

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير كلية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر

✓ الشعبة: علوم مالية و محاسبية التخصص: مالية مؤسسة .

بـعـنـوان

تقييم و قياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية  
EPM دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم .

من إعداد الطالبة: بن كحلة نور الهدى .

تحت إشراف الأستاذ: قوار سعيد حبيب الأستاذ المقيم: بن حمد عصمت محمد

السنة الجامعية : 2021/ 2020

# الاهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبه عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح و النجاح .

قال تعالى: "وقضى ربك أن لا تعبدوا الا إياه و بالوالدين إحسانا".

على ضوء هذه الآية أهدي ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالهبة و الوقار إلى من علمني العطاء بلا انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من أشعل مصباح عقلي و أطفأ ظلمة جهلي و كان لي خير مرشد إلى من انتظر أن يرى فلذة كبده متخرجة تخوض غمار الحياة بنجاح إلى من زرع في قلبي روح التحدي و النجاح إلى أبي العزيز أطال الله في عمره بصحة و عافية .

إلى ملاكي في الحياة إلى منبع الحب و معنى الحنان و التفاني إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب أمي الحبيبة .

إلى من تقاسمت معهم أجواء المحبة الأسرية إخوتي :محمد و أيمن الذي أرى فيهم التفاؤل و السعادة اللذان هم سندي في هذه الحياة .

إلى القلوب الطاهرة و الرقيقة و النفوس الصافية إلى رياحين حياتي جدتاي .

إلى خالاتي ظريفة و فتيحة و فاطمة و نصيرة و ليلي و خالي و أخي الغالي محي الدين و إبراهيم و احمد ، إلى صديقتي و أختي في الحياة و رفيقتي إلى صاحبة القلب الطيب ابنة خالتي الغالية مريم سيرين أطال الله عمرها و حفظها و كذلك إلى الكتاكيت سيف الدين ، يانيس ،سفيان، و محمد زكرياء و ابن خالتي يوسف حفظهم الله و رعاهم .

إلى عماتي و سندي أطال الله عمرهما إلى من رسم لي طريق النجاح و كانوا مقام فخر لي بين الناس عمتي"  
فضيلة" و أخص بالذكر عمتي "أمينة"

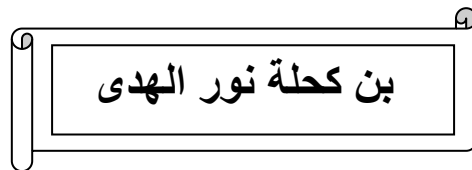
إلى الورود و البراعم التي تفتحت و أشرفت : "فريال-كوثر - سيرين". إلى ابنة عمي و بمثابة أختالي إلى رفيقتي الغالية ابتسام .

إلى استاذي و مؤطري قوار حبيب سعيد

إلى من وقف إلى جانبي و ساعدني في انجاز مذكرتي إلى زوج عمتي بناي حميد ، اطال الله عمره و حفظه .

إلى كل من عرفتهم في حياتي و كانوا سندا لي ، إلى كل من أحببتهم و بادلتهم الاحترام و الوقار .

أخيرا و ختاماً أهدي ثمرة جهدي إلى كل من ساعدني في إعداد مذكرة تخرجي و كان إلى جانبي و منحني الدعم و المساعدة حتى و لو بنصيحة.



# الشكر و عرفان

الحمد و الشكر و الثناء لله العلي القدير على نعمه و على توفيقى في انجاز هذا العمل .

اعترافا بالفضل و تقديرا للجميل لا يسعني أن أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان

لابي و امي اطال الله عمرهما و رعاهم

للاستاذ قوار سعيد حبيب

و أخص بالشكر الجزيل و الامتنان العظيم زوج عمتي بناي حميد الذي مد لي يد العون وساعدني في انجاز مذكرة  
تخرجي .

لتكرمه بقبول الاشراف على هذه المذكرة و للجهد الكبير و الوقت الثمين الذي بذله

من خلال توجيهاته و متابعتة لي من بداية هذه الرسالة حتى اكمالها

فجزاه الله كل خير و جعله في ميزان حسناته

لا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل عمال مؤسسة ميناء مستغانم

بالتحديد مصلحة المالية و المحاسبة و أخص بالشكر فرع المحاسبة

و كل من ساعدني من قريب و بعيد في انجاز هذا العمل .

## الفهرس

.....	الاهداء
.....	الشكر
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	المقدمة
.....	الفصل الأول :عموميات حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية
.....	تمهيد
.....	المبحث الأول :الأداء في المؤسسة الاقتصادية
.....	مطلب الأول : مفهوم الأداء
.....	مطلب الثاني : مكونات الأداء
.....	مطلب الثالث :أنواع الأداء
.....	فرع الأول :حسب معيار الشمولية
.....	فرع الثاني :حسب معيار المصدر
.....	فرع الثالث :حسب معيار الطبيعة
.....	فرع الرابع : حسب معيار الوظيفة
.....	مطلب الرابع : عوامل المؤثرة في الأداء
.....	مبحث الثاني :قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
.....	مطلب الأول :ماهية قياس و تقييم الأداء
.....	فرع الأول :قياس الأداء
.....	فرع الثاني : تقييم الأداء
.....	مطلب الثاني :عملية تقييم الأداء
.....	فرع الأول : جمع المعلومات الضرورية
.....	فرع الثاني :قياس الأداء الفعلي

.....	فرع الثالث: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه
.....	فرع الرابع: دراسة الانحراف و اصدار الحكم
.....	مطلب الثالث :اهداف و شروط نجاح عملية تقييم الأداء
.....	فرع الأول :شروط نجاح عملية التقييم
.....	فرع الثاني :اهداف نجاح عملية التقييم
.....	مطلب الرابع :اسس و مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية
.....	فرع الأول :اسس عملية التقييم
.....	فرع الثاني :مراحل عملية التقييم
.....	مبحث الثالث : ماهية تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية
.....	مطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي في مؤسسة اقتصادية
.....	مطلب الثاني :الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
.....	مطلب الثالث : مصادر المعلومات في عملية تقييم الأداء
.....	خلاصة الفصل
.....	الفصل الثاني : مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
.....	تمهيد
.....	مبحث الأول : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي
.....	مطلب الأول : تعريف التوازن المالي
.....	مطلب الثاني : مستويات التوازن المالي
.....	فرع الأول :رأس مال العامل
.....	فرع الثاني :احتياج رأس مال العامل
.....	فرع الثالث :التوازن في الخزينة
.....	مبحث الثاني : تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة و النشاط
.....	مطلب الأول :نسب السيولة
.....	فرع الأول: نسب التداول
.....	فرع الثاني : نسب التداول السريع
.....	فرع الثالث : نسبة النقدية و شبه النقدية

.....	فرع الرابع : سيولة الذمم.
.....	فرع الخامس: سيولة المخزون
.....	فرع السادس : اهمية السيولة
.....	مطلب الثاني : نسب النشاط
.....	فرع الاول :معدل دوران الأصول
.....	فرع الثاني :معدل دوران الأصول الثابتة
.....	فرع الثالث : معدل دوران الأصول المتداولة
.....	مبحث الثالث: تقييم الاداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية و المردودية
.....	مطلب الاول : نسب الربحية
.....	فرع الاول : تعريف الربح
.....	فرع الثاني :المقصود بالربحية
.....	فرع الثالث :مؤشرات الربحية
.....	مطلب الثاني : تقييم الاداء المالي عن طريق نسب المردودية
.....	فرع الاول : مردودية اقتصادية
.....	فرع الثاني : مردودية مالية
.....	فرع الثالث: الرافعة المالي
.....	مبحث الرابع : تقييم الاداء المالي عن طريق نسب النمو و الرفع
.....	مطلب الاول : نسب النمو
.....	فرع الاول :نمو المبيعات
.....	فرع الثاني :نمو الدخل الصافي
.....	فرع الثالث :نمو القيمة المضافة
.....	مطلب الثاني : نسب الرفع
.....	فرع الاول : نسب المديونية
.....	فرع الثاني : نسب الديون /حق الملكية
.....	فرع الثالث : مضاعف حق الملكية
.....	خلاصة الفصل

.....	الفصل الثالث : دراسة حالة ميناء مستغانم
.....	تمهيد
.....	مبحث الاول : مؤسسة ميناء مستغانم
.....	مطلب الاول : لمحة تاريخية لمؤسسة ميناء مستغانم
.....	مطلب الثاني : الهيكل التنظيمي
.....	مطلب الثالث : دور المؤسسة و مسؤوليتها
.....	مطلب الرابع : اهداف و خصائص ميناء مستغانم
.....	مبحث الثاني : مديرية المالية و المحاسبة
.....	مطلب الاول : تركيب المديرية
.....	فرع الاول : مصلحة المحاسبة
.....	فرع الثاني : مصلحة المالية
.....	مطلب الثاني : هيكل مديرية المالية و المحاسبة
.....	مطلب الثالث : نشاطات المديرية
.....	مبحث الثالث : تحليل الوضعية المالية لمؤسسة ميناء مستغانم
.....	مطلب الاول : التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي
.....	مطلب الثاني : التحليل بواسطة مؤشرات السيولة
.....	مطلب الثالث : التحليل بواسطة مؤشرات المردودية
.....	خاتمة الفصل
.....	خاتمة

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الأطراف المستفيدة من تقييم الاداء .	1-1
	بنية الميزانية الاقتصادية .	2-1
	الحالة الأولى لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية .	1-2
	الحالة الثانية لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية .	2-2
	الحالة الثالثة لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية .	3-2

## قائمة الأشكال

	مستويات التوازنات المالية .	4-2
--	-----------------------------	-----

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
<u>1</u>	تحليل ميزانية عمومية من جانب الأصول .	
<u>2</u>	تحليل ميزانية عمومية من جانب خصوم .	
<u>3</u>	تقييم الأصول إلى غاية 31-12-2016	
<u>4</u>	تطور الأصول الثابتة الإجمالية .	
<u>5</u>	المخزونات .	
<u>6</u>	الزبائن .	
<u>7</u>	الضرائب .	
<u>8</u>	توظيفات و أصول مالية .	
<u>9</u>	أموال الخزينة .	
<u>10</u>	تقييم الخصوم إلى غاية 31-12-2016	
<u>11</u>	العلاوات و الاحتياطات (احتياطات مدمجة).	
<u>12</u>	الخصوم الغير جارية .	
<u>13</u>	الخصوم الجارية .	
<u>14</u>	الموردون .	
<u>15</u>	الضرائب .	
<u>16</u>	الديون الأخرى .	
<u>17</u>	جدول حسابات النتائج .	
<u>18</u>	تحليل حسابات النتائج .	
<u>19</u>	المشتريات المستهلكة .	
<u>20</u>	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى .	
<u>21</u>	تكاليف موظفين .	
<u>22</u>	الضرائب،رسوم و الدفع المماثل .	
<u>23</u>	تكاليف عمالية أخرى .	
<u>24</u>	مخصصات اهتلاكات و مؤونات .	
<u>25</u>	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات .	
<u>26</u>	نسبة الكفاءة الادارية .	
<u>27</u>	مصادر البيانات للنسب المالية .	
<u>28</u>	نسب السيولة .	
<u>29</u>	نسب المردودية .	
<u>30</u>	نسب الوفاء .	
<u>31</u>	القدرة على التحويل الذاتي .	
<u>32</u>	المعلومات المفصلة عن الشركة الفرعية .	
<u>33</u>	الميزانية الموحدة إلى غاية 31-12-2016 جانب الأصول	
<u>34</u>	الميزانية الموحدة إلى غاية 31-12-2016 جانب خصوم	

## مقدمة

لقد حظيت دراسة المؤسسة الاقتصادية في السنوات الماضية باهتمام كبير و متزايد من قبل الباحثين ،خاصة الوظائف و الأنشطة التي تمارسها ،يرجع سبب تعاضم أهمية دراسة المؤسسة إلى الأدوار الأساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني من جهة ،فهي أولا بمثابة خلية للإنتاج أي مكان مزج عناصر الإنتاج ،ثانيا وحدة لتوزيع الدخل الناجم عن عملية الإنتاج ،فالدخل الذي تحققه جزء من المستخدمين ،جزء للدولة ،جزء للمقرضين و الجزء المتبقي لأصحاب المؤسسة ،و ثالثا خلية اجتماعية ،رابعا مركز القرارات الاقتصادية من جهة اخرى الى المحيط المتقلب .

في ظل هذا المحيط المتمسم بشدة التقلب ،تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها الدوري و المتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من اجل الحصول على المنتجات لتلبية حاجات الإنسان المادية و المعنوية ،محاولة بذلك التأقلم مع متغيرات المحيط لتضمن حينئذ هدفها الأسمى و هو الاستمرارية ،تحقيق هذا الهدف يعني أن المؤسسة حققت الأهداف الأخرى التي ترتبط بوظائف المؤسسة و التي هي أهداف متكاملة تحقيقها يعني تحقيق هدف الاستمرارية .

و لتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها ، هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها ،و باعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها ، فهي إذن تقييم أدائها التجاري ، و أدائها المالي ، و أدائها الانتاجي و في الأخير أداء وظيفة الأفراد .

و لتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المسيرين إشكالية اختيار أو انتقاء المعايير و المؤشرات ،فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل و أحسن المعايير و المؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه .

مما سبق ، يمكن طرح و صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي :

**"ما هو دور المعايير و المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟"**

يجعلنا السؤال الرئيسي نطرح تساؤلات فرعية تتضمن ما يلي :

- ما هي مختلف المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء ؟
  - كيف يتم اختيار معايير و مؤشرات الأداء المالي ؟
  - ما هو الدور الذي يلعبه تقييم الأداء المالي في مؤسسة ميناء مستغانم EPM ؟
- للإجابة عن هذه التساؤلات نقترح الفرضيات التالية :
- أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة .
  - تحديد معايير و مؤشرات تقييم الأداء المالي يكون بأسلوب علمي .
  - الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو أداء متوسط ،و بالتالي فان الأداء المالي
  - لمؤسسة ميناء مستغانم " EPM " هو الأخر متوسط .

## أهداف الدراسة :

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

## مبررات اختيار الموضوع :

\_ لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة ،و إنما كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية و ذاتية ،حيث تتمثل الاعتبار الموضوعية فيما يأتي :

• أهمية الموضوع البالغة لدى المسيرين المؤسسات الاقتصادية و خاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية

• محاولة إثراء المكتبة بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري .

أما عن المبررات الذاتية فهي كما يلي :

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

## منهج الدراسة :

بغية الإلمام و الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و تحليل أبعاده و للإجابة عن الاشكالية المطروحة اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية ،اضافة لمنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات الاخرى في تقييم أدائها المالي ،مختارين بذلك مؤسسة ميناء مستغانم EPM .

## هيكل البحث :

لدراسة الموضوع دراسة وافية ،تناولنا الموضوع في ثلاث فصول ،تسبقهم في ذلك مقدمة و تليهم خاتمة .

يتناول الفصل الأول عموميات حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية و هذا في ثلاث مباحث و هما الأداء في المؤسسة و قياس و تقييم الأداء بالمؤسسة و الأداء المالي .

أما الفصل الثاني تطرقنا إلى معايير و مؤشرات تقييم الأداء المالي و تم تقسيمه إلى أربع مباحث و تتمثل في التوازن المالي ،السيولة و النشاط ،الربحية و المرودية ،النمو و الرفع .

الفصل الثالث تناولنا فيه دراسة حالة على مؤسسة ميناء مستغانم EPM حيث قمنا باسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي و في الأخير الخاتمة .

## تمهيد:

يحضى موضوع تقييم الأداء للمؤسسة باهتمام العديد من المفكرين والمسيرين من أجل تحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية, وإدارة مواردها بكفاءة و فعالية، الأمر يستدعي تحليلا شاملا لمختلف أنشطتها لتقييم أدائها الكلي.

سنعالج في هذا الفصل الإطار النظري لتقييم الأداء في المؤسسات ضمن ثلاث مباحث أساسية ، المبحث الأول سيتم فيه إدراج عموميات حول الأداء في المؤسسة من خلال التطرق إلى مفهومه , و مكوناته و أنواعه . ومن تم تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه , أما المبحث الثاني فسيتم التطرق فيه إلى قياس و تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال ماهية قياس و تقييم الأداء و عملية تقييم الأداء ثم يليه أهداف و شروط نجاح عملية التقييم و كذا الأسس و أهم مراحلها ، أما المبحث الثالث نتطرق إلى تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من حيث مفهومه ثم أهم الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية . وفي الأخير نتطرق إلى أهم مصادر المعلومات اللازمة لتقييم الأداء .

المبحث الأول: عموميات حول الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

يعتبر الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين و المفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء و الاستمرارية كما يشمل هذا المفهوم و بالإدارة و بالموارد البشرية. و عليه فننتظر في هذا المبحث إلى أهم مفاهيم الأداء في المؤسسة من حيث التعريف و الأنواع و ندرس العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية قصيرة و طويلة الأجل.<sup>1</sup>

و عرف **Akherkhen** : الأداء على أنه انجاز أو تادية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة و الأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.<sup>2</sup>

كما يعرف الأداء على أنه المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

كما تم تعريف الأداء وفق معايير الكفاءة و الفعالية (الجودة, الوقت و التكلفة و هناك من يضيف المرونة و سرعة رد الفعل, الإبداع...الخ) وقد تبين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا , لأن من المحتمل أن يؤدي إلى تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية و لتحقيق الكفاءة الأعلى , و كذلك من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكبر.<sup>4</sup>

و يرجع سبب تنوع و تعدد تعاريف الأداء لمفهومه شامل الاستعمال و بناء على ما سبق : يمكن القول أن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف المرجوة باستخدام الأمثل للموارد , باعتباره نظاما شاملا و متكامل و ديناميكي.

<sup>1</sup> - Jean – pierre—Evaluation de la performance Dune PME : Le cas d'une entreprise Auvergnate conference Francophone de Modulation et simulation organisation et conduite d'activités dans l'industrie et les services France mosimo » du 23 ou 25 avril 203 ; p2

<sup>2</sup>- الشيخ الداوي , تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء , مجلة الباحث , العدد السابع , الجزائر , 2009 , ص218.

<sup>3</sup>- توفيق محمد عبد المحسن , تقييم الأداء مدخل جديد ...لعالم جديد , دار الفكر العربي , مصر , 2004 . 2003 , ص 3.

<sup>4</sup>- فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان , إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر , دار وائل للنشر , الطبعة الثانية , 2006 , عمان , ص 222.

المطلب الثاني: مكونات الأداء.

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية هما الفعالية و الكفاءة و الإنتاجية، أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه العوامل و تسييرها بشكل جيد، و عليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل:

**1- الفعالية:** يرى الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، و تعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، و تجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ، و سنتطرق إلى تحليل هذا المصطلح:

**- تعريف الفعالية حسب Vincent plauchet** ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب الوصول إلى النتائج المرتقبة.<sup>1</sup>

**- تعريف الفعالية :** نقصد بالفعالية مدى قدرة لمؤسسة على تحقيق أهدافها. من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، مما يدل على المقارنة بين عنصرين و هما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و الأهداف المنجزة فعلياً و تقاس الفعالية بالنسبة التالية:

**الفعالية Rp/Rm**

حيث: **Rm** : قيمة المخرجات الفعلية.  
**Rp** : قيمة المخرجات المتوقعة.<sup>3</sup>

**2 - الكفاءة:**

**- تعريف الكفاءة حسب Vincent plauchet :** الكفاءة تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات و النشاط الكفاء و هو النشاط الأقل تكلفة.

**- كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.**

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الكفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها .

و يتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج و تدنيه التكاليف، و تقاس الكفاءة بالعلاقة التالية:

**الكفاءة Mr/R**

حيث **Rm**: المخرجات  
**Mr**: المدخلات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- الشيخ الداوي , مرجع سبق ذكره ، ص 218 .  
<sup>2</sup>- إلهام يحيوي, الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت (عين الترك) ، باتنة ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، ورقلة ، 2007 ، ص 46.  
<sup>3</sup>- الشيخ الداوي , مرجع سبق ذكره ، ص 219.  
<sup>4</sup>- المرجع السابق ، ص 220.

### 3- الإنتاجية:

- تعرف الإنتاجية بأنها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات. وهي تستعمل لتبيان مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة<sup>1</sup>.  
تعريف آخر للإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات الى مخرجات و بالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة<sup>2</sup>.

#### المطلب الثالث: أنواع الأداء.

بعد أن تطرقنا لمفهوم الأداء نقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية:

#### 1- حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي و الأداء الجزئي<sup>3</sup>.

**1-1 الأداء الكلي:** ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.  
**الأداء الجزئي:** و يتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف و الأنظمة الفرعية في المؤسسة.

#### 2- حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين و هما الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

**1-2 الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، و المالية و التقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة و يشمل الأداء الداخلي ما يلي:

أ - **الأداء البشري:** و هو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، و تحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم و خبراتهم.

ب - **الأداء التقني:** و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج - **الأداء المالي:** و يكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

**2-2 الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة، و هناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

1 - عبد الله قويدر الواحد و ناصر داداي عدون، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية)، دار المحمدية، الجزائر، ص 16.

2- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 32.

3- عادل عشي، تقويم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 5.

4- المرجع السابق، ص 6.

**3- حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، و أداء إداري.<sup>1</sup>

**1-3 الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها و يتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها ، و يقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

**2-3 الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها، و يصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة ، و لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها و بين الجهات التي تتأثر بها.

**3-3 الأداء التكنولوجي:** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

**3-4 الأداء الإداري:** و يتمثل في الأداء الإداري للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

**4 - حسب معيار الوظيفة:** يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث و التطوير، أداء وظيفة الأفراد... الخ.

**1-4 أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية ، كتحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها، و تحقيق المرودية.

**2-4 أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و جودة عالية مع تدنية التكاليف.

**3-4 أداء وظيفة البحث و التطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث و التطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع و قدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة، و كذلك قدرتها على الاختراع و الابتكار.

**4-5 أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و تمكنه من انجاز و أداء مهامه بنجاح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عادل عشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 7.

<sup>2</sup> - مرجع سابق ، ص 8 ، 10.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء.

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه و بالتالي على المؤسسة التكيف معها، و فصل كل من العوامل الداخلية و الخارجية فيما يلي:

1- العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة، و عليه فان أثارها قد تكون في شكل فرص، كما تصنف العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية و ثقافية، تكنولوجية، سياسية و قانونية.

**1-1 العوامل الاقتصادية:** تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية، خاصة الصناعة منها، و نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، و من جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة و المستقبل لمختلف منتجاتها، و تنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير.

**2-1 العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة و القيم الأخلاقية و الفنية و الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة، و قد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها.

**3-1 العوامل السياسية والقانونية:** تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي و الأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين... الخ، و تشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة و العلاقات الدولية و نوعيتها.

**4-1 العوامل التكنولوجية:** و تتمثل هذه العوامل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا، كإيجاد طرق الإنتاج و كسب الوقت.

2- العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة و تشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا و يصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

**2-1 العنصر البشري:** يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فمما تنافسية و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها و قدرتها على الانسجام في الجماعة، و مدى تعاونها، كما تعمل على بذل جهد أكبر و تحقيق أداء أفضل.

1 - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 14.

2- المرجع السابق، ص 15.

**2-2 الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها و سيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة و منه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

**2-3 التنظيم:** يشمل التنظيم توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة ، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قبلا للتغيير وفق المستجدات الحالية.

**2-4 بيئة العمل:** و تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ، وان عدم انتظام في العمل و الانسجام و الغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

**2-5 طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل و ولائه للمؤسسة.

### المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحث الأول و إيضاح معناه و أنواعه و العوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها و كيفية القيام بها و الخصائص و الشروط التي تجعل منها عملية جيدة و أهمية التقييم، و أخيرا بعض الصعوبات أو المشاكل التي تقف حجرة عثرة عند إجرائها. هذا المبحث يتناول العناصر السابقة الذكر دون التمييز بين أنواع الأداء التي يمكن أن تعرفها المؤسسة، أي محاولين التوحيد.

#### مطلب الأول : ماهية قياس و تقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس و التقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز و لكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، و خاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

#### الفرع الأول : قياس الأداء:

القياس هو « تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. و غياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين و استخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة»<sup>(1)</sup>. إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. و تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية : القياس المقارنة، تصحيح الانحراف. و قياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفير مجموعة من المعايير و المؤشرات التي تمكن من تحديده و تحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه و بين الأداء السابق له.

#### الفرع الثاني : تقييم الأداء:

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم و التقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم و نفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما .

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، و سنحاول الاقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه. تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا<sup>(2)</sup>. من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير و المؤشرات، و إصدار أحكام على ما تم قياسه. فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

(1) - George R Terry, Stephen . G. Franklin, p 493.

(2) - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 30.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها «تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، و هي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة و المحددة مقدماً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية»<sup>(1)</sup>. من التعريف يتضح أن أداة المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، و التي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) و كفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو «مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة و ذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور و غالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً و بين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة»<sup>(2)</sup> حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب و تحديد الانحراف و تحليله و من ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية، و لكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة و لا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

وهناك من يرى في عملية التقييم نظام و أن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك «السلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المنظمة»<sup>(3)</sup>

ما يمكن ملاحظته حول التعريف أنه ركز على أداء الموارد البشرية دون أن يأخذ بعين الاعتبار الأداءات الأخرى، و أن عملية التقييم تهدف إلى تحسين الأداء أي تحفيز الأفراد للعمل أكثر بدل من تسليط العقوبات على المقصرين.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط و تنظيم و دفع، و حسب هذه التعاريف فإن تقييم الأداء «يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، و تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة»<sup>(4)</sup> ما يمكن أن يأخذ على هذا التعريف هو من غير الممكن اعتبار تقييم الأداء وظيفة إدارية، بل هو جزء منها – عملية الرقابة- التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية. و هذا هو الشيء الذي لا تحتويه عملية التقييم.

1- عبد الملك مزهود، «الأداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم و تقييم» ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول ، نوفمبر ، 2001 ، جامعة بسكرة ، ص 95.

2- شريف باشا، أحمد عيسون حامد ، تقييم الأداء و زيادة الكفاءة الإنتاجية، جمعية الاقتصاديين العراقيين ، بغداد ، مارس ، 1983 ، ص6. نقلاً عن : عبد الحق بوعتروس ، معايير تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة ، في الجزائر. رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة عنابة ، ماي 92 ، ص 40- 41 .

3- Laurent Belanger et al , GRH une approche globale et intégrée , ed gaetan morin , 3impression , Quebec , 1984 , P. 172

4 - صلاح الدين ، حسن السيسى ، نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصاريف و المؤسسات المالية. دار الوسام للطبع و النشر ، لبنان ، 1998 ، ص 222.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء ، نحاول اقتراح التعريف التالي: تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة ، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة و الفعالية ، و مقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط . و من ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات .

### المطلب الثاني : عملية تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحضى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعلمية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي تشتقها من عملية الرقابة و التي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، و هي بالترتيب كما يلي : أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانيا قياس الأداء الفعلي، ثالثا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، رابعا دراسة الانحراف و إصدار الحكم.

### الفرع الأول : جمع المعلومات الضرورية:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، و لا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفير معلومات و لا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات ... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. و لكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، و في الأوقات المناسبة . فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي. و الحصول على مزايا تنافسية، و تحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة<sup>(1)</sup>

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

## II 1.1 الملاحظة الشخصية

تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة و ملاحظة ما يجري فيه، و تعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، و أثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، و التحدث مع منفيها. مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية و دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة<sup>(2)</sup> .

(1) Humbert Hescsa, Elisabeth Lessa, gestion de l'information. Edition Litec, Paris, 1995, P.20

(2) George .R Terry, Stephen. G. Franklin, op. cit, P.501

## II.1.2 التقارير الشفوية

تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. و تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه . و المثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة و رئيسهم المباشر و الذي فيه يتم التعرض إلى أهم الانجازات و المشاكل المعترضة لعملهم، و يجب على المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة و الدقيقة . و عموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات و صحتها (1).

### II.1.3 التقارير الكتابية

تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات، و خاصة منها الكبيرة، بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بانجازات المؤسسة . تقدم التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس و المقارنة و إجراء مختلف الدراسات.

أما أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية و البعض الآخر إحصائية. و من زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة، و البعض الآخر تغطي مجمل نشاط المؤسسة. و الأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة نذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات كل منطقة الاشتغال اليومي للآلات... (2) بصفة عامة تعتبر الملاحظة الشخصية، و التقارير الشفوية و التقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكمل بعضها البعض في إجراء عملية التقييم و الرقابة.

## فرع الثاني: قياس الأداء الفعلي

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها و فعاليتها. و العقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي: ما هي المعايير و المؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير و المؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

و يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية و الكفاءة(3). مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفير مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموع من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار و المؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس و تفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه و تفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات(4).

فقياس الأداء و تقييمه مرهون باختيار المعايير و المؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

(1) Ibid, P.502.

(2) Ibid, P.502. 503

(3) أحمد بن حمادة الحمودة، « تقييم الأداء الوظيفي » دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 337.

(4) Brigitte Dariath contrôle de gestion Dunod, Paris, 2000, P.124.

## 1.2.II مؤشرات قياس الأداء

نحاول أولاً تحديد مفهوم المؤشر ثم بعد ذلك تحديد خصائصه. التعريف الوارد في **Encyclopédie de la gestion et du management** هو: «المؤشر هو الشخص أو شيء ما يقدم المعلومات، و هو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة»<sup>(1)</sup>. أما التعريف الوارد في **Dictionnaire de gestion** كان كما يلي: «معلومة بصفة عامة تكون بشكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة»<sup>(2)</sup>.

من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية.

و المؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة و جيدة , يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر, الوضوح<sup>(3)</sup>, سرعة الحصول عليه, الشمولية<sup>(4)</sup>.

– **معنوية المؤشر:** و يقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها.

– **الوضوح:** وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع, فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما يعنيه بالضبط و ما لا يعنيه.

– **سرعة الحصول على المؤشر:** هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة و في الوقت المناسب.

– **الشمولية:** تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة, و من المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة و مثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.

## 2.2.II أنواع المؤشرات

هناك العديد من المؤشرات, تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد, وسنحاول تقديم مجموعة منها:

– **المؤشرات الشخصية و المؤشرات الموضوعية:** المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات و تقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية, أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية, أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم<sup>(5)</sup>, و مثال ذلك مؤشر الإنتاجية, عدد حوادث العمل داخل المؤسسة, معدل التغيبية...

– **المؤشرات النوعية و المؤشرات الكمية:** المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات و من أمثلة ذلك: رضا العمال عن ظروف العمل, القدرة على الاتصال, رضا العملاء عن خدمات المؤسسة... أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها, و هي على نوعين: المؤشرات المالية و المؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف و موازنات... و هي تصلح للمستوى العلوي

(1) Robert le Duff et al, Encyclopédie de la gestion et du management Edition Dalloz, Paris, 1999, P.897.

(2) A.Burlaud, J.Y Eglem, P.Mykita.Dictionnaire de gestion, Editions Foucher, Paris, 1995, P216.

(3) Doria Tremblay, Denis Cormier, «<Organisme à but non lucratif . pertinence du modèle comptable ?>>, la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France, P. 29.

(4) Brigitte Dariath contrôle de gestion Dunod, Paris, 2000, P.112.

(5) Doria Tremblay, Denis Cormier, «<Organisme à but non lucratif . pertinence du modèle comptable ?>>, la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France, P. 28.

للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) و هذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات ANOMALIE فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً. أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة، تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة<sup>(1)</sup>. و يمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:

- مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة: الوقت المحقق و الوقت المعياري.
- مؤشرات الأمن: عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث...
- مؤشرات أداء الآلات: عدد القطع المصنوعة يومياً، عدد القطع المصنوعة في اليوم المحدد، عدد الأعطال...
- المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية: المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة و فعالية الأنظمة التحتية<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثالث: مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة الأداء المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. و بصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمرجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير<sup>(3)</sup>.

– الزمن: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، و تدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، و تمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة و متابعة تطورات المؤشر.

– أداء الوحدات الأخرى: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعاً مهماً في عملية المقارنة، و حسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط. أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع. هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين.

– الأهداف: في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة انجاز أهدافها.

– المعايير<sup>(\*)</sup>: المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية و اليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية و من ثمة تحديد الانحرافات و دراستها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية و كفاءة المؤسسة.

(1) Michel Gervais, contrôle de gestion, Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000, P.609 – 611.

(2) جمال خنشور، « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد » رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، نوفمبر، 1987، ص 27.

(3) Michel Gervais, op, cit, P.616.

(\*) المعيار في هذا الصدد عبارة عن ترجمة للكلمة الفرنسية Norme أو Standard والذي هو نوع من الخطط.

## الفرع الرابع: دراسة الانحراف و إصدار الحكم

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق، انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، و الحكم على الأداء من خلال الانحراف الكلي يعد من الأحكام المضلة، بل يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي و معالجة ما هو سلبي.

و في حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، أهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤثراته. و من الطرق الفعالة في عملية التحليل طريقة الإحلال المتسلسل التي تساعد على تحديد تأثير كل عنصر ينتمي إلى الظاهرة في الانحراف الكلي (1).

(1) عيسى حيرش، تحليل النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، كلية الحقوق و الاقتصاد، جامعة بسكرة، جوان 2002.

المطلب الثالث: أهداف و شروط نجاح عملية تقييم الأداء

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء<sup>1</sup>

- يشمل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعية، و هناك أهداف أخرى لعملية تقييم الأداء، و تتمثل أهدافه فيما يلي:
- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
  - تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم في الخطط و الاستراتيجيات.
  - توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
  - الوقوف على مستوى انجازات المؤسسة و مقارنتها بالأهداف المسطرة.
  - العمل على الحصول على أفضل عائد و دفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع و إقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة و قدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة فعلا؛<sup>2</sup>
  - التأكد من سيرورة التطورات الاقتصادية و الاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما ؛
  - تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ ؛
  - الكشف عن مواطن الخلل و الضعف في نشاط المؤسسة و إجراء تحليل شامل لها، بهدف وضع الحلول المناسبة لها و تصحيحها؛
  - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.

الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم الأداء.

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة و لكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي:<sup>3</sup>

- تحديد العناصر و الصفات التي سيتم بناءا عليها التقييم بشكل واضح و دقيق و مفهوم حيث يستطيع الرؤساء و المرؤوسين فهمها بشكل سهل و جيد؛
- يجب أن يتوفر في عناصر التقييم العمومية و إمكانية الملاحظة و إمكانية التمييز؛
- يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة، في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى؛
- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم ، يعني كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر؛
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية و على الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعيا في تقييمه لمرؤوسيه و أنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين؛
- أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل و دراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة؛
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفير بعض الخصائص كالشمول و الوضوح و السرعة و التكامل مع العملية الإدارية.

<sup>1</sup> - محمد أبو قمر، تقويم أداء البنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 23.

<sup>2</sup> - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 116.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 131.

<sup>4</sup> - علي السلمي، الإدارة العامة، دار غريب للطباعة، مصر، 1988 - 1989، ص 300.

المطلب الرابع : أسس و مراحل عملية تقييم الأداء

### الفرع الأول: الأسس العامة لتقييم الأداء.<sup>1</sup>

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها:

— **تحديد أهداف المؤسسة:** لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف و دراستها والتحقق من واقعيتها، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها، و تتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات و أجه نشاط هذه الوحدات، و تتمثل أهداف المؤسسة عادة في الإنتاج و التسويق، الربحية، البقاء و الاستمرارية، التحديد و الابتكار و كذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء إستراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

— **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط.

و يقصد بالخطط التفصيلية: وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين، و في الفترة المحددة له.

— **تحديد مراكز المسؤولية:** تتطلب عملية الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة و التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، و لها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط و في حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها و تتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية، و نوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض، و مدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

— **تحديد معايير أداء للنشاط:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها، أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، و بالتالي تتعدد المعايير و المؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير و المؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.

— توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي و تسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية و يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقة البيانات المسجلة.

— **تصميم نظام معلومات لمتابعة و حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي:** مما لا شك فيه إن نجاح أي عمل يتطلب ضرورة توفر نظام معلومات به، يؤدي انسياب المعلومات و البيانات، و لنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة و التحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة و إدارة التقرير الخاص بذلك.

(1) المنظمة العربية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 125.

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء.

تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل مكملة لبعضها البعض و هي على التوالي: جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء, قياس الأداء, مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري, دراسة الانحرافات و إصدار الحكم عليها.

المرحلة الأولى: جمع المعلومات الضرورية<sup>1</sup>.

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية و أن تكون في الوقت المناسب و هناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات و هي:

- الملاحظة الشخصية: و تتمثل في الملاحظين في الميدان و ملاحظة ما يجري فيه.
- التقرير أو البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه.
- التقارير الكتابية: و تتمثل في الميزانية و جدول حسابات النتائج اليومية... الخ.

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي<sup>2</sup>.

تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءاتها و فعاليتها, و ذلك من خلال اختيارها لمجموعة مؤشرات و معايير, و يشمل قياس الأداء بجانبه الكمي و النوعي. و عليه, فإن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص و يمكن أن يبين لنا الانحرافات.

المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف. و يعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن و على أداء الوحدات و الأهداف.

المرحلة الرابعة: دراسة الانحراف و إصدار الحكم

هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف و نوع هذا الانحراف سواء كان موجب أو سلبي, انحراف معدوم. أما إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة, أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة و أما الانحراف معدوم لا يؤثر على نتائج المؤسسة. لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف و تحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو إيجابي و معالجة ما هو سلبي<sup>3</sup>.

1- عادل عشي, مرجع سبق ذكره, ص 195.

2- إدريس ثابت عبد الرحمان و المرسي جمال الدين محمد, الإدارة الإستراتيجية, مفاهيم و نماذج تطبيقية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2006, ص 487.

3- عادل عشي, مرجع سبق ذكره, ص 195

### المطلب الثالث: أهداف و شروط نجاح عملية تقييم الأداء الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء<sup>1</sup>

يشمل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة، و هناك أهداف أخرى لعملية تقييم الأداء، و تتمثل أهدافه فيما يلي:

- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التقدم في الخطط و الاستراتيجيات.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- الوقوف على مستوى انجازات المؤسسة و مقارنتها بالأهداف المسطرة.
- العمل على الحصول على أفضل عائد و دفع حركة التنمية حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع و إقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة قدرة و كفاءة المنظمات الموجودة و القائمة فعلا<sup>2</sup>؛
- التأكد من سيورة التطورات الاقتصادية و الاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما ؛
- تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ ؛
- الكشف عن مواطن الخلل و الضعف في نشاط المؤسسة و إجراء تحليل شامل لها، بهدف وضع الحلول المناسبة لها و تصحيحها؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.

### الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم الأداء.

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة و لكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي<sup>3</sup>:

- تحديد العناصر و الصفات التي سيتم بناءا عليها التقييم بشكل واضح و دقيق و مفهوم حيث يستطيع الرؤساء و المرؤوسين فهمها بشكل سهل و جيد؛
- يجب أن تتوفر في عناصر التقييم العمومية و إمكانية الملاحظة و إمكانية التمييز؛
- يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها النسبية من وظيفة لأخرى؛
- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم ، يعني كلما كانت فرصة نجاحها و تحقيق أهدافها أكثر؛
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية و على الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعيا في تقييمه لمرؤوسيه و أنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين؛
- أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل و دراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة؛
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفير بعض الخصائص كالشمول و الوضوح و السرعة و التكامل مع العملية الإدارية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- محمد أبو قمر، تقويم أداء البنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 23.

<sup>2</sup>- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2009 ، ص 116.

<sup>3</sup>- المرجع السابق ، ص 131.

<sup>4</sup>- علي السلمي ، الإدارة العامة ، دار غريب للطباعة ، مصر ، 1988 - 1989 ، ص 300

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

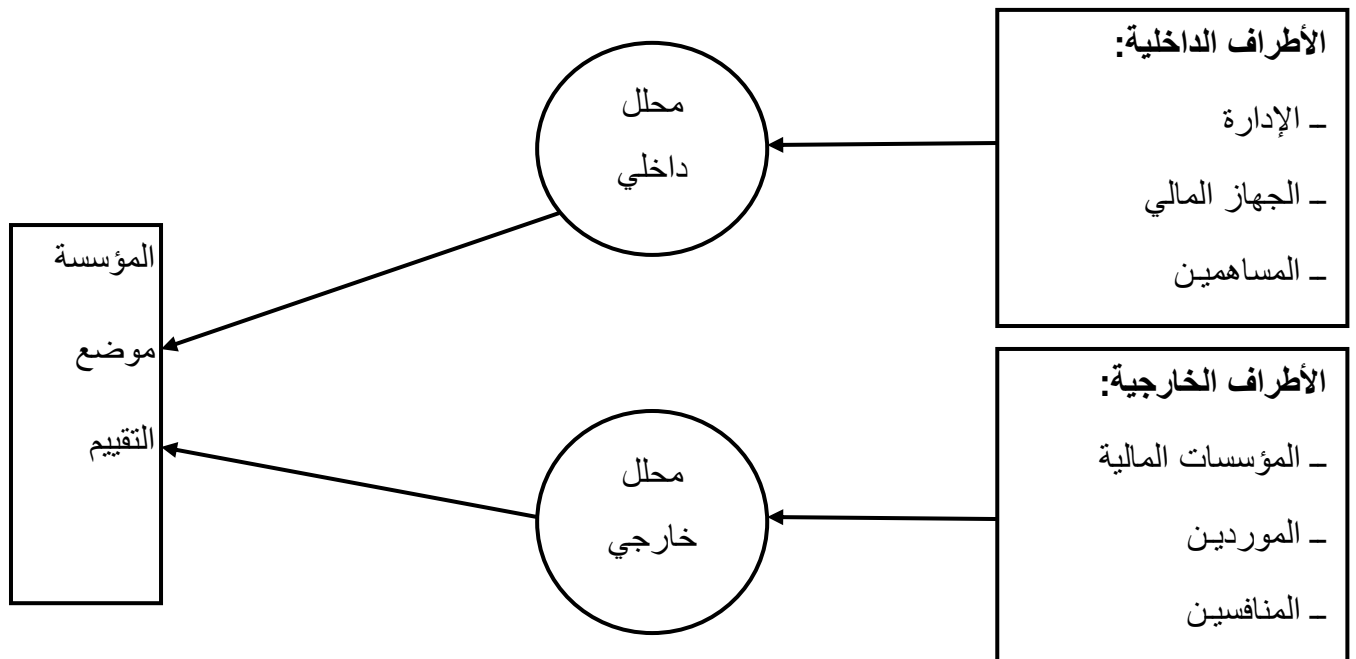
بعد أن عرفنا الأداء و كيفية قياسه و تقييمه بصفة عامة في المؤسسة, سنتعرض في هذا المبحث إلى تقييم الأداء المالي و ذلك من خلال التطرق لمفهومه, و أهم مصادر معلوماته, و يليه تحديد ابرز مؤشرات تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

قبل أن نتطرق لتعريف تقييم الأداء المالي, لا بد من أن نشير لمفهوم الأداء المالي, بحيث يعبر هذا الأخير عن تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية, و يتحقق ذلك بتدنية التكاليف و تعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط و الطويل, بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة و الاستقرار في مستوى الأداء<sup>1</sup>.

ينظر الباحثين الى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات, الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين<sup>2</sup>.  
كما يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد البشرية و المالية و المادية<sup>3</sup>.  
و يعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا بحيث أنه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة<sup>4</sup>.

الشكل رقم 1-1: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء.



المصدر: جمال الدين المرسي و آخرون, الإدارة المالية "مدخل لاتخاذ القرار", الدار الجامعية, 2006, ص 98.

<sup>1</sup> - إلياس بن ساسي, يوسف قريشي, التسيير المالي (الإدارة المالية), الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, الأردن, 2006, ص 60.

<sup>2</sup> - توفيق محمد عبد المحسن, مرجع سبق ذكره, ص 3.

<sup>3</sup> - دادن عبد الغني, قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية, مجلة الباحث, الجزائر, العدد الرابع, 2006, ص 42.

<sup>4</sup> - فلاح حسن حسني و مؤيد عبد الرحمان الدوري, مرجع سبق ذكره, ص 234.

## المطلب الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.

إن عملية تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي تتطلب تحديد العديد من النقاط الواجب معرفتها. و من بين هذه النقاط نجد الأهداف المالية للمؤسسة, و يمكن حصر هذه الأهداف في ما يلي: التوازن المالي, نمو نشاط المؤسسة, المردودية و الربحية, السيولة و اليسر المالي, إنشاء المؤسسة

### 1 - التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس باستقرارها المالي, و يتمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت و الأموال الدائمة, و يتطلب التوازن المالي إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية لأقل من سنة, و لتحقيق ذلك يجب أن يكون رأس المال العامل موجب<sup>1</sup>.

2 - السيولة و اليسر المالي: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة مدى قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل, أو بمعنى آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة و المخزونات, القيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة في الوقت المناسب, أما اليسر المالي فهو يتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها الطويلة و المتوسطة الأجل في تواريخ استحقاقها.

### 3 - المردودية و الربحية.

تعتبر الربحية و المردودية مصطلح نسبي, يعبر عن العلاقة النسبية التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية و تعبر عن الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها, و هي كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة و الوسائل التي تستعملها تتمثل في رأس المال الاقتصادي. و هذا يعكس المردودية الاقتصادية و رأس المال الخاص يعكس المردودية المالية, و بصفة عامة ينصب اهتمام المؤسسة على المردودية الاقتصادية و المردودية المالية.

### 4 - إنشاء القيمة.

يعتبر إنشاء القيمة للمساهمين يعني قدرة المؤسسة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية الأموال المستثمرة حالياً و المردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن الامردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في شكل استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل, فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

### 5 - نمو المؤسسة.

يعتبر نمو المؤسسة عاملاً أساسياً من عوامل تعظيم قيمتها, و لهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية فالنمو يعتبر وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية, كونه نتيجة لقراراتها إستراتيجية, سواء تلك التي تهتم بالعلاقات الخارجية أو بالأهداف البعيدة و من ثم فإن النمو في المؤسسة الاقتصادية يعتبر ظاهرة تعكس مدى نجاح و نجاعة إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور و التوسع, البقاء و الاستمرار, و بذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات و سياسات توزيع الأرباح و هيكل سياسات التمويل و تحدد نجاحات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة

1- إلياس بن ساسي, يوسف قريشي, مرجع سبق ذكره, ص 68.

2 - عادل عشي, مرجع سبق ذكره, ص 25.

المطلب الثالث: مصادر معلومات عملية تقييم الأداء المالي.

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء, و يشترط في المعلومات أن تتميز بالمصداقية و الموثوقية و أن تكون في الوقت المناسب, و لقد تعددت مصادر المعلومات التي يعتمد عليها تقييم الأداء, و تنقسم هذه المصادر إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية, عامة وقطاعية و أخرى خاصة بالمؤسسة.

1 - المصادر الخارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي, و يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات:

أ - المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة, و سبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم و التدهور الاقتصادي... الخ . كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها و الوقوف على حقيقتها<sup>1</sup>.

ب - المعلومات القطاعية: فهذا النوع من المعلومات على العموم تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: تقارير المنظمات الاقتصادية و الدولية, النشرات الاقتصادية, المجالات المتخصصة بهدف إجراء مختلف الدراسات المالية و الاقتصادية, حيث يتم تجميع المعلومات و تحليلها و استخراج نسب قطاعية بناءا عليها يتم إجراء المقارنة<sup>2</sup>.

2 - المصادر الداخلية:

تتمثل هذه المعلومات في مخرجات النظام المحاسبي و هي الميزانية, جدول حسابات النتائج, الملاحق.

أ - الميزانية المحاسبية: تعرف الميزانية المحاسبية على أنها صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في زمن معين, أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول (المصادر) و عناصر الخصوم (الاستخدامات)<sup>3</sup>.

وتعبر الميزانية عن مجموعة المصادر المالية للمؤسسة (خصومها) و ما تملكه المؤسسة من وسائل (الأصول), و ذلك بزمن تاريخي معين, و عادة ما يتم إعداد الميزانية في نهاية الدورة الاستغلالية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- لسلوس مبارك التسيير المالي, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ص 17.

<sup>2</sup> 11. - 8<sup>e</sup> édition Parie 1999 p 10 -- Jossette peyrad ; Analyse Financier, Librairie Vùbret

<sup>3</sup>- محمد بوتين , المحاسبة العامة للمؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 1999 , ص 10.

<sup>4</sup>- ناصر دادي عدون, نواصر محمد فتحي, دراسة الحالات المالية , دار الأفاق , الجزائر , ص 11.

تشتمل عناصر الأصول على جميع المواد التي تمتلكها المؤسسة أو تستأجرها و لها قيمة اقتصادية مستقبلية يمكن قياسها، أما عناصر الخصوم فتشتمل على الأموال الخاصة و الديون<sup>1</sup>.

### 1 - عناصر الأصول:

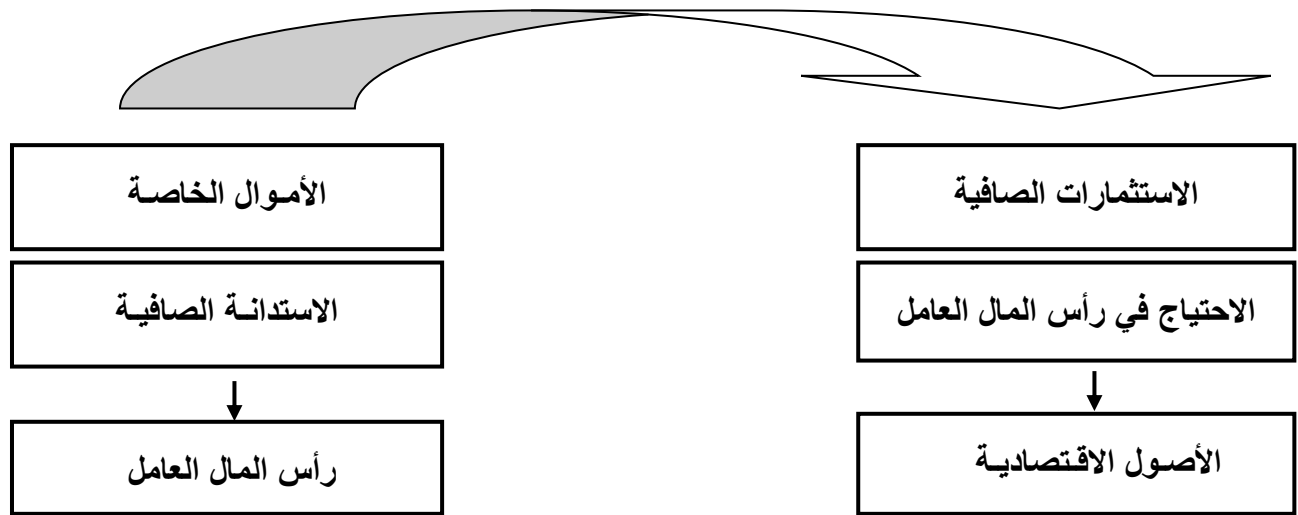
**- الأصول:** تمثل الأصول ( الموجودات ) فهي منافع مستقبلية محتملة و بالتالي هي مملوكة للمؤسسة أو خاضعة لسيطرتها و يمكن التعبير عن هذه الأصول بالوحدات النقدية و أهمها تأتي في كونها سائلة (نقدية) في بعض بنودها و قابلة للتمويل السريع أو البطيء إلى نقدية في المستقبل القريب أو البعيد و أنها تقوم بتحقيق إيرادات مستقبلية للمؤسسة و تعبر الأصول بمجموعها عن استخدامات الأموال و تنقسم إلى أصول متداولة و أخرى غير متداولة (ثابتة)<sup>2</sup>.

### 2 - الخصوم:

أما فيما يخص الخصوم فتوزع إلى عدة عناصر ترتب تنازليا حسب درجة استحقاقها من الأموال الخاصة ثم الديون الأطول مدة و الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة. كما تعتبر الخصوم منافع اقتصادية تضحي بها المؤسسة, و يوجد بعض هذه الخصوم سريعة الاستحقاق في الأجل القصير, و بعضها بطيئة الاستحقاق في الأجل الطويل. و تتكون الخصوم من الأموال الخاصة و الديون, الاستحقاقات طويلة الأجل<sup>3</sup>.

**ب - الميزانية الاقتصادية:** تعبر الميزانية الاقتصادية عن مجموع الاستخدامات الموجهة لدورة الاستغلال (الاستثمارات الصافية و الاحتياج في رأس المال العامل, و مصادر تمويل هذه الاستخدامات (الأموال الخاصة و الاستدانة الصافية) و الشكل الموالي يبين بنية الميزانية الاقتصادية<sup>4</sup>.

### الشكل رقم 1-2: بنية الميزانية الاقتصادية.



المصدر: إلياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

<sup>1</sup> - pascal Bametogeorion Finance : manuel et application, 2<sup>e</sup> édition. Dunod Paris, 2009, p 204.206.

<sup>2</sup> - عدنان تايه النعيمي , الإدارة المالية النظرية و التطبيق, دار المسيرة, عمان, الأردن, الطبعة الثانية, 2008, ص 73.

<sup>3</sup> - بن ربيع حنيقة , الواضح في المحاسبة العامة للمؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, دار هومة, الجزائر, 2002, ص 127.

<sup>4</sup> - إلياس بن ساسي , يوسف قريشي, مرجع سبق ذكره, ص 155.157.

ج - جدول حسابات النتائج:

**تعريفه:** هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحاً والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية<sup>1</sup>.

تعبر هذه القائمة عن نتيجة المؤسسة و ما تقود إليه من ربح أو خسارة، فهي قائمة تعرض فيها جميع إيرادات المؤسسة و ما يقابلها من التكاليف و النفقات التي استخدمت لخلق تلك الإيرادات خلال فترة زمنية معينة، و يوضح الجدول خمسة مستويات لنتائجه و هي:

– **الهامش الإجمالي:** يستخدم الهامش الإجمالي بالمؤسسات التجارية التي يقتصر نشاطها على شراء و بيع البضائع الجاهزة كما يستخدم كذلك بالمؤسسات التي نشاطها صناعي، و هو الفرق بين مبيعات البضائع و البضائع المستهلكة<sup>2</sup>.

– **القيمة المضافة:** و نقصد بها القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج فهي تمثل الفرق بين ما تم إنتاجه و ما تم استهلاكه، و تحسب كذلك كما يلي:

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

– **نتيجة الاستغلال:** وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة و تحسب العلاقة التالية:

$$\text{نتيجة الاستغلال} = \text{القيمة المضافة} + \text{نواتج مختلفة و تحويل تكاليف الاستغلال} - (\text{مصاريف المستخدمين} + \text{ضرائب و رسوم} + \text{مصاريف مالية} + \text{مصاريف مختلفة} + \text{مخصصات الاستهلاك و المؤونات})$$

– **نتيجة خارج الاستغلال:** و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{نتيجة خارج الاستغلال} = \text{نواتج خارج الاستغلال} - \text{مصارف خارج الاستغلال}$$

– **نتيجة الدورة:** و هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال و نتيجة خارج الاستغلال.

1- عدنان تايه النعيمي و آخرون، الإدارة المالية النظرية و التطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 76.  
2- ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

د - الملاحق:

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة بهدف تكملة و توضيح فهم الميزانية ، و جدول حسابات النتائج فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية ، و جدول حسابات النتائج بأسلوب آخر. و تقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

— المعلومات الكمية أو الرقمية الموجهة لتكملة و تفصيل بعض عناصر الميزانية و جدول حسابات النتائج.

— المعلومات غير الرقمية و تتمثل في التعليقات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون , نواصر محمد فتحي , مرجع سبق ذكره , ص 75 ، 84.

### خلاصة الفصل

يحتوي هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسات ، حيث تم التعرض بهذا المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء حيث عرف على أنه الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة ( الكفاءة) ، بغية بلوغ أهدافها المسطرة (الفعالية) ، ثم تحديد أنواعه وفق عدة معايير منها معيار الشمولية، معيار الطبيعة، معيار المصدر، و المعيار الوظيفي. و من ثم تحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه حيث نفتت إلى مجموعتين هما: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة و أخرى غير خاضعة لتحكمها.

أما المبحث الثاني فقد خصص لقياس و تقييم الأداء، حيث تم التطرق فيه أولا إلى ماهية قياس و تقييم الأداء و ثانيا إلى عملية تقييم الأداء، و ثالثا إلى أهداف تقييم الأداء و شروط نجاح تطبيقه و رابعا و أخيرا إلى أسس و مراحل عملية تقييم الأداء.

و في المبحث الثالث تم التطرق إلى الأداء المالي من خلال تحديد مفهومه و الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (التوازن المالي ، و اليسر المالي ، المرادوية ، السيولة) و في الختام تم التطرق إلى تحديد مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

**تمهيد:**

يشهد العصر الحديث العديد من التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية في المجال الاقتصادي و التي أدت إلى تزايد أهمية المعلومات المحاسبية و الإفصاح عن النتائج و القوائم المالية ، من هنا جاءت أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، في بيئة تمتاز بالتعقيد و التقلب و المنافسة.

نقوم في هذا الفصل بتقديم آليات لقراءة القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية، عن طريق بعض المؤشرات المالية، التي تسهل عملية تقييم الأداء المالي، من أجل الوصول إلى معلومات عن الوضعية المالية للمؤسسة.

و تتم معالجة هذا الفصل في أربعة مباحث أساسية: يتناول المبحث الأول مؤشرات التوازن المالي ، حيث تم تناوله كما يلي تحديد مفهوم التوازن المالي مستوياته.

أما المبحث الثاني فيتناول مؤشري السيولة و النشاط من أجل تحديد حيث تعبر السيولة عن النقدية الموضوعة من أجل مقابلة سحوبات الدائنين و هي مركز ثقة لدائنين.

أما المبحث الثالث فيتناول طرقا أخرى من طرق تقييم الأداء و هي نسب الربحية و المردودية للحكم على كفاءة المؤسسة في إدارة الأصول لتحقيق إيرادات.

أما المبحث الرابع و الأخير يتناول مؤشرات النمو و الرفع للحكم على نمو المؤسسة و استقلاليتها المالية.

### المبحث الأول: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أساسا مكان لإنتاج القيم على شكل سلع وخدمات و هذه القيم ترتبط ارتباطا وثيقا بعوامل الإنتاج المستعملة ، و طرق استعمالها في المؤسسة ، و العاملان اللذان يطلعان بالدور القيادي فيها هما العامل المالي و البشري ، فإذا تصرف العامل البشري بطريقة عقلانية و علمية و اقتصادية مفيدة ، كانت لها نتائج مرضية و العكس بالعكس.

من هنا تأتي أهمية الاهتمام بالموارد المالية في المؤسسة الاقتصادية ، و قد ظهر هذا الاهتمام أول الأمر لدى البنوك و رجال الأعمال إذ يعتبرون الممولون للمؤسسات ، و يتمثل هذا الاهتمام بمراقبة التوازن المالي للمؤسسة باستعمال أدوات مالية تأخذ هذا المفهوم.

### المطلب الأول: تعريف التوازن المالي

يمكن تعريف التوازنات المالية بأنها التقابل القيمي و الزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة ، و استعملاتها من جهة ثانية ، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي ترافق استحقاقها وكذلك تختلف عناصر الاستعمالات التي توافق درجة ثبوتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مستويات التوازن المالي

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ، و هو من أهم المبادئ و الشروط التي يعتمد عليها إلى حد ما في عملية التعامل مع المقرضين ، نجد التوازن المالي لهيكل المؤسسة و الذي ينطلق من القاعدة العامة المتمثلة في ضرورة تقابل قيمة مصادر التمويل و مدة وجودها بالمؤسسة مع قيمة الاستعمالات و مدة استعمالها فيها و هذه القاعدة تعطي ثلاث توازنات فرعية :

### الفرع الأول: التوازن الدائم أو الأول: رأس المال العامل (FR)

يقصد برأس المال العامل حجم الاستثمار المتاح في الموجودات قصيرة الأجل ، أي الموجودات المتداولة أي الاستثمارات في فقرات النقدية والاستثمارات المؤقتة و الذمم المدينة و المخزون السلعي و غيرها من الفقرات المماثلة.<sup>2</sup>

و يعرف أيضا رأس المال العامل في المؤسسة ما بأنه الزيادة في الأصول الجارية على الالتزامات الجارية ( المتداولة).<sup>3</sup>

يعبر رأس المال العامل - أو كما يطلق عليه البعض رأس المال الصافي عن مقدار الزيادة في الأصول المتداولة ، و بالتالي من هذا المؤشر في الحكم على مقدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة المستحقة عليها ، و يتم احتساب رأس المال العامل بالمعادلة التالية:<sup>4</sup>

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

1- ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي.

2- حمزة محمود الزبيدي.

3- جيمس أ ، كاشين، جويل ج ، ليرنر ترجمة محمد عبد العزيز أبو رمان، ملخصات شوم نظريات و مسائل في أصول المحاسبة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون - الجزائر، 1992 ، ص333

أ - أنواع رأس المال العامل:

1- رأس المال العامل الصافي: يعبر عن قيمة الأصول الدائمة التي تمول من الأصول المتداولة ، ويدعى برأس المال العامل الدائم أو الصافي.<sup>1</sup>

و يعرف أيضا بأنه الفرق بين الموجودات المتداولة و المطلوبات المتداولة ، لهذا فهو ليس نسبة مالية كباقي النسب الأخرى، بل هو عبارة عن مفهوم كمي لنسبة التداول حيث تبين هذه النسبة مدى زيادة الموجودات المتداولة.<sup>2</sup>

رأس المال العامل الدائم (الصافي) = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

رأس المال العامل الدائم (الصافي) = الأصول المتداولة - الديون القصيرة

2- رأس المال العامل الخاص: يعتبر (إذا كان موجبا) الجزء من الأموال الخاصة التي تمول الأصول الثابتة بل أيضا تمول جزء من الأصول المتداولة.<sup>3</sup>

رأس المال العامل الخاص = الأصول الثابتة

رأس المال العامل الخاص = أصول متداولة - مجموع الديون

رأس المال العامل الخاص = رأس مال العامل الدائم - ديون طويلة الأجل

3 - ويعني هذا المفهوم القيمة التي تغطي مجموعة الأصول المتداولة، والتي طبعا تستعمل لدورة استغلالية واحدة.<sup>4</sup> و يقصد به أيضا إجمالي الموجودات المتداولة بفقراتها المختلفة، و المعروف ماليا عن هذه الفقرات أنها يجب أن تتحول إلى نقد خلال فترة زمنية قصيرة لا تتعدى السنة الواحدة، و لذلك فالاستثمار فيها استثمار قصير لا تزيد في الغالب عن السنة و هذه الأصول هي النقدية، الاستثمارات قصيرة الأجل الذمم و المخزون السلعي.<sup>5</sup>

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول المتداولة

1- ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

2- مفلح محمد عقل.

3- ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

4- ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

5- محمد طيب ، محمد عبيدات ، الإدارة المالية في القطاع الخاص ، دار البداية ، عمان - الأردن دار المستقبل ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 264.

4 - رأس المال العامل الخارجي: وهو مجموعة الأموال الخارجية التي تستعملها المؤسسة أي قيمة ديونها المختلفة.<sup>1</sup>

$$\text{رأس مال العامل الخارجي} = \text{مجموع الديون}$$

ب - دور مفهوم رأس مال العامل الدائم (الصافي) في مراقبة الهيكل المالي للمؤسسة:

يستعمل مفهوم رأس المال العامل الدائم في حالة اتخاذ قرارات التمويل في المؤسسة، فإذا كان رأس المال العامل الدائم موجبا و كافيا بالمقارنة مع قيمة المخزونات، فإن البنك يقبل بتمويل المؤسسة إلا أن السهولة التي يتم بها حساب رأس المال الدائم لا يجب أن تسقطنا في سهولة تفسيره، نظرا لأنه يشمل عدة عناصر، فإذا كانت الديون الطويلة و المتوسطة الأجل كبيرة لا يمكن الاكتفاء برأس المال العامل الدائم في تحديد وضعية المؤسسة المالية بل يجب أن نستعمل رأس المال العامل الخاص و النسب، مثلا نسبة الاستقلالية المالية، للحصول على معنى وضعية المؤسسة أكثر دقة و فائدة بالإضافة إلى استعمال التوازنات المالية الأخرى.<sup>2</sup>

ج - الاعتبارات الواجب اتخاذها عند حساب رأس المال العامل:<sup>3</sup>

1- مكونات الأصول المتداولة و درجة سيولتها.

2 - مكونات المخزون و مدة تحقيقه أو حركته.

3 - مكونات الخصوم و التناسب فيما بينها و خاصة الديون.

د - حالات رأس مال العامل:

• منظور أعلى الميزانية: يعبر رأس المال عن العلاقة بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة، و يمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل:

- الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة): في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية، و حققت فائض تمثل في رأس المال العامل، و ذلك على النحو الآتي:<sup>4</sup>

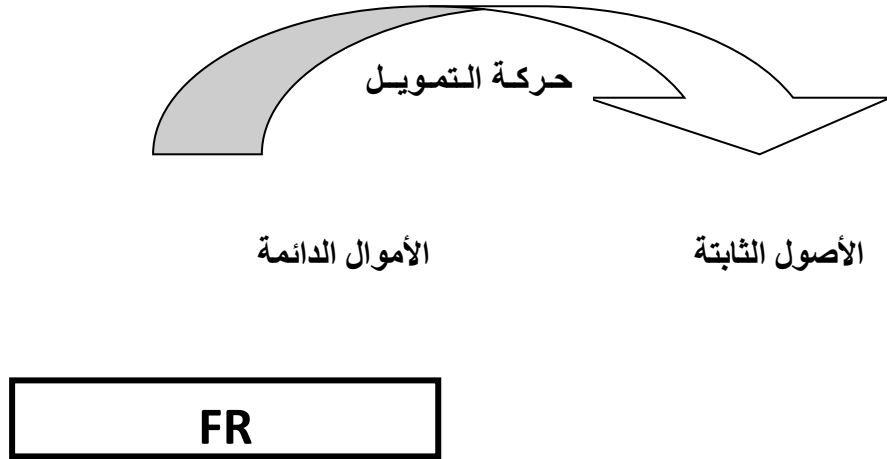
1- ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

2- المرجع السابق ص 24.

3- المرجع السابق ص 27.

4- الياس بن الساسي و يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ص 68

الشكل رقم (2-1): الحالة الأولى لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية



المصدر:

يوسف قريشي

. 68

الأصول المتداولة

الديون قصيرة الأجل

رأس المال

الدائمة أقل من

هذه الحالة

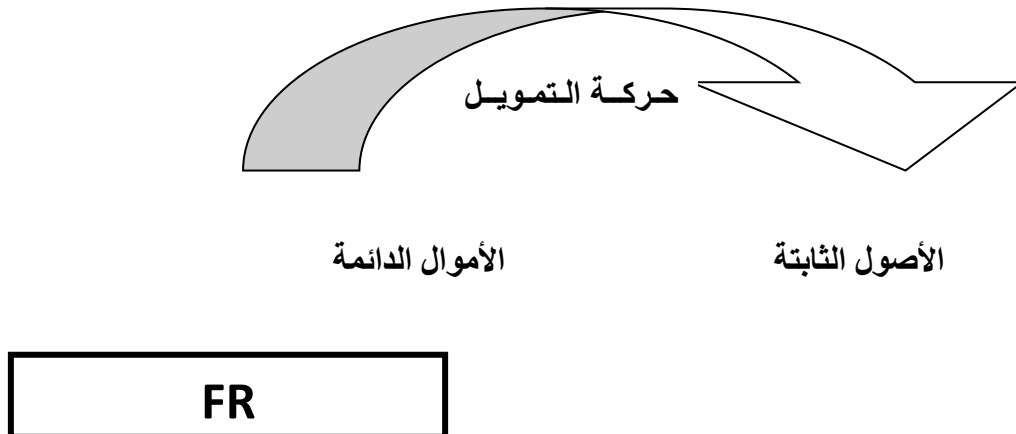
الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلي جزء منها هذه الاحتياجات فقط ، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.<sup>1</sup>

– الحالة الثانية:

العامل سالب (الأموال

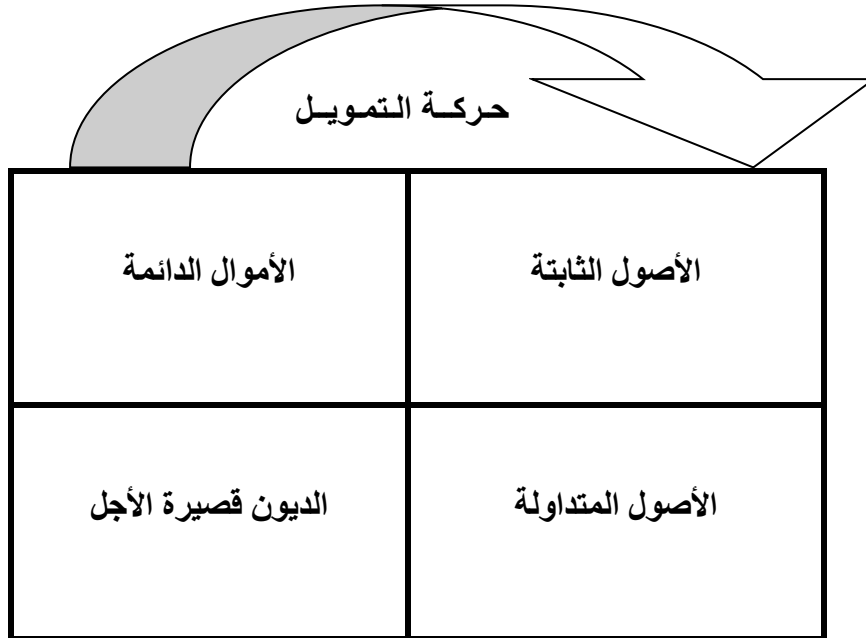
الأصول الثابتة): في

الشكل رقم (2-2): الحالة الثانية لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية



**– الحالة الثالثة:** رأس المال العامل معدوم ( الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة): وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد و الاستخدامات و تمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (2-3): الحالة الثالثة لرأس المال العامل من منظور أعلى الميزانية



المصدر: الياس بن الساسي و يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره ص 69 .

● **منظور أسفل الميزانية:** يعبر رأس المال عن الفرق بين الأصول المتداولة و الديون قصيرة الأجل ، حيث يمثل رأس المال العامل من أدنى الميزانية المختصرة مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للاستحقاقات القصيرة الأجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة – و هي الأكثر قابلية للتحويل إلى سيولة – إلى نقود سائلة ، و يتم بواسطتها تسديد القروض قصيرة الأجل ، و هناك ثلاث حالات لهذا المؤشر:

**– الحالة الأولى:** رأس المال العامل موجب (الأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل): أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، و يبقى فائض مالي يمثل هامش أمان و هو رأس المال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي للمؤسسة.

**– الحالة الثانية:** رأس المال العامل معدوم (الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل) باستخدام الأصول المتداولة ، دون تحقيق فائض و لا عجز و هي حالة مثلى نادرة الحدوث.

**– الحالة الثالثة:** رأس المال العامل سالب (الأصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل): في هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- الياس بن الساسي و يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره ص 69 .

<sup>2</sup>- المرجع السابق ص 70.

ج - العوامل المؤثرة على حجم رأس المال العامل:

هناك العديد من العوامل التي تحدد حجم رأس المال العامل ككل، و يضاف إلي هذه العوامل التي تؤثر على كل من بنود رأس المال العامل على حدة ، أما العوامل التي تؤثر على حجم رأس المال العامل ككل فهي:

1- **طبيعة النشاط** : تؤثر طبيعة على حجم رأس المال العامل و يمكن القول أن منشآت المرافق العامة تحتاج إلى قدر بسيط نسبيا من رأس المال العامل لأن نشاطها ينصب أساسا على الخدمات.

أما المشروعات التجارية فتحتاج إلى قدر كبير نسبيا منه، و تقف المشروعات الصناعية في موقع وسط بين المرافق العامة و المشروعات التجارية.<sup>1</sup>

2- **مقدار المبيعات المنتظرة**: حيث تحتاج الزيادة في المبيعات إلى تمويل إضافي لرأس المال ، حيث تحتاج المنشأة لمزيد من الاستثمار في المخزون و في النقدية و قد تؤدي زيادة المبيعات إلى زيادة أوراق القبض.

3- **زيادة مستوى الأسعار**: حيث تؤدي الزيادة في الأسعار إلى ضرورة زيادة الأموال المستثمرة في البضاعة و أوراق القبض و النقدية إذا أرادت المنشأة الاحتفاظ بنفس رقم النقدية أو الأعمال الذي كانت تحققه قبل زيادة الأسعار.

4- **طبيعة عملية التصنيع**: تحتاج المنشآت الصناعية التي تتميز العمليات التمويلية فيها بالتعقيدات و باستغراقها لفترات طويلة نسبيا ، إلى قدر أكبر من رأس المال العامل لتمويل احتياجات التصنيع ، ففي هذه الحالة يتطلب التصنيع الاحتفاظ بقدر كبير من المخزون السلعي.

5- **العلاقة بين شروط الشراء وشروط البيع**: فإذا كانت مهلة البيع التي تحصل عليها المنشأة من الموردين لتسدد خلالها قيمة أوراق الدفع تتقارب مع مهلة السداد التي تمنحها المنشأة لعملائها ليقوموا بسداد قيمة المبيعات الآجلة إليهم خلالها فان ذلك معناه أن أوراق القبض تمول أوراق الدفع أي تقوم بسدادها مما يقلل حاجة المنشأة إلى فائض كبير من صافي الأصول المتداولة.

6- **قوة المركز المالي للمنشأة**: و سمعتها في الأسواق حيث يمكن ذلك المنشأة من الحصول على احتياجاتها العاجلة بشكل فوري مما يقلل من ضرورة الاحتفاظ بمبالغ كبيرة (نسبيا) في شكر نقدي.

7- **طول دورة رأس المال**: و يقصد بهذه الدورة الفترة التي تستغرقها النقدية في تحويلها إلى مواد خام ثم سلع مخزون ثم إلى مبيعات ثم إلى نقدية مرة أخرى فكلما طالت هذه الدورة زاد حجم رأس المال العامل.

الفرع الثاني: التوازن المتوسط: احتياجات رأس المال العامل (BFR):

- **تعريف**: تشمل المؤسسة في كل دورة استغلالية على موارد دورية (و هي الديون الأجل ما عدا السلفات المصرفية) و هذه الموارد تغطي بها مستلزمات أو احتياجات الدورة (و هي المخزونات و القيم القابلة للتحقيق).<sup>3</sup> و بمقارنة قيمة العنصرين تحدد هل هذه المؤسسة تحتاج إلى موارد إضافية من غير الدورة أم لا ؟

1- جمال الدين المرسي و عبد الله الصالح ، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات ، 2006 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 348.

2- المرجع السابق ص 348 ، 349.

3- ناصر داوي عدون و نواصر محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

فإذا كان الفرق موجبا فان المؤسسة لم تغط كل احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية ، بل لديها حاجة إلى وسائل مالية أخرى و عليها أن تبحث عن موارد إضافية لمواجهة هذه الاحتياجات ، بالتالي تلجأ إلى مواردها تزيد مدتها عن الدورة ، أو تحتاج إلى رأس المال العامل. و العكس في حالة سلبية النتيجة.<sup>1</sup>

- علاقة حساب احتياج رأس المال العامل:

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

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

### الفرع الثالث: التوازن الثالث: الخزين

- **تعريف:** تعبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة، أو عن الصافي بين رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل. أي القيم السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة بعد طرح احتياجات رأس المال من رأس المال العامل.<sup>2</sup>
- **الخبزينة:** هي الفرق بين رأس المال العامل الإجمالي **FR** و احتياج رأس المال العامل **BFR**.<sup>3</sup>
- **علاقة حساب الخبزينة:**

$$\text{الخبزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

$$\text{الخبزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياج رأس المال العامل}$$

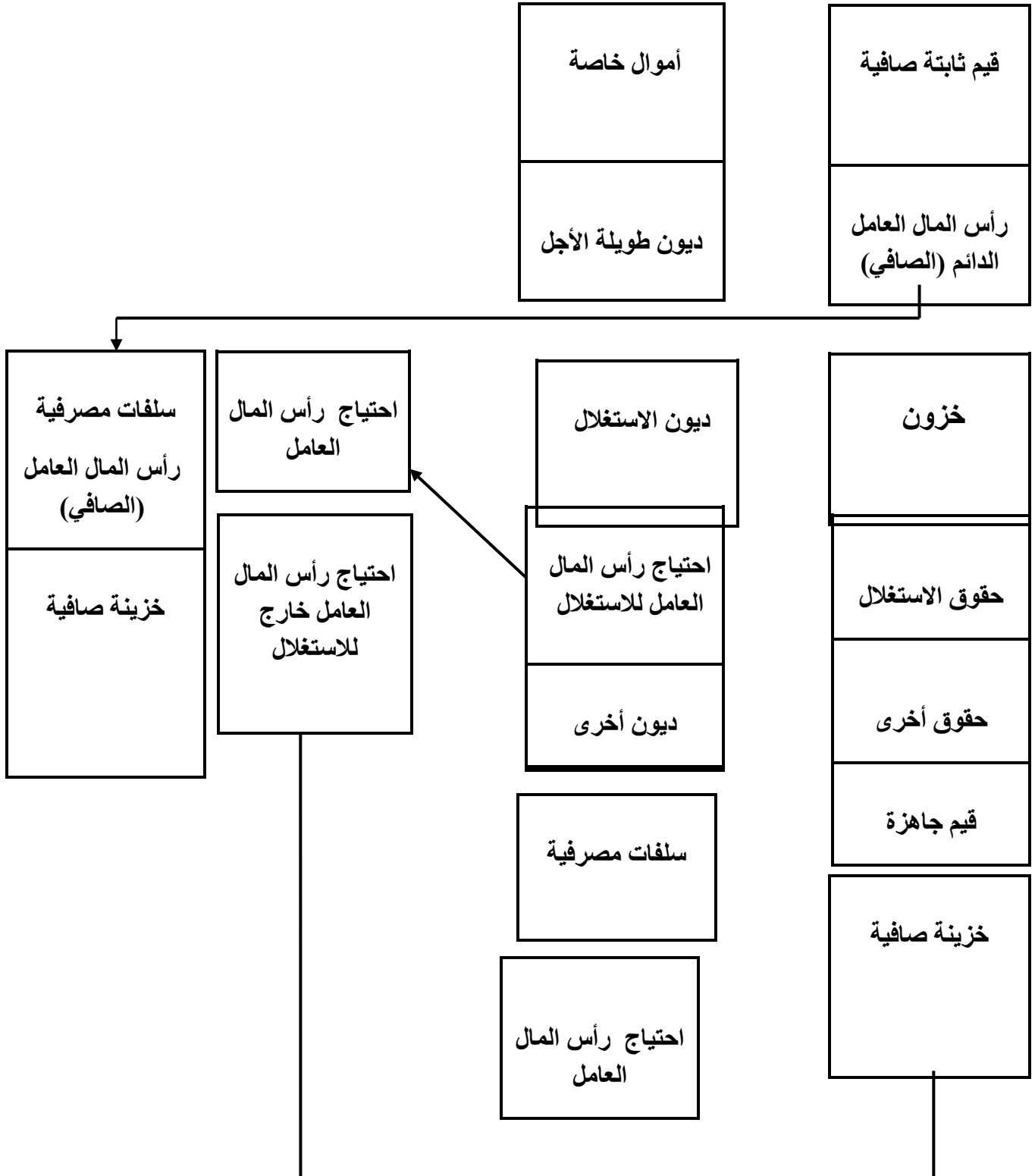
يمكن تلخيص كل من العناصر الثلاثة ، مع فصل بين احتياج رأس المال العامل للاستغلال و احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال في الشكل التالي:

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

<sup>2</sup>- المرجع السابق ص 25 - 26.

<sup>3</sup>- Jean – Michel Delaveau , Guide de la gestion financiere des etablissements sociaux et medico – sociaux ,DUNOD

شكل رقم (2 - 4): مستويات التوازنات المالية



المصدر: ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي ، مرجع سبق ذكره، ص 26

### المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات السيولة والنشاط

يدرس هذا المبحث النشاط و السيولة المالية في المؤسسة الاقتصادية، و اللذين يمكن اعتبارهما معيارين مهمين لتقييم الأداء المالي كونهما هدفين ماليين تسعى المؤسسة و باستمرار إلى بولوجهما من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة، لان اليسر المالي يعطي المؤسسة ثقة لدى الدائنين لحقوقهم.

#### المطلب الأول: نسب السيولة

تلك النسب التي تقيس مقدرة المنشأة، على الوفاء Liquidité Ratio يقصد بنسب السيولة بالالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) مما لديها من نقدية و أصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية و أصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا (الأصول المتداولة). و تعد نسب السيولة من الأهمية بمكان للإدارة و الملاك و المقرضين الذين يقدمون للمنشأة ائتمان قصير الأجل<sup>1</sup>. تشير هذه النسبة إلى ما مقدار الأصول المتداولة التي ينبغي توفرها لتغطية الخصوم المتداولة فورا، باستثناء المخزون حيث يصعب بيع المخزون حالا أو أن قيمته السوقية أقل من قيمته الدفترية أو أعلى منها<sup>2</sup>.

#### الفرع الأول: نسبة التداول

تشير نسبة التداول إلى قدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة . ويتم حساب هذه النسبة بقسمة الأصول المتداولة و هما الخصوم المتداولة<sup>3</sup> و تسمى هذه النسبة أحيانا بنسبة رأس المال العامل لأنها عبارة عن نسبة بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة و هما مكونات رأس المال العامل<sup>4</sup>. بموجب العلاقة أدناه : Curent Ratio يتم حساب نسبة التداول .

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

- منير إبراهيم هندي ، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر ، الطبعة الخامسة ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 74 .  
 2- نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية المداخل و المفاهيم و العمليات ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2004 ، ص 267 .  
 3- عاطف وليم أندراوس ، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2008 ، ص 88 .  
 4- عدنان تايه النعيمي و ياسين كاسب الخرشنة ، أساسيات في الإدارة المالية ، دار المسيرة ، عمان ، الطبعة الأولى 2007 ، ص 217.

الفرع الثاني: نسبة التداول السريعة:

يعاب على نسبة التداول أنها تفترض أن المخزون السلعي هو من الأصول المتداولة التي يسهل تحويلها إلى نقدية ، و هذا الافتراض قد لا يكون مقبولاً من الدائنين . فالمخزون السلعي يحتاج لفترة زمنية حتى يمكن بيعه ، و هناك احتمال بأن يتم بيعه بخسارة ، بل قد لا تتمكن المؤسسة من بيعه على الإطلاق . لذا فمن المقترح استبعاد المخزون السلعي من بسط نسبة التداول، لنصل إلى نسبة جديدة لقياس السيولة هي نسبة التداول السريعة .

تلك النسبة التي تعتبر مقياساً لمقدرة المؤسسة Acid\_ Test Ratio or Quick Ratio

على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) من الأصول سريعة التحول إلى نقدية.<sup>1</sup>

تقيس هذه النسبة درجة السيولة السريعة المتاحة حالاً للوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .<sup>2</sup>

تلك النسبة التي تضم أكثر الأصول المتداولة سيولة كونها تعتمد على العناصر السائلة جداً، كالنقد و شبه النقد و تكون عناصرها (النقد في الصندوق و المصرف و الأوراق المالية القابلة للتسويق كالسندات الحكومية) . إن هذا المؤشر يستبعد العناصر الأقل سيولة أو التي يتطلب تحويلها إلى نقد سريعاً تحمل بعض الأعباء المالية كالذمم المدينة و المخزون السلعي و المصاريف المدفوعة مقدماً، والتي سوف يقتصر بسط هذه النسبة على الأصول المتداولة التي لا تتعرض لأي تخفيض في قيمتها عند التصرف بها<sup>3</sup> و النسبة المعيارية النموذجية هي :

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الفرع الثالث: نسبة النقدية و شبه النقدية :

إذا كانت نسبة السيولة السريعة تفترض صعوبة تسهيل المخزون خلال سنة ، فإن نسبة النقدية تفترض أيضاً صعوبة تحصيل مستحقات المنشأة لدى الغير قبل مضي سنة . و إذا كان الأمر كذلك فإن مصادر السيولة للمنشأة سوف تنحصر في النقدية و غيرها من الأصول التي لا توجد صعوبة تذكر في تسليها مثل الودائع المصرفية ، و أدونات الخزنة أو غيرها من الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية بسرعة دون خسائر على الإطلاق . و فيما يلي كيفية حساب تلك النسبة:

$$\text{نسبة النقدية و شبه النقدية} = \frac{\text{النقدية} + \text{شبه النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

و مما يذكر أنه إذا كانت تلك النسبة مساوية أو تزيد عن الواحد الصحيح ، فقد يكون ذلك مؤشراً على إفراط المؤسسة في توفير السيولة ، إذ يعني أن المؤسسة تحتفظ بأصول سائلة تساوي أو تزيد عما عليها من التزامات قصيرة ، رغم أن بعض تلك الالتزامات سوف يستحق في تواريخ لاحقة . مثل هذا التصرف هو في عداد التصرفات غير المرغوبة . فكون جانب كبير من أصول الشركة في صورة نقدية، وهي أصول لا تدر عائد ضئيل هي مسألة لا بد و أن تترك بصماتها على المؤشرات الربحية ، و على ثروة الملاك بالتبعية .

<sup>1</sup>- منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 75.

<sup>2</sup>-ناصر نور الدين عبد اللطيف، أساسيات المحاسبة المالية في المنشآت الخدمية و التجارية و الصناعية ، تحليل القوائم المالية و المحاسبة عن التزاماتها، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2006، ص 244.

<sup>3</sup>- دريد كامل شبيب ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص87.

### الفرع الرابع: سيولة الذمم

عندما يكتشف المحلل المالي أن نسبة التداول أو نسبة السيولة السريعة تقل عن مثيلتها على مستوى الصناعة فإن من واجبه القيام بتحليل كل بند من بنود الأصول المتداولة .  
خاصة الذمم و المخزون للتأكد من مدى سيولتها. و بالنسبة لسيولة الذمم فيمكن حسابه بقياس متوسط فترة التحصيل، و كذا بتحليل أعمار مفردات الحسابات المدينة.  
**الفرع الخامس: سيولة المخزون**

وكما أمكننا قياس سيولة الحقوق بإيجاد متوسط فترة التحصيل، فإنه يمكننا قياس سيولة المخزون بإيجاد متوسط الفترة التي تمضي منذ دخول البضاعة للمخازن حتى تحصيل قيمتها. و يمكن تجزئة تلك الفترة إلى فترتين : الأولى هي متوسط فترة التخزين و تمثل متوسط فترة بقاء البضاعة المشتراة في المخازن حتى يتم بيعها ، و الثانية تمثل متوسط الفترة التي تمضي منذ بيع البضاعة حتى تحصيل قيمتها و التي سبق أن أطلقنا عليها متوسط فترة التحصيل. و بالنسبة لمتوسط فترة التخزين، فيتم حسابها بقسمة رصيد المخزون على تكلفة البضاعة المباعة و ضرب الناتج في عدد أيام السنة<sup>1</sup>.

$$\text{عدد أيام السنة} \times \text{رصيد المخزون} = \frac{\text{متوسط فترة التخزين}}{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}$$

### الفرع السادس: أهمية السيولة المؤسسة

تهتم المؤسسة بالسيولة بغرض أداء الالتزامات قصيرة الأجل عند حلول أجل الاستحقاق لأن التوقف عن أداء هذه الالتزامات يؤدي إلى الإضرار بالمساهمين حيث يترتب على ذلك التأثير على الأوضاع المالية المستقبلية للمؤسسة و بذلك نخلص أن لنقص السيولة تأثير على المساهمين<sup>2</sup>.  
**المطلب الثاني: نسب النشاط**

و هي النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصل أي تقوم بتحليل عناصر الموجودات و معرفة مدى كفاءة الإدارة في تحويل هذه العناصر إلى مبيعات و من تم إلى سيولة<sup>3</sup>.  
هي النسب التي تقيس مدى فاعلية المشروع في استخدام الموارد المتوفرة لديه. و تضمن جميع هذه النسب ضرورة وجود توازن مناسب بين المبيعات و بين حسابات الأصول المختلفة مثل المخزون و نسب الأصول الثابتة و غيرها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 75، 77، 79

<sup>2</sup>- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل و الإدارة المالية الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007، ص87.

<sup>3</sup>- عدنان تايه النعيمي ، سعدون مهدي الساقى، أسامة عزمي سلامة، شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره ص 104.

<sup>4</sup>- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 76

الفرع الأول: معدل دوران الأصول

يتم حساب معدل دوران الأصل بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول و بهذا فإنه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول.

1

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

و هذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول أو الاستثمارات بالمشروع لتحقيق قدر كبير من المبيعات. و لذلك فكلما زاد المعدل دلّ على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول و كلما دلّ على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال السنة.<sup>2</sup>

الفرع الثاني : معدل دوران الأصول الثابتة

و يتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة بقسمة صافي المبيعات على صافي الأصول الثابتة . و يعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى الكفاءة في إدارة أصول المؤسسة ، فإذا وجد أن معدل دوران الأصول الثابتة للمؤسسة يفوق مثيله على مستوى الصناعة ، فإن ذلك قد يعني إما كفاءة عالية في استغلال الأصول الثابتة أو عدم كفاية الاستثمار في تلك الأصول ، أما في حالة انخفاض معدل دوران الأصول الثابتة على مثيله مستوى الصناعة فإن هذا قد يعني إما انخفاض الكفاءة في استغلال الأصول ، أو المغالاة في الاستثمار فيها.<sup>3</sup>

و يقيس مدى كفاءة الأصول الثابتة و قدرتها على تحقيق الإيرادات (المبيعات) للمشروع و زيادة الطاقة الاستيعابية للأصول الثابتة و زيادة مساهمتها في زيادة النشاط الجاري للمشروع.<sup>4</sup>

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

الفرع الثالث : معدل دوران الأصول المتداولة

يتم حساب معدل الأصول المتداولة بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة، و يعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى الكفاءة في إدارة هذا النوع من الأصول و توليد المبيعات منه و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

<sup>1</sup>- منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 83

<sup>2</sup>- كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره ص 211.

<sup>3</sup>- منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 83.

<sup>4</sup>- صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى و تقييم المشروعات، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2003، ص 265.

- **معدل دوران الذمم المدينة:** يتم حساب معدل دوران الذمم بقسمة صافي المبيعات الآجلة على إجمالي الذمم ( أي قبل طرح مخصص الديون المشكوك فيها ). ويعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى ملائمة حجم الاستثمار في الذمم، و يلقي بالتالي الضوء على مدى ملائمة سياسة الائتمان و سياسة التحصيل. فالسياسة المتساهلة في منح الائتمان و في تحصيل المستحقات تؤدي إلى زيادة الأموال المستثمرة في الذمم (رصيد الذمم) و انخفاض معدل الدوران، أما السياسة المتشددة في هذا الشأن فيتوقع أن تؤدي إلى نقص الأموال المستثمرة في الذمم و ارتفاع معدل الدوران . و فيما يلي كيفية حساب معدل دوران الذمم:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات الآجلة}}{\text{متوسط صافي المدينين}}$$

- **معدل دوران المخزون:** يعتبر معدل دوران المخزون مؤشرا لمدى سلامة حجم الاستثمار في المخزون السلعي. ولكي نوضح فكرة استخدام المتوسطات في حساب معدل الدوران، سوف يتم حساب معدل دوران المخزون بقسمة تكلفة البضاعة المباعة على متوسط المخزون خلال العام، و ذلك بدلا من قسمتها على رصيد المخزون في الميزانية كما تعودنا أن نفعل. و يمكن إيجاد متوسط المخزون بإضافة مخزون أول المدة إلى رصيد المخزون في نهاية المدة و قسمة النتائج على و فيما يلي كيفية حساب معدل دوران المخزون:<sup>2</sup>

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

ونظرا لأن المخزون عادة ما يقوم بالتكلفة فانه يفضل أن يستخدم تكلفة المبيعات بدلا من المبيعات. كما أنه يفضل استخدام متوسط المخزون بدلا من رقم المخزون آخر المدة، و هذا يؤدي إلى تلافي أثر التقلبات الموسمية على المخزون.<sup>3</sup>

- **معدل دوران الذمم الدائنة:**

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \frac{\text{المشتريات}}{\text{رصيد الدائنين}}$$

$$\text{معدل دوران الذمم الدائنة} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{رصيد الدائنين}}$$

<sup>1</sup>- منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 84 ، 85 .

<sup>2</sup>- المرجع السابق، 210.

<sup>3</sup>- كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره ص 209 .

• متوسط فترة الائتمان:

$$\text{متوسط فترة الائتمان} = \frac{\text{عدد أيام السنة}}{\text{معدل دوران الذمم الدائنة}}$$

و يقيس هذان المعدلان مدى نجاح تحقيق الملائمة بين سياستي البيع والشراء. لذا كلما انخفض معدل دوران الذمم الدائنة وزاد عن متوسط فترة الائتمان كلما كان ذلك مؤشرا على تخفيض الضغوطات التي ستواجهها المنشأة من زاوية السيولة مما سيزيد من طول الفترة الزمنية التي يمنحها الموردون لتسديد فواتير المشتريات و هذا ما يخفض من ضغوطات السيولة.<sup>1</sup>

• معدل دوران النقدية: و يتم حسابه بقسمة المبيعات الصافية على رصيد النقدية و شبه النقدية.<sup>2</sup>

$$\text{معدل دوران النقدية} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{النقدية + شبه النقدية}}$$

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات الربحية و المردودية

تم التطرق في هذا المبحث إلى مؤشرين آخرين من مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية و هما مؤشري الربحية و المردودية.

**المطلب الأول: نسب الربحية:** الربحية تمثل صافي نتيجة الأعمال الناتجة عن العديد من السياسات و القرارات. و نسب الربحية تقدم بعض المعلومات عن كيفية تشغيل الشركة، و أهمية هذه النسب تكمن في أنها تظهر الناتج المشترك للعناصر السابق الإشارة إليها من سيولة و إدارة الأصول و الائتمان و خلافه. و تركز هذه النسب على العلاقة بين مفردات قائمة الربح و أرقام الميزانية العامة.

**الفرع الأول: تعريف الربح:**

يعرف الربح من وجهة نظر الاقتصادية بأنه مكافأة عنصر التنظيم لقاء قيامه بمزج عناصر الإنتاج (العمل، رأس المال، الأرض، الموارد الأولية) بهدف إنتاج السلع و الخدمات و تختلف إمكانية المنظمين في إمكانية المنظمين ضمان أمثل لاستخدام لتلك العناصر نتيجة لعدة اعتبارات. هذه الاعتبارات قد يكون جزءا منها يتعلق بالظروف السائدة في المنشأة، لكن غالبا ما تكون الظروف الذاتية المحيطة بالمنظم هي العامل الأساسي في ذلك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محمد مطر ، مرجع سبق ذكره ، ص37.

<sup>2</sup>- منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 87.

<sup>3</sup>- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي ، مكتبة الجامعة ، الشارقة، إسرائ للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى 2009.

الفرع الثاني: المقصود بالربحية

يهتم المستثمر بالتعرف على العائد المتوقع على المال المستثمر بالمشروع، لذلك يجب على المحلل بعد قياس العائد مقارنته بمعدل العائد الذي ينشده المستثمر في سوق المال. فإذا معدل العائد المتوقع أكبر من معدل العائد المطلوب في سوق المال على هذا النوع من الاستثمارات، فهذا يعني أن الاستثمار في المشروع مربحاً، أي أن معدل العائد المتوقع في حد ذاته ليس له معنى إلا إذا وجد معدل مرجعي يقارن به ، و بذلك

يتم مقارنة معدل الربحية المتوقع بالمعيار الذي يحدده سوق المال.<sup>1</sup>

الربحية مصطلح نسبي، يعبر عن العلاقة النسبية بين الأرباح الصافية، و المبيعات في المنشآت التجارية، و عن الأرباح الصافية و قيمة الإنتاج في المشاريع الصناعية. و تهدف هذه النسبة إلى قياس قدرة المؤسسة على الكسب و مدى كفاءته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.<sup>2</sup>

الفرع الثالث: مؤشرات بالربحية

أولاً: نسب الربح إلى المبيعات: تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح المنشأة في الرقابة على عناصر التكاليف، بهدف توليد أكبر قدر من الأرباح من المبيعات، و تتضمن هذه المجموعة عدد من النسب من أهمها هامش مجمل الربح، و هامش ربح العمليات و أخيراً هامش صافي الربح.<sup>3</sup>

أ- هامش الربح الإجمالي: يتم حساب هامش الربح الإجمالي بقسمة الربح الإجمالي على المبيعات. و حيث أن كل من بسيط و مقام النسبة يتضمن رقم المبيعات ، فإنها تعتبر مؤشراً لمدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات أي تكلفة البضاعة المباعة ، كما تعتبر مؤشراً عن المدى الذي يمكن أن تخفّضه حصيللة المبيعات قبل أن يتحول الربح الإجمالي إلى قيمة سالبة.<sup>4</sup>

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

ب- هامش الربح الصافي: يتم حساب هامش الربح الصافي بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات. و توضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يخفّضه الربح الصافي المتولد قبل أن تتعرض المنشأة لخسائر فعلية ، أي قبل أن يتحول صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سالبة.

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل المالي و دراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص91.

<sup>2</sup> - وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2007، ص148 .

<sup>3</sup> - منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 96 .

<sup>4</sup> - المرجع السابق ص 96 - 97

ثانياً: نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة: تقيس هذه النسب مدى قدرة الإدارة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة. و من أبرز نسب هذه المجموعة القوة الإيرادية ، و الربح الصافي إلى مجموع الأصول، ومعدل العائد على المتاجرة بالملكية ، و معدل العائد على حقوق الملكية.<sup>1</sup>

(1) - القوة الإيرادية: يتم حساب القوة الإيرادية بقسمة صافي ربح العمليات على مجموع الأصول المشتركة في العمليات.

$$\text{صافي ربح العمليات} = \frac{\text{القوة الإيرادية}}{\text{مجموع الأصول المشتركة في العمليات}}$$

و يقصد بصافي ربح العمليات المبيعات مطروح منها كافة بنود التكاليف اللازمة لتوليد هذه المبيعات. بمعنى آخر يقتضي حساب صافي ربح المبيعات عدم الأخذ في الحسبان عناصر الإيرادات و المصروفات التي لا تتعلق بالعمليات العادية للمشروع. و من أمثلتها أرباح استثمارات في أوراق مالية، و إيرادات أصول مؤجرة للغير، و فوائد القروض ، و الضريبة المستحقة. أما بالنسبة للأصول المشتركة في العمليات فيقصد بها جميع الأصول عدا الأصول المؤجرة للغير والعاطلة، و الأصول التي تمثل استثمارات فرعية لا ترتبط بالعمليات كالأستثمار في الأوراق المالية.<sup>2</sup>

(2) - نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول: يطلق على هذه النسبة معدل العائد على الأستثمار التي يقوم عليها نظام ديون. و يقاس هذا المعدل بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع الأصول.

$$\text{صافي الربح بعد الضريبة} = \frac{\text{معدل العائد على الأستثمار}}{\text{مجموع الأصول}}$$

(3) - معدل العائد على المتاجرة بحقوق الملكية: يطلق أحيانا على معدل العائد على المتاجرة بالملكية معدل العائد المتولدة على الرفع المالي. وهو يمثل العائد الذي يحققه المالك من وراء أستثمار أموال الغير بمعدل عائد يفوق تكلفة الحصول على تلك الأموال . بعبارة أخرى ينشأ ذلك العائد من الهامش أو الفرق بين تكلفة الأموال التي تحصل عليها المنشأة من الغير و بين العائد المتولدة عن استثمارها. و يتأثر هذا الهامش ايجابيا أو سلبيا بمعدل مرجح هو نسبة أموال المنشأة وهو ما توضحه المعادلة التالية: غير الملاك إلى نسبة أموال الملاك في هيكل رأس مال

$$\left[ \frac{\text{أموال غير الملاك}}{\text{حقوق الملكية}} \right] \times \left[ \frac{\text{الفوائد}}{\text{أموال غير الملاك}} - \text{معدل العائد على الأستثمار} \right] = \text{معدل العائد على المتاجرة بحقوق الم}$$

<sup>1</sup>- منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 99  
<sup>2</sup>- المرجع السابق ص 100.

4- معدل العائد على حقوق الملكية: يتم حساب معدل العائد على حقوق الملكية بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق الملكية، و لذا فإنه يقيس معدل العائد على الأموال المستثمرة

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

و هناك نقطة جديرة بالاهتمام في شأنه النسب المالية التي يكون حق الملكية طرفا فيها. فالأرباح المحتجزة عن العام الذي تعد عنه السنة، و التي تعد جزءا من حقوق الملكية لم تتحقق كلها في بداية العام كما لم تتحقق كلها في نهاية العام. بل الأفضل أخذ نصف الأرباح المحتجزة عن العام فقط على اعتبار أنها تمثل متوسط الأرباح المحتجزة التي تم توظيفها.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب المردودية

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

تعرف بأنها تتخذ عدة أشكال و قياسها صعب، تحسب عن طريق العلاقة الناتجة / الوسائل المستخدمة و هي قياس نقدي للأداء. تطبق على أصل أو مجموعة من الأصول. تكون في المدى القصير أو الطويل.<sup>3</sup>

### الفرع الأول: المردودية الاقتصادية

تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيس، و تستبعد النشاطات الثانوية و ذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج و الأصول الاقتصادية من الميزانية.<sup>4</sup>

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية (Re)} = \frac{\text{نتيجة الاستغلال بعد الضريبة}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

<sup>1</sup>- منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ص 103 ، 104 .

<sup>2</sup>- الياس بن الساسي و يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره ص 267 .

<sup>3</sup>- (Gérard hirigoyen , panorama de la gestion, les éditions d'organisation, paris, France 1996, p 150).

<sup>4</sup>- الياس بن الساسي و يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره ص 268 .

الفرع الثاني: المردودية المالية (مردودية الأموال الخاصة)

تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخّل في مكوناتها كافة العناصر و الحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج و الأموال الخاصة من الميزانية.

$$\text{مردودية الأموال الخاصة (Rcp)} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{النتيجة الخاصة}}$$

حيث تحدد العلاقة أعلاه مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع حجم الأموال الخاصة ، و يمكن بقراءة معمقة، تعريف مردودية الأموال الخاصة ، على أنها معدل المردودية الاقتصادية على مستوى استنادة معدوم.

تدعي العلاقة (الاستنادة الصافية / الأموال الخاصة) الرافعة المالية.

$$\text{مردودية الأموال الخاصة} = \text{المردودية الاقتصادية} + \text{أثر الرافعة المالية}$$

الفرع الثالث: الرافعة المالية

**1- مفهوم الرافعة المالية:** ترتبط بهيكل التمويل و تعني شراء الأصول من الأموال المقترضة أو من إصدار أسهم ممتازة و هو ما يعني محاولة الوحدة استثمار رأس المال المقترض مما يحقق عائد أكبر من تكلفة الاقتراض.<sup>1</sup>

**2- مبدأ أثر الرافعة المالية:** يقوم مبدأ أثر الرافعة المالية على مبدأ بسيط، فهي نتاج المرونة المكافأة المخصصة لرأس المال الخارجي عن المؤسسة أي الديون، فإذا كانت مردودية الأصول تتجاوز التكاليف المالية المدفوعة للمقرضين، يكون هذا الفائض في فائدة المساهمين، حيث يكون الحديث هنا عن أثر رافعة الايجابي، أما في الحالة العكسية، أي إذا كانت المردودية غير كافية من أجل تغطية التكاليف تنخفض مردودية المساهمين، و يصبح هنا أثر الرافعة سلبي.

**3- الصياغة الرياضية لأثر الرافعة المالية:** في البداية يجب الإشارة إلى أثر الضريبة على التحليل الذي قمنا باستعراضه لأثر الرافعة، فالضريبة هي اقتطاع من النتيجة، فكل ناتج هو مولد للضريبة، و كل تكلفة تخفض من الضريبة (في حدود الربح الذي تحققه المؤسسة) فكل نتيجة من جدول حساب النتائج هي مرتبطة بضريبة أو دين ضريبة نظري، الضريبة النهائية هي محصلة مجموع الضرائب أو دين الضرائب (إذا كان هذا المجموع موجب)، و عليه يمكننا حساب نتيجة اقتصادية صافية من الضرائب على الأرباح بضرب نتيجة الاستغلال في معدل الضريبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- منير شاكر محمد، اسماعيل عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان - الأردن الطبعة الثانية - ص255.

<sup>2</sup>- الياس بن الساسي و يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره ص 268 ، 270 .

هذه الخطوة تمكننا من تجانس حسابنا، لذلك سوف نعتبر خلال تحليلنا أن أي نتيجة هي بعد الضريبة (نتيجة الاستغلال ، النتيجة المالية و النتيجة الصافية) مع الإشارة أن التحليل سيضل نفسه إذا اعتبرنا كل النتائج هي قبل الضريبة. يمكن تحديد علاقة أثر الرافعة المالية، انطلاقا من المعطيات التالية:

RE: نتيجة الاستغلال

Rn: النتيجة الصافية

Re: المردودية الاقتصادية

Rcp: المردودية المالية

Cp: الأموال الخاصة

D: الاستدانة الصافية

i: معدل المصاريف المالية (تكلفة الاستدانة)

Is: معدل الضريبة على أرباح الشركات

لدينا ما يلي: نحدد النتيجة الصافية بدلالة نتيجة الاستغلال:

$$= Rn (Re.i. D). (1- Is).....(1)$$

و بقسمة طرفي المعادلة (1) على قيمة الأموال الخاصة CP نجد:

$$\begin{aligned} \frac{Rn}{Cp} &= \frac{(Re.i.D) . (1-is) / Cp}{(Re - i.D / (Cp + D)).(1- is).+D)/Cp} \\ &= \frac{(Re .Cp/Cp +Re . D/Cp - iD/Cp) . is)}{1} \end{aligned}$$

و بالتالي يمكن صياغة أثر الرافعة المالية رياضيا كالتالي<sup>1</sup>:

$$Rcp = [ Re +( Re - i) . D/Cp ] . (1 - is)$$

(Re - i) : هو الهامش بين المردودية الاقتصادية و تكلفة الاستدانة.

D/cp : الرافعة المالية و تقيس تركيبة الهيكل المالي.

[ (Re - i) . D/cp ] : أثر الرافعة المالية.

<sup>1</sup>- الياس بن الساسي و يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره ص 271 .

المبحث الرابع: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب النمو و الرفع

من خلال هذا المبحث نتناول المؤشرات التي تقيس مدى نمو و استقلالية المؤسسة، حيث يكتسي هذين المؤشرين أهمية كبيرة لدى المسيرين داخل المؤسسة أو الدائنين خارجها.

المطلب الأول: نسب النمو

تقيس نسب النمو مدى التوسع والتقدم الذي تحققه الشركة على مر الزمن. فالنمو هدف مرغوب فيه إذ أنه يمكن من توسيع الشركة، تطوير منتجاتها، تحسين طرق إنتاجها، زيادة عدد الوظائف فيها أفقياً و عمودياً. و لحجم معدل النمو أهمية خاصة حيث أنه يمكن المحلل المالي من تحديد طبيعة نمو الشركة. فإذا كانت الشركة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإنه هذا يدعى نمو طبيعي<sup>1</sup>. أما إذا كانت الشركة تنمو بمعدلات أعلى من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن ذلك يدعى بالنمو السريع و إذا كانت معدلات نمو الشركة أقل من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فيقال عن الشركة راكدة. و في حالة كون معدلات النمو سالبة، فإن ذلك يدل على تراجع الشركة.

و لحساب معدل النمو لمتغير ما وليكن (x) ، يؤخذ التغير في قيمة x بين فترتين زمنيتين مثلاً قيمتين و يقسم على القيمة الأولى لـ x و بافتراض أن القيمتين x<sub>0</sub> و x<sub>1</sub> ، فإن معدل النمو gx يساوي:

$$gx = \frac{x_1 - x_0}{x_0} = \frac{\Delta x}{x_0} - \frac{x_1}{x_0} - 1$$

ولدراسة نمو المؤسسة ما، يجري حساب معدلات للنمو للمتغيرات ذات الأهمية المالية، المبيعات، التكاليف، صافي الدخل، المقسوم النقدي، سعر السهم في السوق. و يجب عند حساب معدلات النمو أن يتم الحساب لعدة فترات بدلاً من الفترة الواحدة عند ذلك تكون الصورة أوضح عن معدلات النمو<sup>2</sup>. و تقيس معدلات نمو الشركة سواء أفقياً أو عمودياً و مقارنة نمو الشركة مع نمو الاقتصاد القومي و يمكن قياس النمو في الشركة في عدة مجالات منها (المبيعات، التكاليف، الأرباح، سعر البيع، سعر السهم)<sup>3</sup>.

الفرع الأول: نمو المبيعات

و هي نسبة توضح المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية. و لقياس معدل نمو المبيعات نستخدم المعادلة التالية:

$$\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة الماضية} = \text{نسبة نمو المبيعات}$$

<sup>1</sup>- محمد علي ابراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص 124.

<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 124، 125.

<sup>3</sup>- خلدون ابراهيم الشديفات تحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2001، ص 133.

الفرع الثاني: نمو الدخل الصافي: وتقاس بالشكل التالي

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

الفرع الثالث: نمو القيمة المضافة

يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي ستولد من العملية الإنتاجية، و يمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحا منه المستلزمات السلعية و المستلزمات الخدمية و الاندثارات. و تستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: نسب الرفع

ان نسب الرفع المالي تبين مدى اعتماد المنشأة على المديونية (الاقتراض) في تمويل نشاطها. إن كمية الدين الذي تستخدمه المنشأة له تأثيرات ايجابية و سلبية، و كلما زادت المديونية كلما زادت المصالح الذين لديهم ادعاءات (دائنة ومدينة) بالمنشأة (المالكين من جهة و المقرضين من جهة أخرى و إدارة الشركة من جهة ثالثة).

رغم ذلك فان المديونية تعتبر مصدر رئيس في تمويل نشاط المنشأة ذلك أنها توفر ميزة ضريبية حيث أن الفوائد المدفوعة لخدمة المديونية تقتطع قبل حساب الضريبة. كما أن المديونية يصاحبها أدنى مستويات كلفة المبادلات كما أنه نسبيا أسهل عند توفير هذا المصدر مقارنة بإصدار الأسهم. و يجب أن لا ننسى التأثير المباشر للمديونية على تقلب أسعار الأسهم، ومن النسب التي تقيس الرفع هي:<sup>2</sup>

الفرع الأول: نسبة المديونية

$$\text{نسبة الديون} = \frac{\text{إجمالي الديون (المطلوبات)}}{\text{إجمالي الموجودات}}$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المنشأة في تمويل إجمالي موجوداتها على المطلوبات و تبين كل دينار واحد من إجمالي الموجودات كم يقابله من ديون.

الفرع الثاني: نسبة الديون/ حق الملكية

$$\text{نسبة الديون / حق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{حق الملكية}}$$

<sup>1</sup>- وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره ص 182.  
<sup>2</sup>- أسعد حميد العلي ، مرجع سبق ذكره ص 86.

الفرع الثالث: مضاعف حق الملكية: و يطلق عليها أحيانا نسبة الرفع ، و تبين هذه النسبة كم دينار من إجمالي الموجودات التي تم تمويلها مقابل كل دينار واحد من حق الملكية و تحسب كالآتي:<sup>1</sup>

$$\text{مضاعف حق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الموجودات}}{\text{حق الملكية}}$$

<sup>1</sup>- أسعد حميد العلي ، مرجع سبق ذكره ص 87.

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق لبعض أفضل وأهم النسب و المؤشرات المالية التي يستند إليها لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. من خلال هذا الفصل يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي الذي يقوم بعملية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة، و هي تساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط الضعف والقوة و كشف الانحرافات و محاولة علاجها، و تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مركزها المالي، ثم محاولة تقديم نتائج و اقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية للمؤسسة، ولتقييم الأداء المالي تم التطرق إلى الأساليب و المؤشرات المالية التالية:

في المبحث الأول تم التطرق إلى مؤشرات التوازن المالي على ثلاث مستويات أساسية المستوى الأول كان التوازن الدائم و هو توازن رأس المال العامل أي تحقيق رأس مال عامل موجب و المستوى الثاني كان التوازن في المدى المتوسط و هو احتياج رأس المال العامل أما المستوى الثالث هو مستوى الخزينة أي تحقيق خزينة موجبة .

في المبحث الثاني تم دراسة مؤشرات السيولة و النشاط حيث تعتبر السيولة مصدر ثقة للدائنين و مصدر راحة للمؤسسة من أجل مقابلة السحوبات في أي وقت. و أما نسب النشاط فتعتبر نسب لمعرفة الكفاءة في إدارة الأصول و توليد الإدارات من عملية استثمارها.

أما في المبحث الثالث فقد تم التطرق إلى مؤشرات الربحية و المردودية حيث أن مؤشرات الربحية تعبر عن مدى قدرة المنشأة على توليد الأرباح من المبيعات أو الأموال المستثمرة، أما نسب المردودية فتعبر عن ذلك الارتباط بين النتائج و الوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.

أما المبحث الرابع فقد تم تناول مؤشرات النمو و الرفع، حيث تعبر مؤشرات النمو عن مدى الزيادة في قيمة الأصل مقارنة مع سنوات سابقة. أو مدى نمو المؤسسة و مقارنته مع نمو الاقتصاد للكشف عن التقدم أو التأخر في نمو المؤسسة. أما نسب الرفع فتقيس مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

المبحث الأول: مؤسسة ميناء مستغانم

التمهيد :

يتضمن هذا الفصل إطار مفاهيمي للقياس و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ،وكذا المعايير و المؤشرات التي تسمح بقياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة على اساس مبادئ معترف بها ،و من أجل الوقوف على مدى تطبيق هذه المبادئ و كيفية تقييم و قياس الأداء المالي في المؤسسة ،كان محل التربص في مؤسسة ميناء مستغانم و بالخصوص في مديرية المالية و المحاسبة .

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إنشاء مؤسسة ميناء مستغانم

قبل سنة 1830 لم يكن بمدينة مستغانم على طول الساحل، بين صلامندر وخروبة كان موجود شاطئ شاسع يحتوي على صخور ضخمة وخطيرة الإبحار، ومنطقة القرصنة المسماة بت (مرسى الغنائم) وبهذا سميت بمدينة مستغانم. البداية الحقيقية لميناء مستغانم في 1833 أو كانت التعاملات المستقبلية. ومع الوقت ازداد عدد السكان وازدادت معه العمليات التجارية 2400 طن والحاجز يبلغ 325 متر. وأول مشروع ميناء يعود تاريخه إلى 1882 ولكن الأشغال فيه بدأت في 1890 وانتهت في 1897 الحاجز وصل إلى 725 متر. وطريق السكة الحديدية وصل إلى الأرضية المسطحة للميناء. وأول طريق جنوب غرب بدأ في 1898 كما قد انتهت الأشغال الأولى لمربط سفن في 1904 وفي تلك الفترة لم يكن للميناء بعد أرصفة وقد تخصصت في استغلال الحبوب والخمور وبعد الحرب العالمية الثانية تم تجهيز الميناء بمعدات إلى أن توصل إلى احتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ الجزائرية، حيث يصدر كل المنتوجات الوطنية من خمور وحمضيات. والأغنام والأحصنة ويستورد المنتوجات وضعت لتطوير الميناء. رأى هذا الأخير تطور ويتمثل ذلك في:

- إنشاء مخزن للسكر قدرته الطاقوية 15000 طن وقد شرع العمل به في 1970م.
- شراء معدات كالرافعة وعربات لرفع الأشغال.
- مكان وضع تحت خدمة سند جر السفن والذي خصص بسندين ذات السعة 100 طن.
- موقع للإضاءة كامل في 1982.
- وضع في خدمة مخزن للحبوب سعته 30000 طن في 1986.
- إنشاء حاجز في الماء للصيد بـ 120 متر في الطول وهذا في 1987.
- في 1988 تم إنشاء صيد تجاري جديد وتم استغلاله في 1988.
- في 1987 تم إنشاء أرصفة عائمة للصيد طولها 93 متر.
- في 1996 تجديد آلات الإنتاج.
- من 1998 دخل الاقتصاد في مرحلة ركود بسبب الأزمة حتى سنة 2003 قامت المؤسسة بشراء آلات جديدة.
- إنشاء مقر جديد للمؤسسة في طريق الإنجاز لسنة 2010.
- أنيط إلى ميناء مؤسسة مستغانم انجاز المهام التالية :

- استثمار و تطوير ميناء مستغانم .
- استغلال الآلات و الإنشاءات المينائية .
- انجاز أعمال صيانة و تهيئة و تحديث للبنى المينائية الفوقية .
- مباشرة عملية الشحن و التفريغ المينائية .
- مواولة عمليات القطر ، القيادة ، الإرساء و غيرها .
- القيام بكل العمليات التجارية ، الصناعية ، العقارية ، المالية ، ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم .
- بتاريخ 27 فيفري 2008 تم رفع رأس مال الشركة بمبلغ 5000000000 دج .

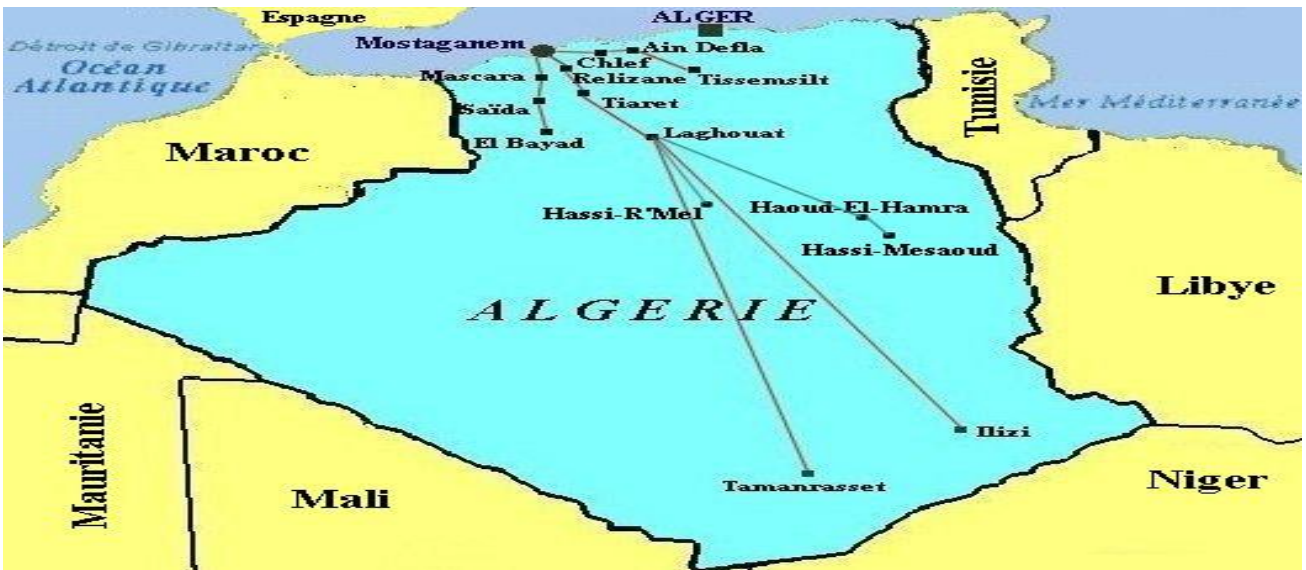
### ❖ مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ الصيد فرع مؤسسة ميناء مستغانم:

في شهر جانفي 2004 ، تم إنشاء مؤسسة تسيير موانئ و ملاجئ صيد مستغانم في حقيبة شركة تسيير مساهمات الدولة " الموانئ " على شكل فرع لمؤسسة ميناء مستغانم . ولدت هذه المؤسسة بموجب انعقاد مجلس الحكومة في 13 أوت 2003 المكرس لبحث تسيير موانئ و ملاجئ الصيد و بمقتضى القرار رقم 02 الصادر بتاريخ 22 سبتمبر 2003 عن مجلس مساهمات الدولة الخاص بإسناد موانئ و ملاجئ الصيد إلى شركة تسيير مساهمات الدولة " الموانئ " و بمقتضى القرار رقم 05 الصادر بتاريخ 23 ديسمبر 2003 المتعلق بتثمين و تطبيق القرار السابق و بمقتضى الاجتماع العام الاستثنائي لمؤسسة ميناء مستغانم المنعقد في 20 جانفي 2004 الخاص بإنشاء هذا الفرع الذي يسهر على تسيير نشاط الصيد لميناء مستغانم و مينائي صلامندر و سيدي لخضر .

**الموقع الجغرافي:** يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول 00° و 05° شرقا .  
كاسرة الأمواج : بطول 1830 م .  
المدخل البحري للميناء : شمالي غربي بعرض 100 م و عمق 12 م .

### الأحواض:

- الحوض الأول : بمساحة مائبة تقدر ب 14 هكتار و عمق يتراوح بين 6,77 م و 8,17 م .
- الحوض الثاني : بمساحة مائبة تقدر ب 16 هكتار و عمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م .
- 1 متر خطي مقسمة كما يلي : الأرصفة : تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 296
- الرصيف الشمالي الشرقي 117 : متر خطي (المحطة 0)
- ، - رصيف المغرب 412 : متر خطي (المحطة 1 و 2 و 3)
- الرصيف الجديد 217 : متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2)
- رصيف الاستقلال 270 : متر خطي المحطة 4 و 5
- الرصيف الجنوبي الغربي 280 : متر خطي ( المحطة 6 و 7 )
- أرضية التخزين : بمساحة 44.430 م



المطلب الثالث: دور المؤسسة ومسؤوليتها

- ضمان متابعة النشاطات المالية المناسبة.
- تحديد سياسة التمويل في المؤسسة وتطوير مخططاتها.
- مفاوضة شروط التمويل والتسديد.
- متابعة ارتباط ومراقبة تنفيذ مخطط الاستثمارات.
- إعداد مخطط الخزينة وتسيير الميزانية السنوية ومتابعة تطبيقها.
- المسؤولية على توحيد الميزانيات.
- متابعة المحاسبة على مستوى مركبات الأعمال داخل الميناء.
- تحليل الحسابات الاستغلالية والميزانية.
- تنفيذ المراقبة
- مساعدة ونصح المركبات من أجل التحكم الجيد في المحاسبة.
- السهر على احترام القوانين والتنظيم المكلف بالوظيفة.
- السهر على تطبيق النصوص الجبائية والمالية والمحاسبية.

المطلب الرابع: أهداف وخصائص ميناء مستغانم .

مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هذا في ظل الخصائص التي تميزها .

1. أهداف ميناء مستغانم : يسعى إلى:

- تأمين أحسن الظروف لعبور البضائع من حيث المدة الزمنية، النوعية، والحماية و السعر .
- تقديم تسهيلات حقيقية (وسائل عبور و معالجة و تخزين ذات كفاءة عالية )
- تسيير أملاك الدولة .
- تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم .
- استغلال الوسائل و التجهيزات المينائية .

## 2. مميزات و خصائص ميناء مستغانم :

- موقع جيو استراتيجي هام .
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية .
- محطات رسو متخصصة لسفن الاداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة .
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب ،السكر ،الخمور ،و ناقلات الزفت .
- قدرات تخزين مغطاة و غير مغطاة .
- حماية جيدة للبضائع .
- تنوع طرق تسليم البضائع (السكة الحديدية ،الطريق الأرضي ) عبر التراب الوطني .
- بنايات فوقية و تجهيزات وفق المتعاملين الاقتصاديين .
- إطارات و عمال مهينون و مدربون على عملية الشحن و التفريغ .
- ساعات عمل متواصلة 24سا/24سا و 7 أيام /7 أيام .

### المبحث الثاني: مديرية المالية والمحاسبة للمؤسسة

#### المطلب الأول: تركيبة المديرية

#### الفرع الأول: مصلحة المحاسبة

مكلفة بإتيان المحاسبة بموجب قانون المخطط الوطني للمحاسبة وإنها تتكون من الأقسام التالية:

أ- المحاسبة العامة

ب- المحاسبة التحليلية.

أ- **مصلحة المحاسبة العامة:** مكلفة بتسجيل جميع العمليات المحاسبية وكشف الحالات الطورية من طرف الميزانية والوثائق الأخرى والملحقات وذلك عن طريق الجرد لمختلف السلع في المؤسسة وفي جميع الاتجاهات الأخرى المكلفة بالمراقبة ومتابعة تسيير المخزونات والفحص الحاسبي لمصاريف الإجراء مثلا: أرصدة المحاسبة والميزانية.

ب- **مصلحة المحاسبة التحليلية:** قسم المحاسبة التحليلية مكلف بأخذ المحاسبة والتي تسمح بالتحكم في تقنيات التكاليف وسعر التكلفة في مختلف الأقسام أو وثائق التسيير ومراقبة الشروط الداخلية للاستغلال. والترتيبات الدورية على التسيير والتي تقترح على المقياس لتحسين المعطيات.

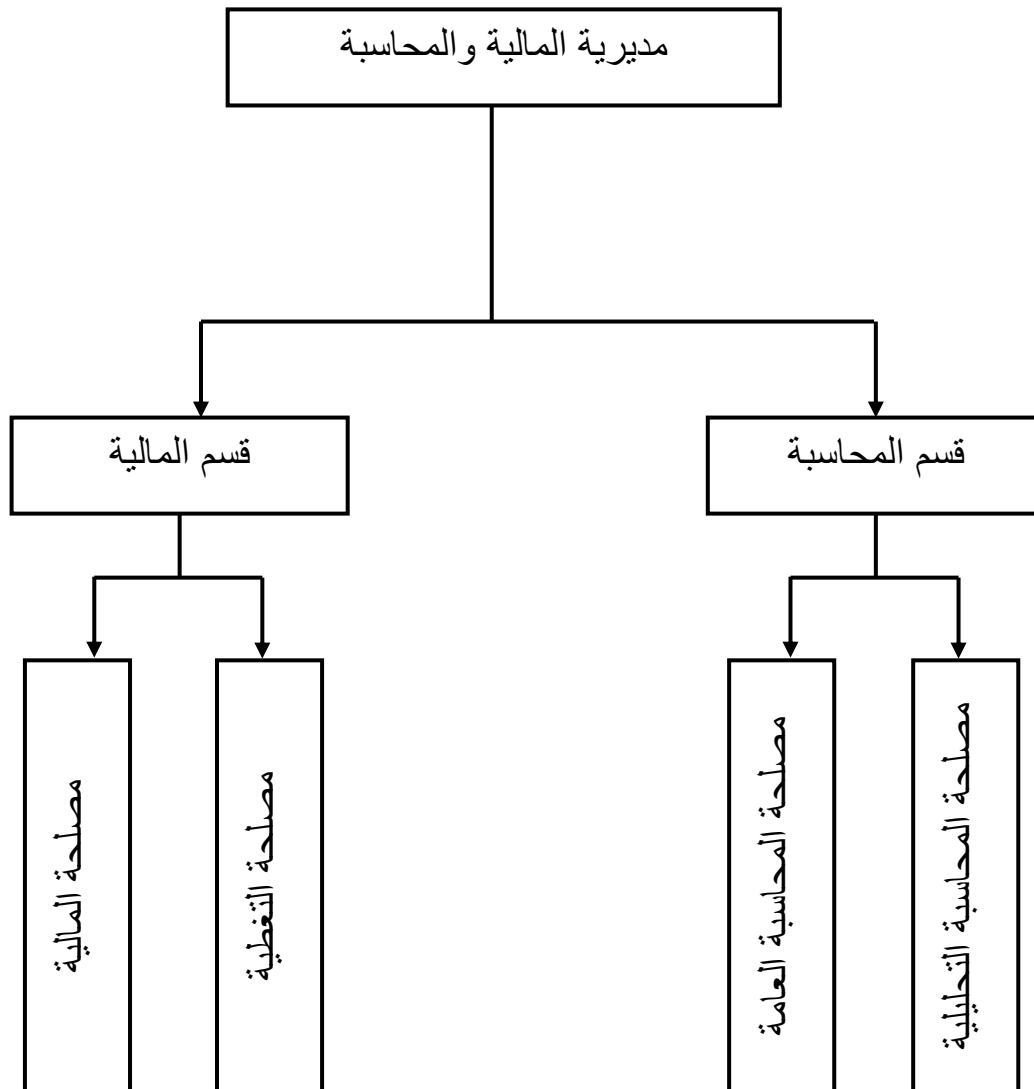
#### الفرع الثاني: مصلحة المالية

- تأكيد التسيير المالي وأخذ الوثائق المالية للمؤسسة.

- تقييم ميزانيات المؤسسة.

- أخذ تحميلات الميزانيات وتوزيعها وإنها تتركب من خدمات مالية وخدمات التغطية

المطلب الثاني: هيكل مديرية المالية والمحاسبة



هيكل مديرية المالية والمحاسبة

المطلب الثالث: نشاطات المديرية

- مكلفة بمتابعة هذه الميزانيات وميزانية المالية للمؤسسة.
- تقديم ملفات للاستثمار ومتابعة الالتزامات القروض الممنوحة.
- تتحمل تسيير الخزينة ومتابعة حركة الماليين مع التأسيس.
- تمثل دورات الوضعية المالية.
- مكلفة بمجموع العمليات لتغطية ذمم المؤسسة.
- أخذ ملف الزبون وتثبيت حالة الذمم عند وضعية تغطية المؤسسة.
- إنهاء تقترح على إنشاء المؤونة من أجل تدني المدينون.
- مكلفة بمنازعات المؤسسة من أجل ذمم المنازعات.
- حساب مختلف التكاليف وأسعار التكلفة.
- تقييم عناصر أصول الميزانية.
- تحديد النتيجة التحليلية للاستغلال.
- انجاز الدراسة التقديرية.
- تحليل المعطيات الداخلية لنشاط المؤسسة.
- تعطي حرية القرار وتبين أسلوب التسيير.

## ENTREPRISE PORTUAIRE DE MOSTAGANEM

المبحث الثالث :تحليل الوضعية المالية لمؤسسة ميناء مستغانم .

المطلب الاول : التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي .

المطلب الثاني :التحليل بواسطة مؤشرات السيولة .

المطلب الثالث : التحليل بواسطة مؤشرات المرودية .

ملاحظة : تحليل الوضعية المالية لمؤسسة ميناء مستغانم بواسطة المؤشرات الثلاثة المذكورة في المطالب السابقة زيادة على ذلك استعملنا مؤشرات اخرى في التحليل مع إظهار كل الجداول المتعلقة بالميزانيات (أصول-خصوم) و جدول حسابات النتائج .

حيث قمنا في هذه الدراسة التحليلية بتحليل مالي شامل حول الوضعية المالية للمؤسسة ميناء مستغانم.

### 1- التمويل والمحاسبة

وفي المقام الرئيسي ، فان فحص حسابات شركة ميناء مستغانم المالية بالنسبة لسنة 2016 هو:

- مبلغ الأصول الصافي 3.762,7 مليون
- قيمه مضافة 1.185,0 مليون
- فائض التشغيل الإجمالي 313,0 مليون
- حاصل السنة 102,9 مليون
- تدفق نقدي إيجابي من 1.261,3 مليون

### 1-2 تحليل الميزانية العمومية

#### الأصول

تقدر الاصول الصافية حتى 31 ديسمبر 2016, بمبلغ مليون 3.762,7 دج, ما يسجل انخفاضا بنسبة 87,4 مليون دج, اي 02,3 فى المائة عن السنة السابقة.

صافي الأصول حتى 31 ديسمبر 2016 ، يتمثل وفق الجدول التالي:

## القيمة: مليون دج

	الانتقالات				التطورات	
	2015	%	2016	%	القيمة	%
الأصول غير المتداولة	1 643,5	42,7	2 185,4	58,1	541,9	33,0
الأصول المتداولة	2 206,6	57,3	1 577,3	41,9	- 629,3	-28,5
مجموع صافي الأصول	3 850,1	100,0	3 762,7	100,0	- 87,4	-2,3

## الخصوم

صافي الخصوم إلى غاية 31 ديسمبر ، 2016 الذي يقدر بـ 3.762,7 مليون دج عرف انخفاضا بـ 87,4 مليون ، أي 02,3 % عن السنة السابقة.

صافي الخصوم حتى 31 ديسمبر 2016 ، يتمثل وفق الجدول التالي:

القيمة: مليون دج

	الانتقالات				التطورات	
	2015	%	2016	%	القيمة	%
راس المال	2 580,2	67,0	2 462,6	65,4	-117,6	-4,6
الخصوم غير الجارية	796,9	20,7	757,6	20,1	-39,3	-4,9
الخصوم الجارية	473,0	12,3	542,5	14,4	69,5	14,5
مجموع صافي الخصوم	3 850,1	100,0	3 762,7	100,0	-87,4	-2,3

تقييم الاصول

إلى غاية 2016-12-31

الصيغة	النقاط	الإجمالي	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات	صافي 2016	2015
الخصوم غير الجارية					
فارق الشراء (ou goodwill)					
الأصول الثابتة غير المادية	(1.1)	4 153 259,96	1 540 181,24	2 613 078,72	1 875 533,67
الأصول الثابتة المادية	(1.2)	3 723 584 125,84	1 986 582 174,69	1 737 001 951,15	1 435 409 352,20
أراضي		-	-	-	-
مباني	(1.2.1)	617 342 353,95	209 569 193,10	407 773 160,85	298 516 927,68
الأصول الثابتة الأخرى	(1.2.2)	3 106 241 771,89	1 777 012 981,59	1 329 228 790,30	1 136 892 424,52
أصول الامتياز		-	-	-	-
الأصول قيد الإنشاء	(1.3)	69 960 177,95	-	69 960 177,95	26 507 830,11
الأصول المالية الثابتة	(1.4)	270 000 000,00	-	270 000 000,00	70 000 000,00
الاستثمارات في الأسهم		-	-	-	-
المستحقات الأخرى المرفقة.	(1.4.1)	70 000 000,00	-	70 000 000,00	70 000 000,00
عناوين أخرى مؤمنه	(1.4.2)	200 000 000,00	-	200 000 000,00	-
القروض وغيرها من الأصول المالية غير المتداولة		-	-	-	-
الأصول الضريبية المؤجلة	(1.5)	105 795 564,18	-	105 795 564,18	109 684 897,31

مجموع الأصول غير المتداولة	1	4 173 493 127,93	1 988 122 355,93	2 185 370 772,00	1 643 477 613,29
الخصوم الجارية					
المخزونات	(2.1)	137 168 718,46	79 498 035,70	57 670 682,76	36 042 646,42
المستحقات	(2.2)	283 904 694,37	25 555 477,00	258 349 217,37	211 130 991,58
زبانن	(2.2.1)	211 989 986,42	25 555 477,00	186 434 509,42	80 755 337,25
المدينين الآخرون	(2.2.2)	3 794 139,67	-	3 794 139,67	9 058 113,79
الضرائب وما شابهها	(2.2.3)	68 120 568,28	-	68 120 568,28	121 317 540,54
المستحقات الأخرى		-	-	-	-
الموجودات وما يماثلها	(2.3)	1 261 309 418,47	-	1 261 309 418,47	1 959 420 999,27
توظيفات و أصول مالية جارية	(2.3.1)	950 000 000,00	-	950 000 000,00	1 450 000 000,00
أموال الخزينة	(2.4.2)	311 309 418,47	-	311 309 418,47	509 420 999,27
مجموع الأصول المتداولة	2	1 682 382 831,30	105 053 512,70	1 577 329 318,60	2 206 594 637,27
إجمالي الأصول العام		5 855 875 959,23	2 093 175 868,63	3 762 700 090,60	3 850 072 250,56

## 1-2 تحليل حسابات الميزانية

إن إجمالي الأصول النشطة لميناء مستغانم موقوف في 31 كانون الأول/ديسمبر 2016 ، بما مجموعه **3 762 700 090,60** دج

وبالمقارنة مع السنة السابقة ، فإن التغيرات في مستوي الميزانية العمومية هي:

1- علي مستوي الأصول غير الجارية الصافي ، يلاحظ تطور بمبلغ **541 893 158,71** دج، مقارنة بالسنة المالية 2015 ، و الذي له علاقة بما يلي:

- الاستثمارات التي تمت خلال العام 2016 ، والتي تصل إلى 200,000,000.00 دج في السندات لمدة 5 سنوات مع معدل الفائدة 5.75 ٪ لسنة.
- الأصول الثابتة المادية بمبلغ 301 592 598,95 دج ، المتعلقة بما يلي:
  - ✓ المقننات من العملية إستحداث المحطة البحرية والمعدات والادوات الصناعية بمبلغ 536 166 464,95 دج .

✓ عملية البيع عن طريق المزاد العلني للأصول استهلكت بالكامل في مبلغ  
**24 954 156,58** دج وقد أجريت هذه العملية وفقا للإجراءات المعمول بها وسعر التحويل هو  
 8 507 686,00 دج  
 ✓ تخصيص الإهلاكات المقدر بمبلغ **222 748 222,66** دج

### 1-2-1 أملاك عقارية منتجة للمداخل

تسجيل زيادة في الاصول الثابتة حتى تاريخ 2016/12/31 برصيد صافي يقدر  
 2.613.078,72 دج. مقارنة بالسنة المالية المقدر بـ 2015 737.545,05 دج.  
 ويفسر هذا التطور باقتناء برمجيات الإدارة بمبلغ 1 709 401,71 دج من ناحية، و الزيادة في  
 مبلغ الإهلاك للعام 2016 بمبلغ 971 856,66 دج من ناحية أخرى

### 1-2-2 الاصول الثابتة:

سجلت زيادة في الاصول الثابتة الاجمالية قدرها 498 374 822,37 دج أي 15,5 في المائة  
 بالمقارنة مع الفترة السابقة لسنة 2015.

### تطور الأصول الثابتة الإجمالية

	الانتقالات				التطورات	
	2015	%	2016	%	Valeur	%
المباني	478,1	14,8	617,3	16,6	139,2	29,1
أصول ثابتة أخرى	2 747,1	85,2	3 106,3	83,4	359,2	13,1
الأصول الثابتة الإجمالية	3 225,2	100,0	3 723,6	100,0	498,4	15,5

### يتعلق هذا التطور ب:

❖ مقتنيات السنة المالية على النحو التالي

- انشاء المحطة البحرية بمبلغ 128 256 304,43 دج
  - التوقف التقني لزورق القطر المقدر بـ 95 811 454,50 دج
  - أعمال شبكة الإنارة بمبلغ 69 192 477,19 دج
  - المبلغ المخصص للمركبات المقدر بـ 17 658 393,18 دج
  - مبلغ رافعات الدفع مقدر بـ 11 709 821,13 دج
  - المبلغ المخصص للمستودعات المقدر بـ 11 500 000,00 دج
- ❖ المزاد العلني الذي قامت به مؤسسة ميناء مستغانم في السنة المالية 2016. وتتعلق هذه العملية بالأصول  
 الثابتة المستهلكة تماما والتي تبلغ 24 954 156,58 دج

وقد نتج عن العملية مبلغ قدره 8 507 686,00 دج

#### ❖ الإهلاكات:

رتفاع إهلاك الأصول الثابتة لـ 52.4٪، بنسبة إلى المبلغ الإجمالي الذي يقدر بـ 1986 582 174,69 دج و قد تم تطبيق معدلات الإهلاك نفسها كما هو الحال في السنوات السابقة.

#### 3-2-1 الأصول قيد الإنشاء:

تقدر الأصول قيد الإنشاء بمبلغ 69 960 177,95 دج، و تتعلق بالعمليات المدرجة في برنامج الاستثمار، الذي هو في طور الإنجاز، هذه العمليات تتصل في المقام الأول بملفات الأتية:

- Réamén مديرية الإستغلال سابقا (ريكو ويست RECO OUEST): 2 623 299,70 دج
- حائط غلق (RECO OUEST) 12 652 713,22 دج
- سد مضاد للتلوث (MARKLEEN TERRA) 4 790 239,80 دج
- "Leibherr Spreader" 7 073 437,81 دج
- "Leibherr Grue 60T" 41 353 750,56 دج
- 

#### 3-1 الأصول المالية الثابتة:

ارتفعت الأصول المالية الثابتة إلى 270 000 000.00 دج حيث تمثل مايلي:

\* الاسهم المالية التي يملكها على فرع EGPP مستغانم بمبلغ 70 000 000,00 دج

\* الاستثمار في السنة المالية 2016 في السندات لمدة 5 سنوات بمعدل 5.75 في المائة ، و الذي يصل إلى 200,000,000.00 دج.

#### 4-1 الأصول الضريبية المؤجلة:

قدرت أصول الضرائب المؤجلة بمبلغ 105 795 564,18 دج أي 4,8 في المائة من مجموع الأصول التي سجلت انخفاضا قدره 3 889 333,13 دج بالمقارنة مع السنة المالية 2015.

1. على مستوى الأصول الجارية الصافية، فإن هناك انخفاض في يقدر بـ 629 983 933,82 مقارنة مع السنة المالية 2015، يتعلق يتعلق أساسا في مايلي:

تراجع في القدرات المالية المتوافرة مقارنة بالمستوي المماثل بين السنة المالية 2016 والسنة السابقة. حيث بلغ مبلغ هذا التراجع 698 111 580,80 دج وتمثل في مايلي:

- ✓ مستوى الإستثمارات المقدر بـ 500 000 000,00 دج
- ✓ مستوى الخزينة المقدر بـ 198 111 580,80 دج
- كما أن هناك زيادة مسجلة على مستوى:
- ✓ □ المخزونات بمبلغ 21 628 036,34 دج
- ✓ □ مستحقات العملاء بمبلغ 46 499 610,64 دج

### 1-5 المخزونات

سجلت المخزونات في 2016/12/31 تطورا بـ 60.0% أي 21 628 036,34 دج مقارنة مع السنة المالية 2015. وهذه الزيادة تمثلت أساسا في قطع الغيار. يبين الجدول أدناه مقارنة مخزونات السنة المالية 2016 مع السنة المالية 2015 على النحو التالي:

التسمية	2016	2015	الزيادة
مخزونات قطع الغيار	113 879 332.37	96 026 357.91	17 852 974.46
مخزونات أخرى	23 067 453.24	22 954 175.38	113 277.86
مخزونات الخارج	221 932.85	221 932.85	0.00
<b>القيمة الإجمالية</b>	<b>137 168 718.46</b>	<b>119 202 466.14</b>	<b>17 966 252.32</b>
انخفاض قيمة المخزون	(79 498 035.70)	(83 159 819.72)	3 661 784.02
<b>القيمة الصافية</b>	<b>57 670 682.76</b>	<b>36 042 646.42</b>	<b>21 628 036.34</b>

### 1-6 الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة

سجلت الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة تطورا بـ 48 674 305,61 دج مقارنة مع السنة المالية السابقة. وتمثل هذه الديون إجمالا بـ 283 904 694,37 دج .

- \* الزبائن: 211 989 986,42 دج
- \* المدينون الآخرون: 3 794 139,967 دج
- \* الضرائب: 68 120 568,28 دج

تقدر الحسابات الدائنة - الإستخدامات المماثلة **74,7 %** و يتم تحصيلها في مدة 48 يوم

## 7-1 الزبائن:

يلاحظ أن هناك إرتفاع في ديون الزبائن المستحقة يقدر ب 107 853 867,14 دج أي بنسبة 103 % مقارنة بالسنة المالية 2015.

وترجع هذه الزيادة إلى حساب فواتير الزبائن في شهر ديسمبر 2016.

وتجدر الإشارة الى انه فى يناير 2017, تم تحصيل 116 مليون دينار إلى غاية 2016/12/31.

التسمية	2015	2016	Evolutions	%
الزبائن	76 574 150,53	186 434 509,42	109 860 358,89	143,5
الزبائن المشكوك فيهم	26 782 039,53	24 775 547,78	-2 006 491,75	-7,5
مدفوعات شيكات الزبائن	779 929,22	779 929,22	-	-
<b>المبلغ الإجمالي</b>	<b>104 136 119,28</b>	<b>211 989 986,42</b>	<b>107 853 867,14</b>	<b>103,6</b>
إنخفاض القيمة	23 380 782,03	25 555 477,00	2 174 694,97	9,3
<b>القيمة الصافية</b>	<b>80 755 337,25</b>	<b>186 434 509,42</b>	<b>105 679 172,17</b>	<b>130,9</b>

## 1-2 المدينون الآخرون:

سجل حساب المدينون الآخرون إلى غاية 2016/12/31 مبلغا قدره 3 794 139,67 دج مقارنة بالسنة المالية 2015 حيث سجل انخفاضا قدره 5 263 974,12 دج

التسمية	2016	2015	Evolution
موردون مدينون	770 284,74	2 694 723,90	- 1 924 439,16
الموظفون والحسابات ذات الصلة	1 645 638,59	4 354 500,00	- 2 708 861,41
مدينون آخرون	1 378 216,34	2 727 505,04	-1 349 288,70
<b>المجموع الكلي</b>	<b>3 794 139,67</b>	<b>9 776 728,94</b>	<b>-5 982 589,27</b>
إنخفاض القيمة	-	718 615,15	718 615,15
<b>القيمة الصافية</b>	<b>3 794 139,67</b>	<b>9 058 113,79</b>	<b>-5 263 974,12</b>

## 2-2 الضرائب

سجلت الضرائب إلى غاية 2016/12/31 مبلغا قدره 68 120 568,28 دج حيث سجل انخفاضا قدره 53 196 972,26 دج أي بنسبة 43,8 % مقارنة بالسنة المالية 2015

يوضح الجدول أدناه حسابات الضرائب كمايلي:

رقم الحساب	التسمية	المبلغ
444100	تقديرات IBS	56 079 206,72
444300	الإعفاءات الضريبية IRCDC	1 539 236,09
444900	ضرائب أخرى	3 011 532,60
445600	القيمة المضافة المخصصة من التجهيز	1 593 625,23
445610	القيمة المضافة المخصصة من المواد والتجهيز	1 455 606,86
445620	القيمة المضافة المخصصة من الخدمات	3 035 369,46
445690	الدفع المسبق	1 405 991,32
<b>المجموع</b>		<b>68 120 568,28</b>

### 2-3 الموجودات وما يماثلها

تمثل الموجودات وما يماثلها ما نسبته 51 % من مجموع الأصول. و انتقلت من 1 959 420 999,27 دج في سنة 2015 إلى 1 261 309 418,47 في سنة 2016. حيث سجلت انخفاضا بـ 698 111 580,80 دج أي 35.6%.

### 2-3-1 توظيفات و أصول مالية جارية

بلغ مبلغ توظيفات و أصول مالية جارية إلى غاية 2016/12/31 950 000 000.00 دج ويتعلق أساسا بالودائع الحالية

التسمية	مبلغ 2016	مبلغ 2015
الودائع على المستوى المتوسط	950 000 000.00	1 450 000 000.00
<b>المجموع</b>	<b>950 000 000.00</b>	<b>1 450 000 000.00</b>

## 2-3-2 أموال الخزينة

تمثل أموال الخزينة بمبلغ قدره 311 309 418.47 دج و مقارنة بالسنة السابقة سجل انخفاض قدره 39 %

التسمية	2016	2015
الشبكات المقدمة للتحويل	80 080 105,33	158 438 314,03
البنوك	122 197 606,98	229 862 064,40
الحساب البريدي الجاري	8 581,44	8 581,44
الفوائد المستحقة	30 160 415,67	10 660 415,67
التسيقات والاعتمادات	78 862 709,05	110 451 623,73
<b>المجموع</b>	<b>311 309 418,47</b>	<b>509 420 999,27</b>

وتخص الإعتمادات المقدرة بـ 78 862 709,05 دج الملفات التالية:

- 85 % لإنجاز سد مضاد للتلوث بـ 7 374 992,98 دج
- آلات مكافحة التلوث بـ 30 875 064,76 دج
- الرافعات بـ 40 612 651,31 دج

تقييم الخصوم

إلى غاية 2016-12-31

الصيغة	النقاط	السنة المالية	السنة المالية السابقة
<b><u>رؤوس الأموال الخاصة</u></b>			
رأس المال الصادر	(3.1)	1 500 000 000,00	1 500 000 000,00
رأس المال غير المطلوب			
العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)(1)	(3.2)	859 665 921,70	424 493 871,73
فارق إعادة التقييم			
فارق المعادلة (1)			
النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع) (1)	(3.3)	102 913 590,90	273 399 340,92
رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد			
حصة الشركة المدمجة (1)			
حصة ذوي الأقلية			
<b>المجموع</b>	<b>(3)</b>	<b>2 462 579 512,60</b>	<b>2 580 185 921,70</b>
<b>الخصوم غير الجاري</b>			
القروض و الديون المالية	(4.1)	2 293 463,83	2 293 463,83
الضرائب (المؤجلة و المرصود لها)			
الديون الأخرى غير الجارية	(4.2)	755 327 516,81	794 562 056,28
المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا			
<b>المجموع</b>	<b>(4)</b>	<b>757 620 980,64</b>	<b>796 855 520,11</b>
<b>الخصوم الجارية</b>			
لموردون	(5.1)	68 557 433,226	34 758 591,26
الضرائب	(5.2)	84 463 652,817	112 616 376,27
الديون الأخرى	(5.3)	389 478 511,33	325 655 841,22
<b>المجموع</b>	<b>(5)</b>	<b>542 499 597,365</b>	<b>473 030 808,75</b>

المجموع الكلي للخصوم		3 762 700 090,60	3 850 072 250,56
(1) تستخدم فقط في تقديم البيانات المالية الموحدة			

## 1- رؤوس الأموال الخاصة

قدرت رؤوس الأموال الخاصة إلى غاية 2016/12/31 بـ 2 462 579 512,60 دج حيث عرفت انخفاضا مقارنة بالسنة المالية 2015 بنسبة 4,5 % أي 117 606 409,10 دج

### 3.1 رأس المال الصادر

بلغ رأس مال المؤسسة إلى غاية 2016/12/31 مبلغا قدره 500 000 000 دج تتكون من 5000 سهم بقيمة اسمية 100 000 دج، المملوكة بالكامل من قبل GSP SOGEPORTS.

حيث اعتبارا من 22 ماي 2014 و وفقا للقرار رقم 02 لاجتماع الجمعية العامة غير العادية، تمت زيادة في مبلغ رأس المال قدرها DA 1000000000 و بذلك أصبح رأس المال الأولي مليار خمسمائة مليون دينار جزائري (DA 000.00 1500000).

يتكون رأس مال جديد من 15 000 سهم بقيمة اسمية 00 100 000 دج، مرقمة 001-15000، الذي تحتفظ به مجموعة المالك الوحيد "SERPORT الجزائر".

### 3.2 العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)

سجلت العلاوات والاحتياطات تطورا بـ 52 879 340,92 دج وقد نتجت هذه الزيادة عن الأثر المشترك لما يلي:

- زيادة بـ 122 879 340,92 دج، وفقا للقرار رقم 02 من الجمعية العامة العادية للشركة ميناء مستغانم، الذي تمت في جلستها العادية في 29 ماي 2016، بشأن توزيع نتائج السنة المالية 2015.
- انخفاض بـ 70 000 00,00 دج، وفقا للقرار رقم 01 من الجمعية العامة الاستثنائية للشركة ميناء مستغانم بشأن تخصيص العلاوات الاختيارية مع الأخذ في الاعتبار "الشركاء، توزيع الأرباح".

التسمية	2016	2015	التطور
العلاوات القانونية	150 000 000,00	150 000 000,00	-
علاوات المستفيدين	-	-	-
العلاوات الإختيارية	709 665 921,70	656 786 580,78	52 879 340,92
المجموع	859 665 921,70	806 786 580,78	52 879 340,92

### 3.3 النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع)

انخفضت النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع) بنسبة 62 % مقارنة بالسنة المالية 2015 حيث انتقلت من 273 399 340,92 دج في 2015 إلى 102 913 590,90 دج في 2016

و يمثل هذا الإنخفاض مايلي:

- إنخفاض رقم الأعمال بنسبة - 15 % أي 234 383 377,50 دج
- ارتفاع الخدمات بنسبة + 75 % أي 25 133 212,19 دج
- ارتفاع تكاليف الموارد البشرية بـ 1 % أي 4 854 918,25 دج

وعرف مبلغ الأصول الصافي للشركة انخفاضا بنسبة 4.5 % أي 117 606 409,10 دج مقارنة بالسنة المالية 2015

وسجل مبلغ الأصول الصافي إلى غاية 2016/12/31 ارتفاعا في رأس مال المؤسسة بنسبة 64 % أي 2 462 579 512,60 دج

### 4- الخصوم غير الجارية

وسجل مبلغ الخصوم غير الجارية إلى غاية 2016/12/31 انخفاضا بنسبة 5 % أي 39 234 539,47 دج مقارنة بالسنة المالية 2015

يقدر مبلغ الخصوم غير الجارية بـ 757 620 980,64 دج ويمثل أساسا في

التسمية	2016	2015
القروض و الديون المالية	2 293 463,83	2 293 463,83
مخصصات تعويضات التقاعد	648 700 139,40	663 659 112,94
إعانة أمن الميناء	73 424 252,21	88 780 271,66
مخصصات المنازعات	33 203 125,20	42 122 671,68
<b>المجموع</b>	<b>757 620 980,64</b>	<b>796 855 520,11</b>

### 4.1 القروض و الديون المالية

بلغت القروض و الديون المالية 2 293 463,83 دج حيث سجلت نفس النسبة بالسنة المالية 2015 و يعلق الأمر بالضمانات المقدمة من المستفيدين في إطار عملية التأجير

## 4.2 المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا

سجلت تخصيصات المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا إنخفاضا يقدر بـ 39 234 539,47 مقارنة مع السنة المالية 2015 ويتعلق الأمر بـ:

14 958 973,54 دج	* الإختلاف في نتيجة IDR لسنة 2016
8 919 546,48 دج	* مخصصات المنازعات
15 356 019,45 دج	* مخصصات التجهيز
	<b>1- الخصوم الجارية</b>

بلغت الخصوم الجارية 542 499 597,36 دج حيث ارتفعت بنسبة 14.7 % أي 69 468 788,61 دج مقارنة مع السنة المالية 2015

التسمية	2016	2015
الموردون	68 557 433,22	34 758 591,26
الضرائب	84 463 652,81	112 616 376,27
الديون الأخرى	389 478 511,33	325 655 841,22
<b>المجموع</b>	<b>542 499 597,36</b>	<b>473 030 808,75</b>

## 5.1 الموردون

قدر مبلغ الموردون إلى غاية 2016/12/31 بـ 33 798 841,96 دج أي ارتفاع بنسبة 97% مقارنة مع السنة المالية 2015

التسمية	2016	2015
موردوا المخزون	3 899 856,99	2 863 658,58
مقدموا الخدمات	20 267 750,05	29 365 327,90
موفروا الأصول	16 339 209,02	392 139,48
خصومات الضمان	22 113 014,89	2 137 465,30
فواتير غير مستلمة	5 937 602,27	-
<b>المجموع</b>	<b>68 557 433,22</b>	<b>34 758 591,26</b>

## 5.2 الضرائب

ويظهر حساب الضرائب علي جانب الخصوم في الميزانية برصيد 84 463 652,81 دج حيث انخفض بـ 28 152 723,46 دج عن عام 2015 ، و تتعلق بما يلي:

التسمية	رصيد 2016	رصيد 2015
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية - 444	31 795 282,30	66 532 659,02
الرسوم على رقم الأعمال - 445	38 464 182,13	34 483 010,68
ضرائب أخرى - 447	14 204 188,38	11 600 706,57
<b>المجموع</b>	<b>84 463 652,81</b>	<b>112 616 376,27</b>

## 5.3 الديون الأخرى

سجلت الديون الأخرى إلى غاية 2016/12/31 ارتفاعا بـ 63 822 670,11 دج أي بنسبة 19.6% مقارنة بالسنة الماضية وتتمثل أساسا في :

- \* الإجازات مدفوعة الأجر للسنة المالية 2016 بمبلغ 36 652 282,17 دج
- \* تنفيذ القرار رقم 01 الخاص بإجتماع الجمعية العامة للمساهمين المنعقدة بتاريخ 216/10/23 بمبلغ 70 000 000,00 دج

التسمية	2016	2015
الزبائن الدائنون و التسبيقات المدفوعة	105 562 897,56	95 846 869,86
الموظفين والحسابات المرفقة	109 594 909,06	87 016 113,86
المؤسسات الإجتماعية والحسابات المرفقة	41 722 474,18	72 586 406,89
الضرائب المحصلة من الغير	14 204 188,38	14 010 954,28
الرسم على التكوين المهني	12 671 992,40	7 194 362,01
الشركاء الحساب الجاري	100 000 000,00	30 000 000,00
مختلف المدينون والدائنون	5 095 012,70	109 000,00
الحسابات الإنتقالية	-	18 892 134,32
<b>المجموع</b>	<b>389 478 511,33</b>	<b>325 655 841,22</b>

## حسابات النتائج

الصيغة	النقاط	السنة المالية	السنة المالية السابقة
رأس المال	(6.1)	1 354 570 642,84	1 588 954 421,34
تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع إعانات الإنتاج المثبت الإستغلال			
<b>1- إنتاج السنة المالية</b>		<b>1 354 570 642,84</b>	<b>1 588 954 421,34</b>
المشتريات المستهلكة	(6.2)	34 471 935,35	36 250 748,81
الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى	(6.3)	135 083 214,29	108 171 188,64
<b>2- استهلاك السنة المالية</b>		<b>169 555 149,64</b>	<b>144 421 937,45</b>
أعباء			
<b>3- القيمة المضافة للإستغلال</b>		<b>1 185 015 493,20</b>	<b>1 444 532 483,89</b>
المستخدمين		842 133 544,32	837 278 626,07
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	(6.4) (6.5)	29 839 988,22	33 861 028,67
<b>4- إجمالي فائض الإستغلال</b>		<b>313 041 960,66</b>	<b>573 392 829,15</b>
المنتجات العملية الأخرى	(6.6)	51 527 840,46	10 867 043,07
الأعباء العملية الأخرى	(6.7)	9 984 474,80	7 002 630,03
المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة	(6.8)	308 208 936,95	320 332 056,17
استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات	(6.9)	53 829 455,87	10 007 032,34
<b>5- النتيجة العملياتية</b>		<b>100 205 845,24</b>	<b>266 932 218,36</b>
المنتجات المالية	(6.10)	38 392 361,09	39 627 158,32
الأعباء المالية		-	-
<b>6- النتيجة المالية</b>		<b>38 392 361,09</b>	<b>39 627 158,32</b>

7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)		138 598 206,33	306 559 376,68
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	(6.11)	31 795 282,30	66 532 659,02
الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	(6.12)	3 889 333,13	-33 338 290,51
مجموع منتجات الأنشطة العادية		1 498 320 300,26	1 649 455 655,07
مجموع أعباء الأنشطة العادية		1 395 406 709,36	1 376 090 646,90
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية		102 913 590,90	273 365 008,17
غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)		-	34 332,75
عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)		-	-
9- النتيجة غير العادية		-	34 332,75
10- صافي نتيجة السنة المالية		102 913 590,90	273 399 340,92
حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية (1)			
11- صافي نتيجة المجموع المدمج (1)			
و منها حصة ذوي الأقلية (1)			
حصة المجمع (1)			
(1) تستخدم فقط في تقديم البيانات المالية الموحدة			

## 1. تحليل حسابات النتائج

### 6.1 رأس المال:

سجل مبلغ رأس المال للسنة المالية 2016 انخفاضا بنسبة 14% أي 39 234 539,47 دج مقارنة بالسنة المالية 2015 هذا الإنخفاض المقدر بـ 234 383 778,50 دج يتعلق أساسا بتوفير عمليات المناولة للشحن والتفريغ حيث بلغ 216 114 622,42 دج مقارنة بالسنة المالية السابقة.

التسمية	2016	2015	التطور	%
منتجات خاصة بالميناء	33 557 588,74	27 919 678,21	5 637 910,53	20,2
منتجات التركيب- الميناء-	25 902 919,00	34 374 680,00	- 8 471 761,00	-24,6
خدمات الميناء	304 780 885,70	295 364 419,97	9 416 465,73	3,2
خدمات الشحن والتفريغ	753 264 407,58	969 379 030,00	-216 114 622,42	-22,3
رسوم شبه ضريبية	237 064 841,82	261 916 613,16	- 24 851 771,34	-9,5
المجموع	1 354 570 642,84	1 588 954 421,34	-234 383 778,50	-14,8

## 6.2 المشتريات المستهلكة:

عرفت المشتريات المستهلكة للسنة المالية 2016 مبلغا يقدر بـ 34 471 935,35 دج حيث انخفضت إلى 1 778 813,46 دج بنسبة 05% مقارنة بالسنة المالية 2015 وفق الجدول أدناه

التسمية	2016	2015
مواد البناء	478 085,95	942 728,71
الوقود والزيوت ومواد التشحيم	7 642 235,54	5 791 881,73
منتوجات التنظيف	1 266 095,55	1 053 200,29
لوازم الورشات	4 334 749,77	4 220 434,99
الأدوات البسيطة	226 305,71	295 106,57
قطع الغيار والملحقات	7 732 584,83	8 519 146,41
لوازم المكتب	1 785 613,01	1 646 263,79
لوازم الإعلام الآلي	2 131 005,27	1 751 409,01
لوازم مختلفة	842 555,51	1 294 655,93
بدلات وملابس	3 165 386,09	5 437 436,87
مشتريات المخزون من المواد	4 867 321,12	5 298 484,51
<b>المجموع</b>	<b>34 471 935,35</b>	<b>36 250 748,81</b>

## 6.3 الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى:

قدرت الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى إلى غاية 2016/12/31 بـ 63 822 670,11 دج أي ارتفاع يقدر بـ 26 912 025,65 دج بنسبة 24,9% مقارنة بالسنة الماضية وتتمثل أساسا في :

التسمية	2016	2015	التطورات	%
الإيجارات	37 272 857,54	9 241 375,45	28 031 482,09	303,3
الصيانة والتصليح	26 458 230,82	56 619 058,00	-30 160 827,18	-53,3
التأمينات	12 023 592,77	12 643 019,32	-619 426,55	-4,9
الدراسات	-	90 000,00	-90 000,00	-100,0
الوثائق	1 773 087,50	782 290,07	990 797,43	126,7
أجور الوسطاء	33 194 095,68	14 025 184,12	19 168 911,56	136,7
الإشهار	5 669 154,44	274 274,00	5 394 880,44	1967,0
البعثات- الأمر بالمهمة والإستقبالات	12 766 930,53	5 977 435,15	6 789 495,38	113,6
إتاوات الهاتف	2 878 911,65	4 981 771,63	-2 102 859,98	-42,2
خدمات البنك وما يماثلها	2 208 985,58	2 799 338,90	-590 353,32	-21,1
الإشتراكات	837 367,78	737 442,00	99 925,78	13,6
<b>المجموع</b>	<b>135 083 214,29</b>	<b>108 171 188,64</b>	<b>26 912 025,65</b>	<b>24,9</b>

تطور هذه الخدمات يتمثل اساسا في :

- \* الإيجار: هذا الحساب عرف تطورا بـ 28 031 482,09 دج مقارنة بالسنة الماضية ويفسر ذلك بتوفير عملية القطر الذي قام به ميناء ارزيو في السنة المالية 2016
- \* أجور الوسطاء: تطور هذا الحساب إلى 19 168 911,56 دج مقارنة بالسنة المالية 2015 ويتعلق بـ:

- ✓ الأحوال الجوية بمبلغ 9 735 203,00 دج
- ✓ CLEAR Consultant مدرسة تكوين بمبلغ 1 800 000,00 دج
- ✓ التكوين (INPED, ETFIM et ENSM) بمبلغ 7 074 401,71 دج

- \* الصيانة والتصليح: سجل هذا الحساب انخفاضا يقدر بـ 30 160 827,18 دج مقارنة مع السنة المالية 2015

#### 6.4 تكاليف الموظفين

\* ارتفع هذا الحساب بنسبة 0.6% مقارنة مع السنة المالية السابقة و انتقل من 837 278 626,07 دج في سنة 2015 إلى 842 133 544,32 دج في سنة 2016 ويوضح الجدول أدناه هذا الفرق:

التسمية	2016	2015	التطور	%
الأجور	274 997 646,99	274 245 904,60	751 742,39	0,3
الساعات الإضافية	17 972 220,94	21 453 412,72	- 3 481 191,78	-16,2
المنح والتعويضات	385 617 984,17	330 795 452,45	54 822 531,72	16,6
الأعباء الإجتماعية	144 813 035,63	194 803 883,11	- 49 990 847,48	-25,7
الخدمات الإجتماعية	16 285 496,59	15 214 912,89	1 070 583,70	7,0
منحة ما قبل التمرس	2 447 160,00	765 060,30	1 682 099,70	219,9
<b>المجموع</b>	<b>842 133 544,32</b>	<b>837 278 626,07</b>	<b>8 854 918,25</b>	<b>0,6</b>

#### 6.5 الضرائب ، الرسوم والدفع المماثل:

\* سجل هذا الحساب إلى غاية 2016/12/31 مبلغ قدره 29 839 988,22 دج حيث عرف انخفاضا بنسبة 12% مقارنة مع السنة المالية ويوضح الجدول أدناه هذا الفرق:

التسمية	2016	2015	Evolution	%
الرسم على النشاطات المهنية	22 440 067,83	22 588 080,45	- 148 012,62	-0,7
الرسم على العقار	-	1 214 400,00	-1 214 400,00	-100,0
الرسم على التكوين المهني	5 477 630,39	7 340 811,30	-1 863 180,91	-25,4
ضرائب أخرى	1 922 290,00	2 717 736,92	- 795 446,92	-29,3
<b>المجموع</b>	<b>29 839 988,22</b>	<b>33 861 028,67</b>	<b>-4 021 040,45</b>	<b>-11,9</b>

## 6.6 مواد عملياتية أخرى:

- \* قدرت المواد العملياتية أخرى إلى غاية 2016/12/31 بـ 51 527 840,46 دج وتتمثل أساسا في :
- \* البيع في المزاد العلني بمبلغ 8 467 700,00 دج
  - \* عملية انتشال قارب السلام بمبلغ 13 208 500,00 دج
  - \* مواد عمليات التطهير بمبلغ 25 243 466,79 دج

## 6.7 تكاليف عملياتية أخرى:

- \* ارتفع هذا الحساب في سنة 2016 بنسبة مقارنة مع السنة المالية 2015 0.6% بمبلغ قدره 2 981 844,77 دج ويوضح الجدول أدناه هذا الفرق:

التسمية	2016	2015
أتعاب الجلسات	1 481 666,76	720 000,00
حسابات القبض	2 211 051,26	-
حصة المؤسسة في الميزانية	1 975 000,00	2 275 000,00
تكاليف التسيير الحالية الإستثنائية	603 897,60	200 000,00
تكاليف التسيير الحالية الأخرى	3 712 859,18	3 807 630,03
المجموع	<b>9 984 474,80</b>	<b>7 002 630,03</b>

- \* 1 418 666,76 دج أتعاب الجلسات لأعضاء مجلس الإدارة لسنة 2016
- \* 2 211 051,26 دج حسابات القبض غير مضمونة التحصيل
- \* 1 975 000,00 دج حصة المؤسسة في الميزانية (GIC EP & FNTPA)
- \* 3 712 859,18 دج تكاليف التسيير الحالية وبالأخص خسائر أسعار الصرف

## 6.8 المخصصات للاهتلاكات و المؤونات:

- سجل هذا الحساب بمبلغ قدره 12 123 119,22 دج أي بنسبة 3,8 % مقارنة مع السنة المالية 2015 وهو على النحو التالي:
- \* المخصصات للاهتلاكات 222 091 676,16 دج
  - \* مخصصات المؤونات IDR 77 540 513,44 دج
  - \* مخصصات المنازعات 8 576 747,35 دج

التسمية	2016	2015
المخصصات للاهتلاكات	222 091 676,16	197 540 575,42
مخصصات المؤونات الأصول الجارية	8 576 747,35	1 644 838,00
مخصصات المؤونات الخصوم الجارية	77 540 513,44	121 146 642,75
المجموع	<b>308 208 936,95</b>	<b>320 332 056,17</b>

### استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات :

سجل هذا الحساب مبلغ قدره 53 829 455,87 دج يتعلق بمايلي:

التسمية	2016	2015
مخصصات المؤونات الأصول	40 743 174,58	10 007 032,34
مخصصات المؤونات الخصوم	3 504 187,46	-
استرجاع على خسائر القيمة	9 582 093,83	-
المجموع	<b>53 829 455,87</b>	<b>10 007 032,34</b>

- \* مخصصات المؤونات المنازعات 9 582 093,83 دج
- \* مخصصات المؤونات 2015 IDR 40 743 174,58 دج
- \* مخصصات المؤونات قيمة المخزونات PR 3 504 187,46 دج

### 6.10.المنتجات المالية :

انتقل هذا الحساب من 39 627 158.32 دج في سنة 2015 إلى 38 392 361,09 دج في سنة 2016 و يتمثل أساسا في الفائدة على الودائع لإجل.

### 6.11.الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية:

بخضم الإعفاءات الضريبية والإعفاءات الممنوحة بموجب امتيازات الإستغلال للوكالة الوطنية للتطوير والإستثمار في إطار ضريبة الأرباح على الشركات والتي بلغت 27 في المائة ، فان الضريبة العادية في للسنة المالية 2016 ، تستند إلى معدل 26 % بنسبه قانون المالية التكميلي 2015.

ضريبة الأرباح على الشركات للسنة المالية 2016 تقدر بـ 31 795 282,302 دج

## 6.12 الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية :

قدر هذا الحساب بـ 3 889 333,13 دج للسنة المالية 2016 الملاحظ خاصة تعويضات الإحالة على التقاعد

هذه التغيرات تبرر بمايلي:

\* إلغاء الضرائب المؤجلة على الموظفين المحالين على التقاعد 2016 بمبلغ 24 049 866,62 دج

\* معاينة الضرائب المؤجلة للسنة المالية 2016 بمبلغ 20 160 533,49 دج

## 7- التحليل المالي

### **7.1 تحليل التوازن المالي (FR, BFR, T)**

صندوق رأس المال المتداول (U=MDA) :

رأس المال الثابت (2 463 + 757) - الأصول غير الجارية (2 185) = 1 035

رأس المال المتداول (U=MDA) :

قيمة الإستغلال + القيمة المحققة - الديون القصيرة

$$722 = (542) - (57+68+189+950)$$

أموال الخزينة (U=MDA) :

رأس المال المتداول - احتياحات رأس المال المتداول (722) = 313

### 7.2 التحليل عن طريق النسب

نسب الكفاءة الإدارية:

نوع النسبة	المعادلة	N	N-1
1.نسبة القروض الموجهة للزبائن	<u>360 x حسابات القبض</u> رأس المال TTC	48 يوم	21 يوم
2.نسبة تكاليف الموظفين	<u>تكاليف الموظفين</u> رأس المال HT	0.62	0.53
3.نسبة مردودية العمل	<u>تكاليف الموظفين</u> القيمة المضافة	0.71	0,58

\* نسبة القروض الموجهة للزبائن : آجال تحصيل هذه القروض يعرف انخفاضا تدريجيا بـ 27 يوم مقارنة بالسنة المالية 2015

\* انخفاض رقم الأعمال وارتفاع تكاليف الموظفين يفسر هذا التحول في النسب المقدر بـ أكثر من 9%  
\* نفس الملاحظة للنسبة الثانية

### مصادر البيانات للنسب المالية:

النسب	المعادلة	N	N-1
1. نسبة التمويل الثابت	<u>رأس المال الثابت</u> الأصول الثابتة	1.5	2.1
2. نسبة التمويل الذاتي	<u>رؤوس الأموال الخاصة</u> مجموع الديون	1.9	2.0
3. نسبة تحمل الديون	<u>ديون متوسطة وطويلة الأجل</u> التمويل الذاتي	2.2	1.4
4. نسبة الإستقلال المالي	<u>رؤوس الأموال الخاصة</u> رأس المال الثابت	0.08	0.8
5. نسبة الإستدانة	<u>مجموع الديون</u> مجموع الأصول	0.3	0.3

### نسب السيولة:

النسب	المعادلة	N	N-1
1. نسبة السيولة المالية العامة	<u>الأصول المتداولة</u> DCT	2.9	4.7
2. نسبة السيولة المالية المخفضة	<u>(VR + VD)</u> DCT	2.3	3.6
3. نسبة السيولة المالية السريعة	<u>القيمة الجاهزة</u> DCT	2.3	4.1

## نسب المردودية:

النسب	المعادلة	N	N-1
نسبة المردودية الإقتصادية	<u>النتيجة الصافية</u> مجموع الأصول	0.02	0.07
نسبة المردودية المالية	<u>النتيجة الصافية</u> رؤوس الأموال الخاصة	0.04	0.11
نسبة المردودية التجارية الصافية	<u>النتيجة الصافية</u> رأس المال HT	0.07	0,17

سجلت نسب المردودية الإقتصادية، المالية والتجارية انخفاضا بـ 0.07 % يفسر هذا التراجع بانخفاض رقم العمال المقدر بـ - 15 %  
**نسب الوفاء :**

النسب	المعادلة	N	N-1
نسبة الوفاء بالدين	<u>مجموع الأصول</u> مجموع الديون	2.9	3.0

سجل تناقص في الدين بنسبة 4% مما يجعل نسبة الوفاء في مستوى مقبول

التمويل الذاتي		
التسمية	2016	2015
نتائج السنة المالية	102 913	273 399
+ المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة	308 209	320 332
- استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات	53 829	10 007
- Quote-part des subventions virées au résultat de l'exercice	-	-
- Plus-value de cession d'immobilisations	8 508	-
+ Moins-value de cession d'immobilisations	-	-
القدرة على التمويل الذاتي للسنة المالية	348 785	583 724

### 7.3 القدرة على التمويل الذاتي:

#### 2. الشركة الفرعية:

حسابات المؤسسة موقوفة من طرف مجلس الإدارة وفق اجتماع 19 فبراير 2016 وقد تمت المصادقة عليها من طرف محافظ الحسابات

\* مجموع الميزانية أصول/ خصوم تقدر بـ : 177 228 439.44 دج

\* نتيجة العجز تقدر بـ : 129 612.32 DA دج

#### \* المعلومات المفصلة عن الشركة الفرعية:

الوحدة : بالدينار الجزائري

التسمية	رأس المال	حصة من رأس المال المملوك	القيمة الدفترية للأوراق المالية	رقم الأعمال بدون رسوم de للسنة المالية المغلقة	الإستفاضة أو الخسارة من السنة الأخيرة المغلقة	أرباح الأسهم من السنة الأخيرة المغلقة	الحسابات ( حسابات القبض الجارية)
EPE-EGPPM SPA	70 000 000,00	100 %	70 000 000,00	33 909 170.9 4	-	0	166 936.31

إعانة الإستغلال 33 909 170.94 دج

مجموع تكاليف النشاطات العادية 61 745 889.30 دج

تاريخ التحويل لشركة ذات أسهم : 2013/04/23

مجلس الإدارة : انتهاء العهدة

\* السيد صلعة أحمد الرئيس

\* السيد حويشة رشيد متصرف

\* السيد رحمانى توفيق متصرف

## الميزانية الموحدة إلى غاية 2016/12/31 الأصول

الحسابات	الصافي	المخصصات للاهلاكات و المؤونات	السنة المالية	السنة المالية السابقة
الخصوم غير الجارية				
فارق الشراء (ou goodwill)				
الأصول الثابتة غير المادية	4 693 359.96	1 882 869.57	2 810 490.39	1 967 133.67
الأصول الثابتة المادية	3 816 930 737.63	2 018 880 317.21	1 798 050 420.42	1 486 784 821.79
أراضي			0,00	
مباني	681 540 197.47	231 855 443.83	449 684 753.64	330 571 434.03
الأصول الثابتة الأخرى	3 135 390 540.16	1 787 024 873.38	1 348 365 666.78	1 156 213 387.76
أصول الامتياز			0,00	
الأصول قيد الإنشاء	71 426 977.95		71 426 977.95	26 507 830.11
الأصول المالية الثابتة	<b>376 045 564.18</b>		<b>376 045 564.18</b>	<b>179 934 897.31</b>
الاستثمارات في الأسهم			0,00	
المستحقات الأخرى المرفقة.	70 250 000.00		70 250 000.00	70 250 000.00
عناوين أخرى مؤمنه	200 000 000.00		200 000 000.00	
القروض وغيرها من الأصول المالية غير المتداولة				
الأصول الضريبية المؤجلة	105 795 564.18		105 795 564.18	109 684 897.31
مجموع الأصول غير المتداولة	<b>4 269 096 639.72</b>	<b>2 020 763 186.78</b>	<b>2 248 333 452.94</b>	<b>1 695 194 682.88</b>
الخصوم الجارية				
المخزونات	137 213 768.46	79 498 035.70	57 715 732.76	36 085 200.41
المستحقات	<b>302 044 358.56</b>	<b>25 555 477.00</b>	<b>276 488 881.56</b>	<b>226 609 034.38</b>
زبائن	227 692 625.99	25 555 477.00	202 137 148.99	91 900 487.31
المدينين الآخرون	3 804 139.67		3 804 139.67	9 776 728.94
الضرائب وما شابهها	70 547 592.90		70 547 592.90	124 931 818.13
المستحقات الأخرى				

الموجودات وما يماثلها	1 357 390 462.78		1 357 390 462.78	2 057 461 446.37
توظيفات و أصول مالية جارية	950 000 000.00		950 000 000.00	1 450 000 000.00
أموال الخزينة	407 390 462.78		407 390 462.78	607 461 446.37
مجموع الأصول المتداولة	1 796 648 589.80	105 053 512.70	1 691 595 077.10	2 320 155 681.16
المجموع الكلي للأصول	6 065 745 229.52	2 125 816 699.48	3 939 928 530.04	4 015 350 364.04

الميزانية الموحدة إلى غاية 2016/12/31 الخصوم

الحسابات	السنة المالية	السنة المالية السابقة
<b>رؤوس الأموال الخاصة</b>		
رأس المال الصادر	1 570 000 000,00	1 570 000 000.00
رأس المال غير المطلوب		
العلاوات و الاحتياطات (الاحتياطات المدمجة)(1)	859 665 921.70	806 786 580.78
فارق إعادة التقييم		
فارق المعادلة (1)		
النتيجة الصافية (النتيجة الصافية حصة المجمع) (1)	101 783 978.58	272 055 507.88
رؤوس الأموال الخاصة الأخرى، ترحيل من جديد	-2 374 575.14	-1 030 742.10
<b>حصة الشركة المدمجة (1)</b>		
<b>حصة ذوي الأقلية</b>		
<b>المجموع I</b>	<b>2 529 075 325.14</b>	<b>2 647 811 346.56</b>
<b>الخصوم غير الجارية</b>		
القروض و الديون المالية	3 904 028.93	4 104 028.93
الضرائب (المؤجلة و المرصود لها)		
الديون الأخرى غير الجارية		
المؤونات و المنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا	811 187 094.92	834 567 802.62
<b>مجموع الخصوم غير الجارية II</b>	<b>815 091 123.85</b>	<b>838 671 831.55</b>
<b>الخصوم الجارية</b>		
الموردون و الحسابات الملحقه	71 076 882.60	40 832 534.95
الضرائب	87 906 340.78	114 744 317.04
الديون الأخرى	436 778 857.67	373 290 333.94
<b>مجموع الخصوم الجارية III</b>	<b>595 762 081.05</b>	<b>528 867 185.93</b>
<b>المجموع الكلي الخصوم</b>	<b>3 939 928 530.04</b>	<b>4 015 350 364.04</b>

## حسابات النتائج الموحدة إلى غاية 2016/12/31

الحسابات	السنة المالية	السنة المالية السابقة
رأس المال	1 388 479 813.78	1 607 679 973.18
تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع		
الإنتاج المثبت		
إعانات الإستغلال	26 109 437.258	27 156 238.02
<b>1- إنتاج السنة المالية</b>	<b>1 414 589 251.06</b>	<b>1 634 836 211.20</b>
المشتريات المستهلكة	38 552 404.80	39 715 983.14
الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى	141 496 316.18	121 061 214.21
<b>2- استهلاك السنة المالية</b>	<b>180 048 7250.98</b>	<b>160 777 197.35</b>
<b>3- القيمة المضافة للإستغلال</b>	<b>1 234 540 530.08</b>	<b>1 474 059 013.85</b>
أعباء المستخدمين	885 090 545.73	866 126 064.31
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	30 558 421.59	34 249 653.87
<b>4- إجمالي فائض الإستغلال</b>	<b>318 891 562.76</b>	<b>573 683 295.67</b>
المنتجات العملية الأخرى	52 125 509.22	16 798 574.78
الأعباء العملية الأخرى	10 089 711.12	78 226 346.52
المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة	315 680 583.81	326 677 310.95
استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات	53 829 455.87	10 007 032.34
<b>5- النتيجة العملية</b>	<b>99 076 232.92</b>	<b>265 585 245.32</b>
المنتجات المالية	38 392 361.09	39 630 298.32
الأعباء المالية		
<b>6- النتيجة المالية</b>	<b>39 392 361.09</b>	<b>39 630 298.32</b>
<b>7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)</b>	<b>137 468 594.01</b>	<b>305 215 .543.64</b>
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	31 795 282.30	66 532 659.02
الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية	3 889 333.13	-33 338 290.51
<b>مجموع منتجات الأنشطة العادية</b>	<b>1 558 936 577.24</b>	<b>1 701 272 116.64</b>

مجموع أعباء الأنشطة العادية	1 457 152 598.66	1 429 250 941.51
8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية	101 783 978.58	272 021 175.13
غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)		34 332.75
عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)		
9- النتيجة غير العادية		34 332.75
10- صافي نتيجة السنة المالية	101 783 978.58	272 055 507.88
حصة الشركات الموضوعه موضع المعادلة في النتيجة الصافية (1)		
11- صافي نتيجة المجموع المدمج (1)		
و منها حصة ذوي الأقلية (1)		
حصة المجمع (1)		

## خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا ان التسيير الكفاء و الفعال و التقييم الجيد للمؤسسة يرتكز على قواعد و قوانين علمية ، و لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها و اهدافها المسطرة ينبغي التركيز على الوظيفة المالية التي تعتبر من اهم وظائف المؤسسة حيث من دونها لا تستطيع هذه الأخيرة القيام بنشاطات اخرى و ضمان توازنها المالي .

و من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ميناء مستغانم أظهرت نتائج التقييم مؤشرات ايجابية عن بعض جوانب نشاط المؤسسة مما يقتضي متابعة هذه النتائج و تعزيزها و تنميتها و عدم تركها ، فقد تتعرض إلى الضعف مع مرور الزمن .

## الخلاصة العامة :

يعتبر تقييم اداء المؤسسة امر ضروريا و الذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة و اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، و لقد اخترنا في بحثنا هذا احد اهم الأدوات المستخدمة في تقييم الاداء داخل المؤسسة ،و التي تخص الجانب المالي الا و هو التحليل المالي و الذي يعد الاداة التي تستوجب الدراسة و اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة و بالتالي الاداء الكلي لها ،و الذي يفترض ان يتسم بالكفاءة و الفعالية حتى يتسنى لها البقاء و الاستمرار ،و لا يتأتى لها ذلك الا بالاعتماد على ادوات التسيير الحديثة معتمدة على التحليل و التشخيص المالي الدوري لمراقبة ادائها المالي .

و قد تم خلال هذا البحث التركيز على جانب المالي و المحاسبي ، و اخترنا التحليل المالي كوسيلة لتقييم الاداء ،كون المعلومة المحاسبية اداة لاتخاذ القرار و المراقبة داخل اي مؤسسة مهما اختلف طابعها القانوني او القطاع الذي تنتمي إليه ،كما تمثل المرآة التي تظهر من خلالها المؤسسة امام كل المتعاملين معها ، و من الطبيعي عدم الاكتفاء بالجانب المالي و المحاسبي وحده كمؤشر قادر على الحكم على الاداء الكلي للمؤسسة كون اداء المؤسسة ناتج عن تركيبة من أنشطة و المجهودات المبذولة وفق سياسة معينة متعددة الابعاد ( اجتماعية -اقتصادية - قانونية ) ،الا ان البعد المالي يحتل الصدارة خاصة في مثل هذه الدراسات ، لان عملية تقييم الاداء يسعى من خلالها المقيم للكشف عن اسباب الضعف في المؤسسة و محاولة مساعدتها للخروج منها و تفاديها في المستقبل ،وبما ان اغلب المؤسسات تشكو من نقص او تدهور في الاداء لذا اصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الاهتمام مباشرة لدراسة و تحليل الوضعية المالية ، انطلاقا من الوثائق المحاسبية المتوفرة داخل المؤسسة كون هذه الاخيرة مراتها الحقيقية .

من خلال اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ميناء مستغانم خلال السنوات (2016///) توصلنا إلى استنتاج مجموعة من الملاحظات ، المتمثلة في مايلي :

- استطاعت المؤسسة تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة ، و هذا ما ان المؤسسة قادرة على تمويل استثماراتها عن طريق مواردها الثابتة .
- بالنسبة للسيولة فالمؤسسة تحتفظ بقدر كاف من السيولة خلال السنوات محل الدراسة ، و هذا يسمح لها بالقيام بمختلف انشطتها و كذلك تسديد التزاماتها القصيرة الاجل دون اية صعوبات .
- من خلال حساب نسب النشاط للمؤسسة تبين ان هناك تراجع في ادائها خلال السنة الاخيرة من الدراسة ، و هذا ما يدل على ان المؤسسة غير مستغلة لكل أصولها ، او انها تحفظ باصول زائدة عن حاجتها ، و من اجل تفادي ذلك يجب على المؤسسة التخلي عن الاستثمارات الزائدة ان كانت هناك أصول زائدة ، او استغلالها ان كانت غير مستغلة

## أفاق البحث

في الأخير يمكن القول ان تقييم الاداء داخل المؤسسة يشمل جوانب متعددة فهو لا ينحصر فقط في الجانب المالي، وعلى هذا الأساس نأمل ان نكون بهذا البحث قد فتحنا مجالاً للقيام بدراسات اخرى أوسع من ذلك تمس الاداء الكلي للمؤسسة ، و كذا توسيع مجال الدراسة ليشمل تقييم الاداء مجموعة من المؤسسات من مختلف القطاعات للوصول إلى نتائج دقيقة ، و بالتالي اتخاذ القرارات السليمة .

و في الأخير يمكن القول ان رغم هذه النقائص التي تم تسجيلها فيما يخص اداء المؤسسة الا انها تبقى في وضعية تسمح لها بالقيام بوظائف مختلفة دون اي صعوبات .

## المصادر و المراجع

### الكتب باللغة العربية :

- ادريس ثابت عبد الرحمان و المرسي جمال الدين محمد ، الادارة الاستراتيجية ،مفاهيم و نماذج تطبيقية ،الدار الجامعية الاسكندرية ، 2010
- اسعد حميد العلي ،الادارة المالية ،الاسس و العلمية و التطبيقية ،عمان ،الاردن ،دار وائل للنشر ،الطبعة الاولى ، 2009
- الشيخ الداوي ،تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء ،مجلة الباحث ،العدد السابع ،الجزائر ،
- الهام يحيوي ،الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ،مجلة الباحث ،العدد الخامس ،ورقلة ،2006
- الياس بن ساسي ،يوسف قريشي ،التسيير المالي ،الطبعة الثانية ،دار وائل للنشر ،الاردن ،بن ربيع حنيفة ،الواضح في المحاسبة العامة للمؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،دار هومة ،الجزائر ،2002
- توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الاداء كمدخل جديد.....لعالم جديد ،دار الفكر العربي ،مصر ،2010
- دادن عبد الغني ،قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية ،مجلة الباحث ،الجزائر ،العدد السابع ،2007
- زهير ثابت ،كيفية تقييم اداء الشركات و العاملين ،دار النهضة العربية ،مصر ،2000
- صلاح الدين حسن السيسي ،دراسات الجدوى و تقييم المشروعات ،دار الفكر العربي ،مصر ،الطبعة الاولى ،2005،
- عادل عيشي ،تقييم اداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ،رسالة ماجستير ،كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2007،
- عبد الله قويدر الواحد و ناصر دادي عدون ،مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسات الاقتصادية ،دار المحمدية ،الجزائر ،2010،
- علي السلمي ،الادارة العامة ،دار غريب للطباعة ،مصر ،2009،
- فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان ،ادارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر ،دار وائل للنشر ،الطبعة الثانية ،عمان ،2009،
- محمد صالح الحناوي ،الادارة المالية و التمويل ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2006،
- ناصر دادي عدون نواصر محمد فتحي ،دراسات الحالة المالية ،دار الافاق ،الجزائر ،2009،

### باللغة الاجنبية :

- JOSSETTE PEYRAD ;ANALYSE FINANCIER LIBRARIE VUBRET -8 EDITION PARIE 2010
- PASCAL BARNETOGEGORION FINANCE /manuel applications .2<sup>e</sup> edition .dunod parie .2009 .
- Jean –michel delaveau ;guide de la gestion financiere des etablissements socieaux et medico-sociaux .DUNOD PARIS 2009 .
- Gérard hirigoyen ;panorama de la gestion .les édition d organisation /paris-France