	Réalisation			
VRAC	849.780	874.000	734.612	84,05%	-13,55%	
GICA PETROLEUM CLASSE G-HSR	14.693	0	6.818	-	-53,59%	
CEM II/A-L42.5 N & R	794.119	810.000	671.291	82,88%	-15,47%	
CEM I N-LH/SR5 42.5	29.994	64.000	45.305	70,79%	51,05%	
CEM I 52.5 N-LH/SR5	10.975	0	11.199	-	2,04%	
SAC	867.760	826.000	658.017	79,66%	-24,17%	
CEM II/A-L42.5 N & R	855.111	810.000	646.510	79,82%	-24,39%	
CEM I N-LH/SR5 42.5	11.916	16.000	9.296	58,10%	-21,99%	
CEM I 52.5 N-LH/SR5	734	0	2.212	-	201,57%	
BIG BAG	0	0	18.337	-	-	
CEM II/A-L42.5 N & R	0	0	5.380	-	0,00%	
CEM I N-LH/SR5 42.5	0	0	20	-	-	
CEM I 52.5 N-LH/SR5	0	0	12.937	-	-	
PALETTISATION	0	0	68.567	-	-	
CEM II/A-L42.5 N & R	0	0	68.567	-	-	
TOT. CIMENT	1.717.541	1.700.000	1.479.534	87,03%	-13,86%	
TOT. CLINKER	1.121.630	1.100.000	1.217.100	110,65%	8,51%	

ACTIVITÉS DE LA COMMISSION DES MARCHÉS

14.1 APPELS D'OFFRES ET CONTRATS

14

La stratégie de SCAEK est axée sur le recours systématique à l'appel d'offres national quand la production nationale ou l'outil national de production est en mesure de répondre aux besoins.

La volonté de la société à promouvoir le développement du contenu local est concrétisée par l'intégration de plusieurs dispositions concourant à favoriser l'outil national de production.

Appels d'offres lancés durant l'année 2023 :

Nombre d'Appels d'offre National	Nombre d'Appels d'offre Nationale & Internationale	Nombre d'Appels d'offre Internationale
/	7 Appels d'offre	/

Volume des contrats signés avec les sociétés algériennes (Exercice 2023)

Les performances enregistrées par la SCAEK dans le volet promotion du contenu local sont parfaitement illustrées par le volume important de contrats signés avec des entreprises de droit algérien.

Nombre de contrats	Engagement contractuel	%
12 Contrats signés avec des entreprises de droit algérien	2,606 Milliards de DA	Plus de 60%
09 Contrats signés avec des partenaires étrangères	11,63 Millions Euros, l'équivalent en DA de 1,729 Milliards	Près de 40%
21 De l'ensemble des contrats signés par la SCAEK	4,335 Milliards DA	



فهرس الأشكال و الجداول

فهرس الأشكال والجداول والملحق

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	06
2-1	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	07
3-1	الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن	09
4-1	العلاقة السببية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (الخريطة الاستراتيجية)	10
5-1	الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن	12
6-1	بطاقة الأداء المتوازن وتحليل الفجوة الاستراتيجية	14
7-1	الأبعاد المفاهيمية لبطاقة الأداء المتوازن	15
8-1	العمليات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	21
9-1	الخريطة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	23
10-1	الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	25
11-1	جوانب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	26
12-1	المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	27
13-1	بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	32
14-1	تحليل سلسلة القيمة المقدمة للعملاء	33
15-1	نموذج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية	37
16-1	مقاييس بعد التعلم والنمو	42
17-1	عوامل نجاح لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن	44
18-1	خطوات بناء وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	50
19-1	الخريطة الاستراتيجية	53
20-1	تطوير مقاييس النتائج وإجراءات العملية	54
21-1	عملية الموازنة الاستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن	57
1-2	الأداء حسب Bouquin	69
2-2	مثلث الأداء	70
3-2	توليفة الأداء القيمة - التكلفة	71
4-2	مبادئ الأداء	75
5-2	الأداء الداخلي والأداء الخارجي	78
6-2	فجوة الأداء	90

فهرس الأشكال والجداول والملحق

91	تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي في المؤسسات	7-2
98	شكل مبسط للميزانية المحاسبية	8-2
101	تدفقات جدول سيولة الخزينة	9-2
104	مراحل عملية تقييم الأداء المالي	10-2
107	رأس المال العامل	11-2
110	احتياج رأس المال العامل	12-2
112	الخزينة الصافية السالبة	13-2
113	الخزينة الصافية الموجبة	14-2
129	العلاقة بين القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة	15-2
132	علاقة التكامل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي	16-2
143	تطور مبيعات شركة SPA PHARMA INVEST خلال الفترة 2023-2020	1-3
144	تطور عدد عمال شركة SPA PHARMA INVEST خلال الفترة 2023-2020	2-3
145	تطور النتيجة الصافية لشركة SPA PHARMA INVEST خلال الفترة 2023-2020	3-3
146	تطور القيمة المضافة لشركة SPA PHARMA INVEST خلال الفترة 2023-2020	4-3
147	توزيع القيمة المضافة لشركة SPA PHARMA INVEST في سنة 2023	5-3
148	الهيكل التنظيمي لشركة SPA PHARMA INVEST	6-3
151	خريطة عمليات لشركة SPA PHARMA INVEST	7-3
157	مؤشرات التوازن المالي لشركة SPA PHARMA INVEST	8-3
169	تطور مبيعات شركة SCAEK خلال الفترة 2023-2020	9-3
170	تطور عدد عمال شركة SCAEK خلال الفترة 2023-2020	10-3
171	تطور النتيجة الصافية لشركة الإسمنت SCAEK خلال الفترة 2023-2020	11-3
172	تطور القيمة المضافة لشركة الإسمنت SCAEK خلال الفترة 2023-2020	12-3
173	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة	13-3
179	مؤشرات التوازن المالي لشركة الإسمنت SCAEK خلال الفترة 2023-2020	14-3
185	مؤشر Z scoring لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	15-3
191	تحليل SWOT لشركة SPA PHARMA INVEST	1-4
208	الخريطة الاستراتيجية المقترحة لشركة SPA PHARMA INVEST	2-4
211	طريقة حساب الأداء وفق برنامج BSC Designer	3-4

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

212	ألوان توضح قراءة سريعة لحالة المؤشر	4-4
212	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023	5-4
213	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023 - البعد المالي-	6-4
213	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023 - بعد العملاء-	7-4
214	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023 - بعد العمليات الداخلية-	8-4
214	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023 - بعد التعلم والنمو-	9-4
215	معدل العائد على الاستثمار لشركة SPA PHARMA INVEST	10-4
216	معدل دوران الأصول لشركة SPA PHARMA INVEST	11-4
217	معدل المردودية المالية لشركة SPA PHARMA INVEST	12-4
218	معدل هامش الربح لشركة SPA PHARMA INVEST	13-4
219	نسبة السيولة السريعة لشركة SPA PHARMA INVEST	14-4
220	معدل الحصة السوقية لشركة SPA PHARMA INVEST	15-4
221	معدل اكتساب عملاء جدد لشركة SPA PHARMA INVEST	16-4
222	معدل توفر الأدوية لشركة SPA PHARMA INVEST	17-4
223	معدل الالتزام بالمواعيد المحددة لشركة SPA PHARMA INVEST	18-4
224	معدل الاحتفاظ بالعملاء لشركة SPA PHARMA INVEST	19-4
225	معدل دوران المخزون لشركة SPA PHARMA INVEST	20-4
226	نسبة الوحدات الضائعة لشركة SPA PHARMA INVEST	21-4
227	معدل عدم المطابقة لشركة SPA PHARMA INVEST	22-4
228	معدل الشكاوى لشركة SPA PHARMA INVEST	23-4
229	معدل تكاليف النقل لشركة SPA PHARMA INVEST	24-4
230	معدل التدريب لشركة SPA PHARMA INVEST	25-4

فهرس الأشكال والجداول والملحق

231	متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب لشركة SPA PHARMA INVEST	26-4
232	متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل لشركة SPA PHARMA INVEST	27-4
233	معدل التغيب لشركة SPA PHARMA INVEST	28-4
234	أداء البعد المالي لشركة SPA PHARMA INVEST	29-4
234	أداء بعد العملاء لشركة SPA PHARMA INVEST	30-4
235	أداء بعد العمليات الداخلية لشركة SPA PHARMA INVEST	31-4
236	أداء بعد التعلم والنمو لشركة SPA PHARMA INVEST	32-4
236	أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST	33-4
239	قيم شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	34-4
256	الخريطة الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	35-4
259	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة 2023	36-4
260	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة 2023 - البعد المالي-	37-4
261	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة 2023 - بعد العملاء-	38-4
261	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة 2023 - بعد العمليات الداخلية-	39-4
262	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK لسنة 2023 - بعد التعلم والنمو-	40-4
263	معدل دوران الأصول لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	41-4
264	معدل العائد على الاستثمار لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	42-4
265	معدل المردودية المالية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	43-4
266	معدل هامش الربح لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	44-4
267	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	45-4
268	معدل الحصة السوقية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	46-4
269	نمو حجم المبيعات لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	47-4

فهرس الأشكال والجداول والملحق

270	تطور عدد العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	48-4
271	معدل شكاوى العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	49-4
272	استبيان رضا العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	50-4
273	معدل اكتساب عملاء جدد لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	51-4
274	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	52-4
275	معدل الطاقة المستغلة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	53-4
276	معدل إنتاجية العامل لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	54-4
277	معدل دوران العاملين لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	55-4
278	معدل التغيب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	56-4
279	متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	57-4
280	معدل التدريب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	58-4
281	أداء البعد المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	59-4
282	أداء بعد العملاء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	60-4
283	أداء بعد العمليات الداخلية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	61-4
283	أداء بعد التعلم والنمو لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	62-4
284	أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	63-4

فهرس الأشكال والجداول والملحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مقاييس البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن	30
2-1	مقاييس بعد العملاء بطاقة الأداء المتوازن	34
3-1	مقاييس بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن	38
4-1	مقاييس بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن	43
1-2	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	73
2-2	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة	100
3-2	جدول تغير الأموال الخاصة	102
1-3	بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST	139
2-3	بطاقة فنية لشركة SPA TRANSPORT INVEST	139
3-3	بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST PRODUCTION	140
4-3	بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST Sud	141
5-3	بطاقة فنية لشركة SPA PHARMA INVEST International Trading	142
6-3	تطور مبيعات شركة SPA PHARMA INVEST للفترة (2023-2020)	143
7-3	تطور عدد العمال لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة (2023-2020)	144
8-3	تطور النتيجة الصافية لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة (2023-2020)	144
9-3	تطور القيمة المضافة لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة (2023-2020)	145
10-3	توزيع القيمة المضافة لشركة SPA PHARMA INVEST في سنة 2023	146
11-3	الميزانيات المختصرة لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	153
12-3	رأس المال العامل الصافي لشركة SPA PHARMA INVEST من أعلى الميزانية للفترة 2020-2023	154
13-3	رأس المال العامل الصافي لشركة SPA PHARMA INVEST من أسفل الميزانية للفترة 2020-2023	155
14-3	احتياج رأس المال العامل لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	155
15-3	الخزينة الصافية لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	156
16-3	نسبة التداول لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	158
17-3	نسبة السيولة السريعة لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	158
18-3	معدل دوران إجمالي الأصول لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	159

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

160	معدل دوران الأصول الثابتة لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	19-3
160	معدل العائد على حقوق الملكية ROE لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023	20-3
161	معدل العائد على الأصول ROA لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	21-3
162	نسبة التمويل الدائم لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	22-3
162	نسبة الاستقلالية المالية لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2023-2020	23-3
164	بطاقة فنية للمؤسسة الإسمنت عين الكبيرة SCAEK	24-3
164	التطور التاريخي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	25-3
166	طرق إنتاج الإسمنت	26-3
169	تطور مبيعات شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للفترة (2023-2020)	27-3
170	تطور عدد عمال شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للفترة (2023-2020)	28-3
171	تطور النتيجة الصافية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للفترة (2023-2020)	29-3
171	تطور القيمة المضافة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK للفترة (2023-2020)	30-3
176	الميزانيات المختصرة لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	31-3
177	رأس المال العامل الصافي لشركة الإسمنت SCAEK من أعلى الميزانية للفترة 2023-2020	32-3
177	رأس المال العامل الصافي لشركة الإسمنت SCAEK من أسفل الميزانية للفترة 2023-2020	33-3
178	احتياج رأس المال العامل لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	34-3
178	الخزينة الصافية لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	35-3
179	نسبة التداول لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	36-3
180	نسبة السيولة السريعة لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	37-3
181	معدل دوران إجمالي الأصول لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	38-3
181	معدل دوران الأصول الثابتة لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	39-3
182	معدل العائد على حقوق الملكية ROE لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	40-3
182	معدل العائد على الأصول ROA لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	41-3
183	نسبة التمويل الدائم لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	42-3
184	نسبة الاستقلالية المالية لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	43-3
185	مؤشر Z scoring لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2023-2020	44-3
194	الأهداف الاستراتيجية لشركة SPA PHARMA INVEST	1-4
195	معدل العائد على الاستثمار لشركة SPA PHARMA INVEST	2-4

فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق

196	معدل دوران الأصول لشركة SPA PHARMA INVEST	3-4
196	معدل المردودية المالية لشركة SPA PHARMA INVEST	4-4
197	معدل هامش الربح لشركة SPA PHARMA INVEST	5-4
198	نسبة السيولة السريعة لشركة SPA PHARMA INVEST	6-4
198	الحصة السوقية لشركة SPA PHARMA INVEST	7-4
199	معدل اكتساب عملاء جدد لشركة SPA PHARMA INVEST	8-4
199	معدل توفر الأدوية لشركة SPA PHARMA INVEST	9-4
200	معدل الالتزام بالمواعيد المحددة لشركة SPA PHARMA INVEST	10-4
200	معدل الاحتفاظ بالعملاء لشركة SPA PHARMA INVEST	11-4
201	معدل دوران المخزون لشركة SPA PHARMA INVEST	12-4
202	معدل دوران المخزون اليومي لشركة SPA PHARMA INVEST	13-4
202	نسبة الوحدات الضائعة لشركة SPA PHARMA INVEST	14-4
203	معدل عدم المطابقة لشركة SPA PHARMA INVEST	15-4
203	معدل الشكاوى لشركة SPA PHARMA INVEST	16-4
204	معدل تكاليف النقل لشركة SPA PHARMA INVEST	17-4
205	معدل التدريب لشركة SPA PHARMA INVEST	18-4
205	متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب لشركة SPA PHARMA INVEST	19-4
206	متوسط الإيرادات اليومية لكل عامل لشركة SPA PHARMA INVEST	20-4
206	معدل التغيب لشركة SPA PHARMA INVEST	21-4
210	الوزن النسبي لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST	22-4
240	تحليل SWOT لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	23-4
243	الأهداف الاستراتيجية لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	24-4
245	معدل دوران الأصول لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	25-4
245	معدل العائد على الاستثمار لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	26-4
246	معدل المردودية المالية لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	27-4
247	معدل هامش الربح لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	28-4

فهرس الأشكال و الجداول و الملاحق

247	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	29-4
248	الحصة السوقية لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	30-4
249	نمو حجم المبيعات لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	31-4
249	تطور عدد العملاء لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	32-4
250	معدل شكاوى العملاء لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	33-4
250	معدل اكتساب عملاء جدد لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	34-4
251	استبيان رضا العملاء لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	35-4
252	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	36-4
252	معدل الطاقة المستغلة لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	37-4
253	معدل إنتاجية العامل لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	38-4
254	معدل دوران العاملين لشركة الاسمنت لعين الكبيرة SCAEK	39-4
254	معدل التغيب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	40-4
255	معدل التدريب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	41-4
255	متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK	42-4
258	الوزن النسبي لأبعاد ومؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت SCAEK	43-4

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
313	الهيكل التنظيمي لشركة SPA PHARMA INVEST	01
314	رسالة وقيم شركة SPA PHARMA INVEST	02
315	رؤية وعوامل النجاح لشركة SPA PHARMA INVEST	03
316	جدول حسابات النتائج لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023	04
318	الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023	05
319	الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023	06
320	جدول حسابات النتائج لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2021	07
322	الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2021	08
323	الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2021	09
324	الميزانية المتوقعة (جانب الأصول) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023	10
325	الميزانية المتوقعة (جانب الخصوم) لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023	11
326	حركة المخزون لشركة SPA PHARMA INVEST لسنة 2023	12
327	مؤشرات التكوين لشركة SPA PHARMA INVEST	13
328	الهيكل التنظيمي لشركة SCAEK الإسمت	14
329	شهادات شركة SCAEK الإسمت	15
330	حصول شركة الإسمت SCAEK على شهادة API- 10A	16
331	حصول شركة الإسمت SCAEK على شهادة API-Q1	17
332	جدول حسابات النتائج لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2023	18
333	الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2023	19
334	الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2023	20
335	جدول حسابات النتائج لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2021	21
336	الميزانية الفعلية (جانب الأصول) لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2021	22
337	الميزانية الفعلية (جانب الخصوم) لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2021	23
338	الميزانية المتوقعة لشركة الإسمت SCAEK لسنة 2023	24

فهرس الأشكال والجداول والملاحق

339	الكمية المباعة من الإسمنت (المتوقعة والفعلية) لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023	25
340	مؤشرات بعد العملاء لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023	26
341	عدد عمال شركة الإسمنت SCAEK لسنتي 2022 و 2023	27
342	لوحة القيادة لقسم الموارد البشرية لشركة الإسمنت SCAEK لشهر نوفمبر 2023	28
343	إحصائيات التكوين لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023	29
344	مبيعات الإسمنت (الفعلية والمتوقعة) لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023	30
345	المناقصات والعقود لشركة الإسمنت SCAEK لسنة 2023	31

الف

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة المختصرات
أ-س	المقدمة

الفص

الاول: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول: نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن
13	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
20	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن بين العمليات المحورية والمكونات الأساسية
25	المبحث الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
27	المطلب الأول: البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الثاني: بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن
35	المطلب الثالث: بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن
39	المطلب الرابع: بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن
44	المبحث الثالث: آليات تصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات التطبيق
44	المطلب الأول: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن
49	المطلب الثاني: بناء وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن
58	المطلب الثالث: تقييم بطاقة الأداء المتوازن
64	خلاصة:

الفص

الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

66	تمهيد
67	المبحث الأول: ماهية الأداء المالي
67	المطلب الأول: مفهوم الأداء

فهرس المحتويات

81	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي
89	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
89	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
93	المطلب الثاني: القواعد الأساسية لتقييم الأداء المالي والجهات المستفيدة منه
96	المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي وخطواته
106	المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء المالي
106	المطلب الأول: الطرق التقليدية المعتمدة في تقييم الأداء المالي
120	المطلب الثاني: النماذج الحديثة لتقييم الأداء المالي
133	خلاصة:
الفصل الثالث: تحليل تطور النشاط والوضعية المالية للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة (2020-2023)	
135	تمهيد
136	المبحث الأول: لمحة عن شركة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST
136	المطلب الأول: تعريف شركة فارما أنفاست SPA PHARMA INVEST
142	المطلب الثاني: تطور نشاط شركة SPA PHARMA INVEST
147	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة SPA PHARMA INVEST وخريطة العمليات
153	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة SPA PHARMA INVEST باستخدام الطرق التقليدية
154	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي لشركة SPA PHARMA INVEST
157	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة SPA PHARMA INVEST للفترة 2020-2023 باستخدام النسب المالية
163	المبحث الثالث: تقديم شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
163	المطلب الأول: تعريف شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
169	المطلب الثاني: تطور نشاط شركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
172	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
176	المبحث الرابع: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK باستخدام الطرق التقليدية
177	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التوازن المالي لشركة الإسمنت SCAEK
179	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023 باستخدام النسب المالية

فهرس المحتويات

184	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي لشركة الإسمنت SCAEK للفترة 2020-2023 باستخدام مؤشر Z scoring
186	خلاصة:
الفصل الرابع: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة	
188	تمهيد
189	المبحث الأول: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST
189	المطلب الأول: تحديد رؤية وإستراتيجية شركة SPA PHARMA INVEST وتحليل بيئتها
193	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية لشركة SPA PHARMA INVEST
194	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء لشركة SPA PHARMA INVEST
207	المطلب الرابع: تصميم الخريطة الإستراتيجية لشركة SPA PHARMA INVEST
210	المطلب الخامس: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة SPA PHARMA INVEST
215	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة SPA PHARMA INVEST
215	المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SPA PHARMA INVEST
233	المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الكلي لشركة PHARMA INVEST SPA
238	المبحث الثالث: محاولة تصميم بطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
238	المطلب الأول: تحديد رؤية وإستراتيجية شركة الإسمنت لعين الكبيرة وتحليل بيئتها
242	المطلب الثاني: تحديد الأهداف الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
244	المطلب الثالث: مؤشرات الأداء لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
255	المطلب الرابع: تصميم الخريطة الإستراتيجية لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
258	المطلب الخامس: عرض نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لشركة الإسمنت لعين الكبيرة SCAEK
263	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لشركة SCAEK
263	المطلب الأول: تحليل نتائج مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لشركة SCAEK
280	المطلب الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والأداء الكلي لشركة SCAEK
285	خلاصة:
287	الخاتمة
297	قائمة المصادر والمراجع
313	قائمة الملاحق
347	فهرس الأشكال والجداول والملاحق
359	فهرس المحتويات
362	الملخص

ملخص الدراسة

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، وبغية الإجابة على إشكالية الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي لتسليط الضوء على مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، أما الجانب التطبيقي استخدمنا المنهج التحليلي للتعرف على الأدوات المعتمدة في تقييم الأداء المالي في كل من شركة **SPA Pharma Invest** وشركة **SCAEK**، كما حاولنا إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لكل شركة بناء على معطيات سنة 2023 وذلك بالاستعانة ببرنامج **BSC Designer**.

وتوصلت الدراسة إلى أن شركة **SPA Pharma Invest** تتابع مستوى أدائها وفق بنائها مؤشرات الأداء الرئيسية **KPIs**، كما تولي إهتماما كبيرا للمؤشرات غير المالية، إلا أنه لا يوجد تطبيق فعلي للبطاقة في شركة **SPA Pharma Invest**، وكذلك شركة **SCAEK** لا تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها بالرغم من أن كلا الشركتين تتوفران على المقومات اللازمة والتي تسهل عليهم تطبيق البطاقة، لتقييم الأداء المالي على المدى القصير والطويل، كما وجدنا أن تكامل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال العلاقات السببية يعمل على تحسين الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء المالي، مؤشرات الأداء الرئيسية، العلاقات السببية.

Abstract:

This study aims to highlight the role of the Balanced Scorecard in evaluating the financial performance of economic institutions. To address the study's problem, we adopted a descriptive approach to shed light on various theoretical concepts related to the study topic. For the practical aspect, we used an analytical approach to identify the tools used in evaluating financial performance in both SPA Pharma Invest and SCAEK companies. We also attempted to propose a Balanced Scorecard model for each company based on 2023 data, utilizing the BSC Designer software.

The study found that SPA Pharma Invest monitors its performance level through the construction of Key Performance Indicators (KPIs) and places significant emphasis on non-financial indicators. However, there is no actual implementation of the Balanced Scorecard in SPA Pharma Invest. Similarly, SCAEK does not rely on the Balanced Scorecard to evaluate its performance, even though both companies possess the necessary components that would facilitate the application of the scorecard for evaluating financial performance in the short and long term. Additionally, we found that integrating the dimensions of the Balanced Scorecard through causal relationships improves financial performance.

Key words: Balanced Scorecard, Financial Performance Evaluation, Key Performance Indicators, Causal Relationships.

وآخر دعوانهم أن