



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج Dupont  
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA  
خلال الفترة (2018-2021)

المشرف	اعداد الطلبة	
رملي حمزة	فصيح امنية	1
	بن مرارة حياة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوفنش وسيلة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	رملي حمزة
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	بوسكي حليلة

السنة الجامعية 2023/2022



## شكر وعرّفان

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لن يشكر الله"  
الحمد لله الذي اعاننا وشد من عزمنا وارادتنا لاكمال هذا العمل فالحمد لله  
حمدا كثيرا مباركا والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد  
صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه اجمعين

اما بعد:

يسرني ان أتقدم بأجمل عبارات الشكر والتقدير الى الأستاذ المشرف "رملي  
حمزة" الذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه وتعليماته وحرصه الدائم  
على إتمام هذا العمل، كما أتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء اللجنة  
المناقشة.

قريب خالص الشكر والتقدير لوالدينا الكريمين، ولكل من ساهم في هذا  
العمل من او بعيد.

# اهداء

قال الله تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني  
صغيرا"

الى النجمة التي تضيء دربي الى من كان دعائها سر ناجحي الى من زرعت في نفسي  
الخير الى تلك العظيمة نعم هي امي اطال الله في عمرها.

الى من احمل اسمه بكل فخر، الى من اعطى دون مقابل، الى من باع راحة شبابه ليشق  
لنا الطريق، الى من عمل على تربيتي وأنفق الغالي والنفيس لأجل تعليمي الى الغالي ابي  
اطال الله في عمره

الى مصدر ثقتي في الحياة اخي الغالي فاتح

الى مصدر الحنان والسند اخواتي: سارة وبسمة

الى برعومة العائلة الغالية على قلبي سلين

الى كل افراد عائلتي كل باسمه،

الى كل من ساهم في هذا العمل حتى بالكلمة الطيبة

اهدي ثمرة جهدي

فمن جد وجد ومن سار على الدرب وصل

## امنية ....

## اهداء

الحمد لله رب الكون خالق الانسان وواهب نعمة الايمان والسلام على من انزل عليه القرآن.

اهدي ثمرة جهدي هذا الى:

امي الغالية رمز العطاء والفداء منبع الحنان وزهرة الجنان ذات القلب الارق من الافنان  
وعطر أحلي من الريحان وموطن الود والافنان أسأل الله ان يحفظها ويرعاها ويطيل في  
عمرها.

الى ابي صاحب السر والإحسان الذي في تربيته اجاد وفي الاخلاق افاد رمز المحبة  
والحنان ومن أدين له بالوفاء والعرفان والذي لا يكفي ان أرد له صنيعه طول الزمان اسال  
الله ان يحفظه ويرعاه ويطيل في عمره.

الى من شاركني حياتي زوجي الغالي الياس الذي انار دربي الى من كان دائما سر نجاحي  
لدعمه المتواصل لي ومساندته اسال الله ان يبقيه ويديمه لي سندا وقوة وان يحفظه ويطيل  
في عمره.

الى اخوتي واخواتي مصابيح دربي والاعمدة التي اظل ارتكز عليها "مصطفى، عاطف،  
باديس، سعيدة، شيماء" حفظهم الله، دون ان أنسي اخواتي زوجات اخوتي "عبلة، رميساء"  
الى براعم العائلة أبناء اخي "عبد الرؤوف، جواد، تقي الدين" حفظهم الله واطال في عمرهم.

الى عائلتي الثانية التي كانت سندا لي في نهاية مشواري الدراسي

الى كل أصدقائي وكل من جمعني بهم مشواري الدراسي من بدايته الى اليوم

الى من كان لهم أثر في حياتي والى من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

## حياة ....

# المُلخَص



تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق نموذج دي بونت وإبراز فاعليته في تحليل الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة وخاصة أنها تطبق في معظم المؤسسات الرائدة العالمية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت إلى أن عملية تقييم الأداء المالي تهدف إلى تحديد الوضعية المالية للمؤسسة، وبعد استخدام نظام العائد على الأموال الخاصة DUPONT، وجدنا أن البنك الوطني الجزائري حققت معدل عائد على حقوق الملكية (المردودية المالية) موجب إلا أنه ضعيف نسبياً، وتم التوصل إلى نتائج أهمها أن نموذج دي بونت أثبت نجاعته في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة ومعرفة توازنها المالي، مقارنة بالنماذج التقليدية الأخرى خاصة في مجال الربحية ودوران الأصول والمردودية، مما يساعد المؤسسة على اتخاذ إجراءات مناسبة لتحسين أدائها الكلي

### Abstract :

This research aims to highlight the importance of applying the de Bont model and highlighting its effectiveness in analyzing the financial performance in the institution under study, especially as it is applied in most of the world's leading institutions, using the analytical descriptive approach.

It concluded that the process of evaluating the financial performance aims to determine the financial position of the institution, and after using the DuPont system, we found that the National Bank of Algeria achieved a positive rate of return on equity (financial return) but it is relatively weak, and results were reached, the most important of which is that the DuPont model proved Its effectiveness in analyzing the financial position of the institution and knowing its financial balance, compared to other traditional models, especially in the field of profitability, asset turnover and profitability, which helps the institution to take appropriate measures to improve its overall performance

# فهرس المحتويات





## ➤ الفهرس:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	ملخص
أ-ت	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
	I- الإطار النظري للأداء المالي
2	I-1- مفاهيم عامة حول الأداء المالي
10	I-2- مدخل الى الأداء المالي
16	I-3- تقييم الأداء المالي
32	I-4- تقييم الأداء المالي باستخدام نموذج Dupont
41	I-5- الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لتقييم الأداء المالي باستخدام نموذج Dupont
	II- الدراسة التحليلية
46	II-1- منهجية الدراسة
50	II-2- تحليل البيانات
60	II-3- مناقشة الفرضيات
64	خاتمة
68	قائمة المصادر والمراجع
70	قائمة الملاحق

## ➤ فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
49	صافي الدخل	01
50	اجمالي الإيرادات	02
51	قيمة الربحية	03
52	اجمالي الأصول	04
53	دوران الأصول	05
54	حقوق الملكية	06
55	قيم معامل الرفع المالي	07
56	العائد على نتائج الاستثمار	08
57	معدل العائد على حقوق الملكية	09

## ➤ فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
48	مخطط الدراسة	01
49	صافي الدخل	02
50	اجمالي الإيرادات	03
51	قيمة الربحية	04
52	اجمالي الأصول	05
53	دوران الأصول	06
54	حقوق الملكية	07
55	قيم معامل الرفع المالي	08
57	العائد على نتائج الاستثمار	09
58	معدل العائد على حقوق الملكية	10

## ➤ فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
71	الميزانية والمؤشرات المالية لسنة 2018	01
76	الميزانية والمؤشرات المالية لسنة 2019	02
77	الميزانية والمؤشرات المالية لسنة 2020	03
80	الميزانية والمؤشرات المالية لسنة 2021	04

## ➤ جدول المختصرات:

المختصرات	الاسم
FR	راس المال العامل
PM	قيمة الربحية
AU	دوران الأصول
FP	حقوق الملكية
EM	معامل الرفع المالي
ROA	العائد على الاستثمار
ROE	العائد على حقوق الملكية

# مقدمة عامة



تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لاقتصاد أي بلد ومركز خلق الثروة وهي الآن تعيش في بيئة عالمية تتميز بالتغير السريع في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من جهة والتطورات العلمية والتكنولوجية والتنافسية من جهة أخرى وهذا ما يدفع المؤسسة لمضاعفة جهويتها وتحسين أدائها من أجل مواكبة التطورات.

يعد تقييم الأداء من المفاهيم التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها لمعرفة أدائها، كما ان تحسين هذا الأخير أصبح امرا ضروريا خاصة في ظل التسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة حيث يهدف تقييم الأداء في المؤسسات الى قياس مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لديها وذلك من خلال العمل على إيجاد كفاءة الانحرافات والنقائص بالمؤسسة وتحديد الحلول اللازمة لعلاجها، ومن هنا فان عملية تقييم الأداء تعتمد على مجموعة من المؤشرات والنسب المالية ومن اهم هذه المؤشرات سيتم دراسة أثرها في هذه الدراسة مؤشر العائد على الأموال الخاصة Dupont.

يعتبر نموذج العائد على الأموال الخاصة Dupont من اهم النماذج المستخدمة في تقييم الأداء، حيث تم دراسة المدى الذي يؤثر به نموذج العائد على الأموال الخاصة Dupont المستخدم حول العالم كأساس لقياس المكونات التي تصنع العائد على حقوق المساهمين وتساعد في توفير جانبا كبير من الشفافية للمستثمرين الجدد إضافة الى انها تبين جدوى استثمار في المؤسسات والوضع المالي والتي تسعى بنتائجها الى مساعدة المستثمرين للحصول على أرباح أكثر. ومما سبق ذكره نطرح الإشكالية الرئيسية للموضوع على النحو التالي:

### 1- طرح الإشكالية:

- هل مستوى الأداء المالي في البنك الوطني الجزائري جيد وفقا لنموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت خلال الفترة 2018-2021؟

ويتفرع هذا التساؤل لمجموعة من الأسئلة نلخصها فيما يلي:

- 1- هل مستوى مؤشرات الربحية جيد في البنك الوطني الجزائري؟
- 2- هل مستوى مؤشرات دوران الأصول جيد في البنك الوطني الجزائري؟
- 3- هل مستوى مؤشرات الرفع المالي جيد في البنك الوطني الجزائري؟

### 2- الفرضيات:

حقق بنك الوطني الجزائري مستوى متوسط في الأداء المالي وفقا لنموذج العائد على الأموال الخاصة  
؟Dupont

### 3- الفرضيات الفرعية:

- حقق بنك الوطني الجزائري مستوى مؤشرات ربحية متوسطة؛
- حقق بنك الوطني الجزائري مستوى مؤشر دوران الأصول متوسط؛
- حقق بنك الوطني الجزائري مستوى مؤشر رفع المالي متوسط.

### 4- مبررات اختيار الموضوع:

- الموضوع يدخل ضمن التخصص؛
- تقديم فكرة عن تقييم الأداء المالي في المؤسسات باستخدام نموذج العائد على الأموال الخاصة  
Dupont.

### 5- أهمية البحث:

انطلاقا مما سبق يمكن ان تظهر أهمية البحث فيما يلي:

تستند هذه الدراسة أهميتها من الدور الذي يلعبه تقييم الأداء المالي حيث يمكن للمؤسسات الاقتصادية من إدارات مدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية وكذلك تحديد الاختلالات ونقاط القوة والضعف في خدماتها، ولهذا تأتي هذه الدراسة لتكشف مدى نجاح استخدام نموذج العائد على الأموال الخاصة Dupont في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

### 6- اهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة الى إدراك الأهداف التالية:

- عرض الإطار المفاهيمي والفكري لمفهوم تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؛
- توضيح أهمية عملية تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- اظهار فاعلية نموذج العائد على الأموال الخاصة Dupont في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### 7- حدود البحث:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

- الحدود المكانية: تتم هذه الدراسة على البنك الوطني الجزائري.
- الحدود الزمانية: الفترة الزمانية 2018-2021 وهذا حسب التقارير المالية للبنك الوطني الجزائري.

### 8- صعوبات الدراسة:

من بين اهم الصعوبات التي اثرت على البحث اثناء اعدادها ما يلي:

- عدم الثقة بالبحث العلمي ونتائجه من قبل الباحث؛
- عدم امتلاك الامكانيات الإحصائية اللازمة؛
- هناك صعوبة لاتخاذ القرار بناء على التقييم المالي وحده فقط، وذلك لعدة أسباب هي كذلك لعدة أسباب هي كذلك تدخل في التأثير على اتخاذ القرار.

### 9- هيكل الدراسة:

انطلاقا من طبيعة الموضوع والاهداف المنوطة به، ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى فصلين:

- الفصل الأول: يتضمن الجانب النظري للدراسة؛
- الفصل الثاني: يتضمن الجانب التطبيقي للدراسة.

الخاتمة قدمنا ملخصا عاما في الموضوع واهم النتائج المتوصل اليها، فضلا عن مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي نأمل من خلالها ان تكون دراسات في المستقبل.

I – الخلفية الادبية لتقييم  
الأداء في المؤسسة  
الاقتصادية





## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر الربح من اهم الأهداف التي ترجو المؤسسة ان تحققه بواسطة الأنشطة التي تقوم بها، فمهما كان متاحا للمؤسسة من موارد مختلفة أنواعها لا يمكن لها استغلالها الا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وحيدة، فلا يمكن لهذه الأخيرة معرفة ما حققته من نتائج وما ضاع عنها من فرص من اجل تحديد خططها المستقبلية الا عن طريق التقييم.

تقييم الأداء المالي من أحد أسباب الرئيسية لنجاح أي مؤسسة ويعد مطلباً رئيسياً للحفاظ على قوة وقيمة الشركة حيث انه يوفر للإدارة معلومات وبيانات مهمة تستخدمها في قياس مدى تحقيق المنشأة أهدافها، كما يساهم في تقييم المعلومات الملائمة والدقيقة للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، حيث تساهم نتائج التحليل المالي بقدر كبير من المعلومات المستخدمة في تقييم الأداء المالي الا ان عدم ربط هذه النتائج بعلاقات مع بعضها يؤدي الى اظهر صورة ناقصة عن المؤسسة. لذلك يستخدم المحللون الماليون نموذج العائد على الأموال الخاصة Dupont بسبب ربط النسب الأساسية والمتمثلة في العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار والرافعة المالية، وهذا ما سيتم توضيحه والاشارة اليه في هذا الفصل.

# الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

## I. الخلفية الأدبية للأداء المالي

يمثل الأداء المالي محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح او فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها وخطتها، لان الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي، وفي هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح الأداء المالي وتقييم الأداء المالي.

### I-1- مفاهيم عامة حول الأداء المالي

#### I-1-1- مفهوم الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في علم الاقتصاد، ويرتكز على قياس مدى انجاز الأهداف المالية المسطرة

1- تعريف أداء المؤسسة: لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف الى تباين وجهات على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء،<sup>1</sup> بينما ذهب فريق آخر الى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن ابعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية الى ان الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (to perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (performer) والذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل.<sup>2</sup>

أ. يعتبر الأداء مؤشرا أساسيا للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة فهو سواء من الناحية النظرية او من الناحية التطبيقية قد استقطب العديد من الدراسات والبحوث التي تهدف في مجملها الى تدقيق مفهومه.

<sup>1</sup> نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص149.

<sup>2</sup> أسماء بوزواغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية، دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز -معسكر-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، افريل 2020، ص 324.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم الأداء وهي:

أ- **تعريف الأداء حسب (A. Kherkhem):** من وجهة نظر هذا الكاتب فان الأداء يدل على تادية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة. تلاحظ من هذا التعريف ان الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول الى الغايات والاهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

ب- **تعريف الأداء حسب (D. kaisergruber et J. handrieu):** يعتبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن اصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين. نستنتج من هذا التعريف ان الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود الى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الى جانب الشرعية الاقتصادية.<sup>1</sup>

ج- **تعريف الأداء حسب (miller et bromily):** ينظر هذان الكاتبان الى الأداء على انه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها." نلاحظ من هذا التعريف ان الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، أيضا يمكن ان نستشف من التعريف نفسه ان أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الاعمال تكمن في ان الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول الى ذلك باي مدى عقلانية الطريقة المتبعة.

يعد الاداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع المؤسسات -في جميع المجالات- بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، الا انه لم يتم التوصل الى اجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون مشغولين بمناقشة الأداء كمصطلح فني وبمناقشة المستويات التي بطل عندها والقواعد الأساسية لقياسه ويعتقد البعض ان الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع القول ان هذا الاختلاف انما يعود لتنوع اهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم، فمنهم من يميل الى الجانب الكمي، وبالتالي تكون وسائل تحليله في اغلبها تقنية،

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2014-2015، ص135.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

ومنهم من يميل الى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرد نسب وأرقام، وإنما يسند الى تفسيرها وتحليلها.<sup>1</sup>

لغويا مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية (to perform) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. والأداء يعبر عن المخرجات او الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها. ومما سبق يمكن تعريف الأداء انه قياس للنتائج من خلال القيام بعمل الذي يساعد على الوصول الى الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة داخل المؤسسة.

### I.1-2- ابعاد وتقييم الأداء :

أولاً: ابعاد الأداء :

الأداء متعدد الابعاد مما يعني اننا ينبغي ان نفكر في أنواع عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء على الرغم من اننا نستطيع ان نحدد سلوكيات عديدة محددة، فهناك نوعان من السلوكيات او جوانب الأداء بارزان: أداء المهمة والأداء الضمني، يستخدم بعض المؤلفين أيضا السلوكيات الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة الى الأداء الضمني.

يجب التفكير في أداء المهمة الضمني بشكل منفصل لأنهم لا يتموا بالضرورة على نحو متصل يمكن ان يكون الموظف كفؤ بدرجة كبيرة في عمله ومهمته ولكنه يكون تحت المستوى بالنسبة للأداء الضمني يتم تعريف أداء المهمة كالتالي:<sup>2</sup>

- الأنشطة التي تحول المواد الخام الى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة؛
- الأنشطة التي تساعد على عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة، او تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الاشراف، او وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

يتم تعريف الأداء الضمني على ان هذه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن ان يحدث بها أداء المهمة. يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد الاميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، اليازوري للنشر والتوزيع، ص136.  
<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، ص116.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

- الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح.
- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسمياً جزءاً من الوظيفة.
- المساعدة والتعاون مع الآخرين.
- اتباع القواعد التنظيمية والإجراءات.
- المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية.

يشتمل الأداء على كل من الأبعاد الضمنية (العامة) وأداء المهمة يجب الاهتمام بكلا منهما لأنهم يساهموا في النجاح التنظيمي. في حالة كلا من أداء المهمة والضماني يجب تحديد كل سلوك بوضوح ليقوم الموظفون بما هو متوقع منهم، المنظمات التي تشتمل على كل من الأداء الضمني والمهمة من المحتمل ان يكونوا أكثر نجاحاً.<sup>1</sup>

### ثانياً: تقييم الأداء:

في مرحلة التقييم يكون كل من المدير والموظف مسؤولين عن تقدير المدى المرغوب للسلوكيات الموجودة واما إذا كانت النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها رغم انه يمكن استخدام مصادر عديدة لجمع معلومات الأداء مثل: (الزملاء، الرؤوسون) في معظم الحالات يقدم المشرف المباشر المعلومات التي تشتمل على تقييم المدى الذي بدأت به الأهداف في خطة التنمية التي تم تحقيقها.

من المهم ان كلا من الموظف والمدير يستحوذا على عملية التقييم، يملأ المدير بطاقة التقييم ويجب ان يملأ الموظف أيضاً هذه الاستمارة ليشارك كلا من الطرفين في التقييم وليقدم معلومات جيدة تستخدم في مرحلة المراجعة. عندما يكون كلا من الموظف والمشرف متشاركين بفاعلية في عملية التقييم، فهناك احتمال أكبر ان يستخدم المعلومات بكفاءة مستقبلاً. تحديداً استنتاج التقدير الذاتي يساعد على تأكيد فوارق ممكنة بين التقييم الذاتي والتقارير التي تكون لدى الآخرين المهتمين عن سلوكياتنا. انه الفارق بين هذين التقييمين قد يتم تكريس الجهود، خاصة عندما تكون التغذية المراجعة من المشرفين سلبية أكثر من تقييمات الموظفين الذاتية استنتاج التقدير الذاتي من دفاعية الموظف أثناء اجتماع التقييم ويزيد من رضا الموظف عن نظام إدارة الأداء بالإضافة الى تحسين إدراك الدقة والعدل لذا يتم قبول النظام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص69.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

### I-1-3-مستويات ومقاييس الأداء :

أولاً: مستويات الأداء :

- يوجد العديد من مستويات الأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>
- أ- الأداء الاستثنائي: وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- ب-الأداء البارز: وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.
- ج-الأداء الجيد جداً: والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفؤ، بالإضافة الى الوضع المالي الجيد.
- ح-الأداء الجيد: وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر .
- خ-الأداء المعتدل: وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة او عدم سهولة الوصول الى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- د-الأداء الضعيف: وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقبال الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- ذ-الأداء المتأزم: ويمثل هذا النوع من الأداء بانه الأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

ثانياً: مقاييس الأداء :

إذا كانت أهداف الأداء تعبر عن أشياء محدودة يجب ان يطالها الأداء الجيد لغرض تنفيذ ناجح للاستراتيجية.

<sup>1</sup> كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لاداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، بدون طبعة، قطاع غزة، فلسطين، 2018، ص19-21.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

ان مقاييس الأداء هي الأدوات والأساليب التي تعطي المنظمة وتبين لها مدى النجاح المتحقق لإنجاز الأهداف وتنفيذ الاستراتيجية بفاعلية.<sup>1</sup>

فالدقة في القياسات عادة ما يعبر عنها كمياً ولكن ليس جميع القياسات بهذا النوع، فإذا ما وجدت المنظمة معايير تستخدم فإنه يمكن هنا التقييم وإيصال الأداء ومقارنته بالنتيجة المستهدفة، ان هذا الامر ليس سهلاً كما يبدو من اول وهلة فعادة ما تجد إدارات منظمات الاعمال صعوبة لا تصف بدقة نتائج الأفعال التي يقدم عليها المدراء والعاملين، وهكذا تأتي بطاقة التقييم المتوازن لتعطي قياسات مهمة ودرجة تساهم في تحسين الأداء ونجاح المنظمة، ولكي تأخذ هذه القياسات مداها من المفترض ان توضع في نظام متكامل لقياس الأداء تتربط فيه هذه القياسات بعضها مع البعض الآخر لتصب باتجاه تنفيذ فعال للمطلوب ومن ثم الوصول للأهداف الواردة ضمن الاستراتيجية المختارة.

أشار الباحثين الى وجود ثلاثة مجموعات رئيسية من مقاييس الأداء تمثل الأولى بمقاييس المدخلات Input measures، وتمثل القاعدة الأساسية التي تركز اليها القياسات الأخرى، فالموارد المالية والبشرية تمثل المدخلات من المفترض ان يتم قياسها لغرض معرفة انعكاساتها على النتائج النهائية، اما النوع الثاني فهي مقاييس المخرجات Output measures، وأخيراً مقاييس المحصلات Outcomes measures، والتي تصف أفضل النتائج المتحققة لمنظمة الاعمال فإذا كانت مقاييس المدخلات والمخرجات توضح الجهود المنفقة فإن مقاييس المحصلات تعطي التميز لطبيعة العمل في اطار نتائج مستهدفة.<sup>2</sup>

### I-1-4-معايير ومؤشرات الأداء :

#### أولاً: معايير الأداء :

ان معايير الأداء هي أسس ينسب اليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول الى الأهداف بوضوح وبدقة.

ويعرف المعيار أيضاً، بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة. وأكد العلماء ان المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص115.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص116.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة، وكذلك يستخدم كأساس لتبيين معايير الأداء الأكثر طموحا في المستقبل.<sup>1</sup>

ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقويم وذلك للمحافظة على موضوعية التقويم والابتعاد عن التمييز. وغالبا ما يجري تحديد المعايير بالآتي:

- 1- كمية المخرجات Quantity of out put؛
- 2- نوعية المخرجات Quality of out put؛
- 3- التوقيت الملائم للنتائج Timeliness of results؛
- 4- طريقة الأداء Manner of performance؛
- 5- الفاعلية في استخدام الموارد Effectiveness in use of resources.

ولمعايير الأداء ثلاثة أنواع:

أ- **المعايير او المعدلات الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب ان تنتج خلال مدة زمنية محددة، أي انها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

ب- **المعايير النوعية:** وتعني وجوب ان يصل انتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة والالتقان.

ت- **المعايير النوعية والكمية:** وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية.<sup>2</sup>

**ثانيا: معايير السلوك:**

مجموعة من ثلاث عوامل تسمح لبعض الناس بالأداء بمستوى اعلى عن الاخرين: المعرفة الصريحة، المعرفة الإجرائية، الدافع. المعرفة الصريحة عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والاشياء، المعرفة الإجرائية عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم وتشتمل على المهارات الشخصية والمحركة والادراكية والطبيعية والمعرفية، اما الدافع فيتضمن ثلاث أنواع مختلفة من السلوكيات:<sup>3</sup>

- الرغبة في زيادة المجهود؛
- اختيار مستوى المجهود؛

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد الاميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة، ص136-137.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص135.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص113.



## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

- الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى للمجهود.

ان الأداء يتأثر بالتأثير المتحد لثلاث عوامل مختلفة لها تطبيقات للتعامل مع مشكلات الأداء للتعامل مع مشكلات الأداء بشكل سليم، يجب ان يجد المديونون معلومات ستسمح لهم بفهم لو كانت مصدر المشكلة معرفة صريحة، معرفة إجرائية، دافع او مجموعة من هذه العوامل الثلاثة لو نقص موظف الدافع ولكن يعتقد المدير ان مصدر المشكلة معرفة صريحة، ربما يرسل المدير الموظف لبرنامج تدريبي لمعرفة الشركة ليكتسب المعرفة التي تنقصه. ربما يكون هذا بوضوح مضيق للوقت والمصادر للفرد والمدير والمنظمة لان هذا نقص للدافع وليس للمعرفة الصريحة وهذا بسبب أدائها الضعيف لهذا لا تحتاج أنظمة إدارة الأداء فقط لقياس الأداء ولكن أيضا تقديم معلومات عن مصدر أي تصور للأداء.

### ثالثا: مؤشرات الأداء

يمكن تصنيف مؤشرات على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- مؤشرات تتعلق بالمخرجات وتعني قياس ما تم إنجازه من المخرجات المطلوبة، مثل أكبر عدد من العمليات الإدارية التي تم إنجازها؛

2- مؤشرات تتعلق بالنتائج، وتعني بقياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة.

وقد أوردت أيضا المؤشرات التالية:

- 1- الربحية.
- 2- مجال الإنتاج ونوعيته.
- 3- التسويق المحلي والخارجي.
- 4- الكفاية في استخدام الموارد المادية.
- 5- الكفاية في استخدام الموارد المالية.
- 6- الكفاية في استخدام العمالة.
- 7- المسؤولية الاجتماعية والتقدم في تحقيق الأهداف الأخرى.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

### I-1-5-العوامل المحددة للأداء :

تتأثر العوامل التي تحدد الأداء بالموظف ممارسات الموارد البشرية وبيئة العمل مثل: تقدم بعض الشركات فرص أكثر للتدريب عن شركات أخرى. في قيمة القائمة المتعلقة باستثمار التدريب السنوي، في هذه الشركات ليس من المحتمل ان تكون المعرفة الصريحة مشكلة كبيرة لأنه عندما يتم التعرف على نقص المعرفة وتحديده، فيكون لدى الموظفين فرص عديدة لملا الفجوة، رغم هذا ربما تتعلق مشكلات الأداء أكثر بالمعرفة الإجرائية والدافع.<sup>1</sup>

بالنسبة للمعرفة الإجرائية ربما تكون لدى الموظفين بالفعل المعرفة بأداء مهمة معينة لكن ربما لا يكون لديهم المهارة للقيام بها بسبب نقص المعرفة للممارسة بالنسبة للدافع، فان مؤشرات العجز ربما تكون قد سببت اعراض للنجاح التي تشتمل على صيانة مشاعر الموظفين المتعلقة بالإحباط الاستياء والغضب وربما يكون لهذه المشاعر تأثيرات سلبية قوية على الدافع، وربما يبذل الموظفون حدا أدى للطاقة بأعمالهم.

لهذا فهناك ثلاث خصائص فريدة تحدد الأداء والمعرفة الصريحة، والمعرفة الإجرائية، والدافع بالإضافة لذلك يمكن ان تؤثر ممارسات الموارد البشرية وبيئة العمل على الأداء عند التعامل مع مشكلات الأداء، يحتاج المديرون أولاً لتحديد أي من هذه العوامل تتعلق بالأداء وبعد ذلك مساعدة الموظف على تحسين ذاته.

### I-2- مدخل للأداء المالي :

#### I-2-1-نظرة تاريخية للأداء المالي :

يمثل الجانب المالي تاريخيا محور اهتمام منظمات الاعمال، حيث الاهتمام بالأرباح وتراكمها باعتبارها تعطي انطباعا إيجابيا على نمو الاعمال وتوسعها من جانب ونجاح الإدارة وخاصة الإدارة العليا من جانب آخر، لقد مثلت المحاسبة على مر العصور نظام للقياس وترجمة بلغة الاعمال وعرضت مؤشراتها وتقارير للإفصاح المستخدمة لهذه الجوانب بشكل واضح، لقد جاءت الثورة الصناعية لتعطي توجها مغايرا حيث الاهتمام بنظم محاسبية أكثر حداثة من السابقة لعبت فيها النسب المالية كمؤشرات تعكس الجانب المالي بصورة شمولية، ويتم من خلال تقييم الأداء المالي للمنظمات وخاصة الكبيرة منها، فمؤشر مثل العائد على الاستثمار Return on investment-roi او العائد على حقوق الملكية Return on equality-roi،

<sup>1</sup> عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي، الإطار المفاهيمي والتطبيقي، المكتبة الوطنية، كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين، 2013، ص17.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

ونسب التحليل المرتبطة بالموازنات التشغيلية والنقدية جاءت لتلبي متطلبات الإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة لتوسيع الاعمال او بقائها او الانسحاب منها.<sup>1</sup>

لقد انتقلت اهتمامات المستخدمين لمؤشرات الأداء المالي في إطار المحاسبة المالية التقليدية الى نتائج الأداء ومخرجات النظام المحاسبي الإداري والكفوي، حيث بعد هذا الامر انطلاقة حديثة لتطوير معلومات كمية يمكن الحكم من خلالها على الأداء بصورة ادق.

لقد جاءت نظم التكاليف ومخرجات المحاسبة الإدارية لتخدم أغراض عديدة أهمها:

- المساهمة في تطوير قدرة المنظمة على وضع خطط بعيدة المدى واستراتيجيات فعالة؛
- مساعدة الإدارة بشأن تخصيص الموارد على الأسواق والمنتجات التي تستخدمها المنظمة؛
- تخطيط ورقابة التكاليف المرتبطة بأوجه النشاط المختلفة؛
- قياس الأداء والحكم الموضوعي بمؤشرات مقبولة، وكذلك فيما يخص الافراد العاملين؛
- تلبية متطلبات اعداد التقارير مالية بمؤشرات متنوعة تلبي احتياجات ورغبات مختلف الجهات الخارجية بالمنظمة.

ان تزويد الإدارة بمؤشرات مالية تخص الكلف والعوائد ساهمت بشكل كبير في تعزيز جوانب تطوير الاستثمار، وكذلك اتخاذ قرارات التعامل مع الموردين او التفاوض مع العملاء المهمين. لقد مثلت مجمل هذه الجوانب تراكم خبرة ومجال تعلم مهم للعاملين على مختلف المستويات وخاصة الإدارة العليا.

لقد حاولت المنظمات ان تطور مؤشراتها الحالية التي تخدم مصالح المساهمين او بعض من جهات أصحاب العلاقة ذوي الارتباط المباشر بعمل منظمة، وفي فترات لاحقة جاءت هذه المؤشرات تغطي مساحات واسعة يرتبط بعضها بالقدرة التشغيلية للمنظمة سواء من حيث الحصول على التجهيز المناسب من المواد الأولية او القدرة التفاوضية مع نقابات العمال والعاملين للحصول على أفضل الايدي العاملة الماهرة.

وفي إطار هذين الامرين الى عمليات تحويل كفاءة يركز فيها على نقص الكلف وتحسين النوعية وتدقيق مزيد من المبيعات وبالتالي الأرباح.

ويلاحظ تطور الأنظمة المعلومات المالية من الأطر التقليدية المركزة على حسابات دقيقة للكلف والنتائج الى نظم مصممة أساسا بطريقة تكاملية تأخذ بعين الاعتبار انعكاس مختلف جوانب العمل التشغيلي

<sup>1</sup> صبحي ادريس، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2000، ص172-173.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

والعمليات على معطيات مالية أكثر شمولية من ناحية المؤشرات والقياس. وفي فترات لاحقة أشارت العديد من الدراسات وواقع الحياة الفعلية لمنظمات الاعمال الى قصور وضعف المؤشرات المالية لوحدها في الحكم على صحة ودقة عمل المنظمة وتطورها، لذلك عرضت نظم أكثر تطوراً في إطار بيئات استثمارية تأخذ بنظر الاعتبار انعكاس أوجه العمل المختلفة على المؤشرات المالية كنتائج نهائية لأداء منظمات الأعمال.<sup>1</sup>

### I-2-2-2- ماهية الأداء المالي :

أ-تعريف الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

وجاء أيضاً في تعريف الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى الشركة او الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.<sup>2</sup>
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية او ربحية او لكثرة الديون والقروض ومشكل العمر المالي والنقدي وبذلك تنذر قدراتها للعمل لمعالجة الخلل.<sup>3</sup>
- يعد الأداء المالي من الجوانب الهامة في تقييم أداء المؤسسات عموماً، وتزداد تلك الأهمية اذا انطلقنا من فكرة غياب مفهوم تام للأداء المالي ومحدداته، فكل طرف يفسره بما يخدم مصالحه، فالمساهم يسعى لتعظيم ثروته فيما تهدف المؤسسة الى الاستمرار والبقاء، والموظف يعزف على وتر رفع الأجور والحوافز، والجهاز الحكومي يهدف الى انماء حصيلة الضرائب، والمجتمع يود وينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية، كما يعد استخدام الأداء

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص178-183.

<sup>2</sup> سارة محمد زايد، أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، دار المجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019، ص66.

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص45-46.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمديرين في عمليات تقييم الأداء في مختلف المؤسسات.<sup>1</sup>

### ب- أهمية تقييم الأداء المالي:

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في انه يهدف الى تقييم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.<sup>2</sup>

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة اعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.<sup>3</sup>

### I-2-3-العوامل الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة عليه :

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي:<sup>4</sup>

#### - الهيكل التنظيمي:

هو الوعاء او الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات واعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات واما التمايز الافقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

<sup>1</sup> حجاج نغيسة، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي -دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث، ميدان العلوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017، ص325.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص46.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص46-47.

<sup>4</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص48-49.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الاعمال والنشاطات التي ينبغي القيام ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة الى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

### - المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، واما اتخاذ القرار هو اخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية اثناء الأداء، اما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات.

### - التكنولوجيا:

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة اعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب ان التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة الى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

### I-2-4- مقاييس الأداء المالي :

هي عبارة عن علاقة بين بسط ومقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام التي تعرضها الميزانية العمومية وقائمة الدخل، شرط ان تكون العلاقة مرتبطة بالأداء ومفسرة له.<sup>1</sup>

وأیضا الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى الشركة او الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية او ربحية او لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر ادارتها للعمل لمعالجة الخلل.
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل او لجانب معين من أداء الشركة او لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.

تعتبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

ان استخدام النسب والمؤشرات المالية لأغراض قياس وتقييم أداء منظمات الاعمال قد أصبح من الأمور الواسعة الانتشار الى درجة يمكن معها القول بانه قد لا يتصور ان يتم تحليل أي بيانات عن أداء المنظمات ومراكزها المالية بدون استخدام النسب والمؤشرات المالية بصورة او بأخرى.

وتعد النسب والمؤشرات المالية من اهم أدوات التحليل المالي شيوعا واستخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال فترة زمنية معينة من خلال اجراء مقارنات بين السب والمؤشرات المالية لمنظمات مماثلة، كما وتمكن النسب والمؤشرات المالية من مقارنة أداء المنظمة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء لديها.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص53-55

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

ان استخدام النسب والمؤشرات المالية في قياس وتقييم أداء المنظمات وتحليل مراكزها المالية يؤدي الى تحديد الأثر المستقبلي لحجم الأرقام في القوائم المالية للمنظمات عند المقارنة بينها، وتعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل المالي اذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية، وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، فهناك نسب لقياس المقدرة على توليد الدخل في الاجل القصير، وأخرى لقياس المقدرة على سداد في الاجل الطويل،

### I-3-تقييم الأداء المالي:

تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية، فهي تعتبر عملية رقابية تسمح لأصحاب المصالح بمعرفة الاختلالات والانحرافات، اذ انها تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة بمعايير محددة مسبقاً، كما انها تسمح بتحديد المسؤوليات بعد ظهور نتائج التقييم، وحتى تتم عملية التقييم بالشكل الصحيح لا بد من فهم فحواها ولا بد من توفر مجموعة من الشروط اللازمة للقيام بها، ومعرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها.

### I-3-1 مفهوم تقييم الأداء المالي واركانه :

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء المالي:

يمثل الأداء محتواً جوهرياً لعلّة الوجود الإنساني فقد قال عز من قال: "من يعمل من الصالحات وهو مؤمن فلا كفران لسعيه وأنا له كاتبون" (الأنبياء: الآية 94)، وهو ينطوي على القصدية المستندة الى الوعي الذي يعطي معنى للسلوكيات سواء أكانت صادرة من افراد ام من جماعات (منظمات)، ومن جهة أخرى فان الأداء يمثل استجابة لحاجة قائمة ومن ثم وبحكم القصدية الواعية يتجه نحو غايات محددة، وعليه فان تقييم أداء الوحدة الاقتصادية يتمثل في الوقوف على درجة ونوع أداء الوحدة الاقتصادية ومدى تحقيقها لأهدافها باستخدام الموارد المتاحة بالكفاءة المطلوبة، وباستخدام مجموعة من الإجراءات والمؤشرات والمعايير في تحديد قيمة ومدى تحقيق الأهداف، وهذا ما يجعل من تقييم الأداء وسيلة للتحقق من ان العمليات التي تم إنجازها وفق الخطط والبرامج المحددة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة لغرض اعطاءها الجهات ذات العلاقة الصورة الواضحة عن الانحرافات والاختناقات مع تشخيص أسبابها لغرض تقديم المقترحات



## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

العلمية والعملية لمعالجتها ومن ثم تلافيها، أي انه أداة تستخدم للتعرف على نشاط الوحدة الاقتصادية مستهدفة النتائج المتحققة.<sup>1</sup>

ويعرف تقييم الأداء المالي أيضا بأنه قياس إدارة الأنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققها في نهاية الفترة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة، فضلا عن معرفة الأسباب التي أدت الى تلك النتائج واقتراح حلول للتلغلب على تلك النتائج السلبية بهدف الوصول الى أداء جيد في المستقبل.<sup>2</sup>

كما يعني تقييم الأداء المالي تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمالية، ومدى اشباع منافع ورغبات اطرافه المختلفة.

ومما سبق نستنتج ان تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة او المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا، والتحقق من مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتصحيح الانحرافات، وكذا المقارنة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة وهذا ما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.<sup>3</sup>

### ثانيا: الأركان الأساسية لتقييم الأداء:

ان عملية تقييم الأداء تركز على عدة اركان أساسية تتمثل بالآتي:

#### 1- وجود معايير محددة:

ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بمعايير محددة، تستخدم كأساس للمقارنة مع نتائج الأداء الفعلي، وذلك للحكم على مدى ملاءمة هذه النتائج او عدم ملاءمتها، حيث ان المعايير هي التي توضح ما إذا كانت قيمة هذه النتيجة مرتفعة او منخفضة او ضمن المعدل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي الإطار المفاهيمي والتطبيقي، الكلية الاقتصادية الاعمال، جامعة النهرين، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، 2013، ص17.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص19.

<sup>3</sup> نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2018-2019، ص21.

<sup>4</sup> زاهر صبحي بشتاق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص20.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

### 2- قياس الأداء الفعلي:

يتم قياس او تقدير الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية من بيانات ومعلومات من خلال القوائم المالية، وباستخدام الأساليب الإحصائية ومجموعة من أدوات القياس كالمؤشرات المالية والتحليل الراسي والافقي.

### 3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء اكانت إيجابية ام سلبية، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على التعرف على طبيعة الأخطاء التي يمكن الوقوع بها، من اجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها.

### 4- اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات

ان اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقا او المعايير المحددة وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط له.

### I-3-2- أهمية الأداء المالي والجهات المستفيدة منه :

#### أولاً: أهمية تقييم الأداء المالي:

تكمن أهمية تقييم الأداء المالي في مساعدة الإدارة المالية على تحقيق الأغراض التالية:

- تقييم نشاط المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ويتم ذلك عن طريق:
- ✓ تقييم نتيجة نشاط المؤسسة من حيث الربح او الخسارة خلال فترة او فترات مالية معينة؛
- ✓ تقييم المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية في تاريخ معين<sup>1</sup>؛
- ✓ مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع المخطط لها وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها.
- يساعد تقييم الأداء المالي الإدارة المالية في رسم أهدافها وبالتالي اعداد الخطط السنوية اللازمة؛
- يساعد تقييم الأداء المالي الإدارة المالية للمؤسسة في عملية الرقابة واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات حيال حدوثها؛
- يساعد تقييم الأداء المالي للمؤسسة في إعطاء صورة عن علاقتها مع المؤسسة الأخرى؛

<sup>1</sup>شريف غباط، مهري عبد المالك، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس المردودية دراسة حالة مؤسسة البناء والاشغال العمومية خلال الفترة 2011-2013، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان بن عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي 24، 2013، ص216.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

- يساعد تقييم الأداء المالي على اكتشاف الفرص الاستثمارية؛
- تتعرض الكثير من المؤسسات الى الفشل وهذا نتيجة لسوء تسيير الإدارة المالية، ويأتي دور تقييم الأداء المالي لدراسة هذه المشاكل وتقديم النصح والاستشارة لمعالجته.<sup>1</sup>

### ثانيا: الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي:

هناك العديد من الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي وهي:<sup>2</sup>

- الإدارة: من الطبيعي ان يرغب المديرون بمقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية مع اهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد اهداف المؤسسة من خلال الحصص السوقية والنمو في قيمة المبيعات او الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن مستوى الإداري الأعلى حيث يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية العامة وحساب الأرباح والخسائر).
- حملة الأسهم العادية: وهم يقسمون الى ثلاث فئات:<sup>3</sup>
  - ✓ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون الى تعظيم الايراد الحالي وتوزيعه عليهم؛
  - ✓ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي وفي الإيرادات وتعظيم رأس المال؛
  - ✓ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.
- حملة الأسهم الممتازة: وهم يتطلعون الى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.
- حملة السندات: مثل الافراد، المصارف او المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم؛

<sup>1</sup> نورالدين بهلول، تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية للدهن وحدة سوق اهراس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة محمد الشريف مساعدي سزوق اهراس، الجزائر، 03ديسمبر 2016، ص 217.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص38.

<sup>3</sup> مرجع سابق، ص38.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

- مانحي الائتمان والمصرفيون: وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي انهم يتأكدون من مدى كفاية الأصول المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة؛
- المحللون الماليون، الاستثماريون، المضاربون في سوق بورصة الأسهم: وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي مع تقييمها في سوق الأوراق المالية؛
- اتحادات التجارة: وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابات من أجور.

### I-3-3- اهداف وخطوات تقييم الأداء المالي :

#### أولاً: اهداف تقييم الأداء المالي:<sup>1</sup>

يسمح تقييم الأداء المالي بقياس الفعالية المالية للمؤسسة من جهة، كما يسمح بالحكم على الكفاءة في استغلال مواردها المتاحة من جهة ثانية: وعليه يمكن القول ان اهداف تقييم الأداء المالي تتمثل في:

- السيولة من خلال قدرتها على الوفاء بالالتزامات قصيرة الاجل؛
- كفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال بحيث لا يكون اقل او أكثر من اللازم؛
- قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية وقادرة على تغطية فوائد الأموال المقترضة؛
- قدرة المؤسسة على تحقيق فائض مالي يسمح لها بالتمويل الذاتي لإنجاز بعض المشاريع؛

ويقول دادن عبد الغني ان تقييم الأداء المالي يهدف الى الكشف عن مدى تحقيق القدرة الارادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث ان الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية او الرأسمالية او الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها من اجل مكافئة عوامل الإنتاج.

كما يهدف تقييم الأداء المالي الى:

- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية، وتحديد نسبة تحقيق المنجز من الأهداف المحددة مسبقا، بما يضمن الفاعلية في تحقيق الأهداف وبيان درجة الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة؛

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد اسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، ص52.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

- تحديد أسباب الانحرافات والعمل على تحسين الأداء من خلال الوصول الى الوسائل الكفيلة بغرض معالجة الانحرافات وتجنب تكرارها.

ويهدف تقييم الأداء المالي الى تحديد مسؤولية كل مركز او قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الضعف او الخلل في النشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من اقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلبا او إيجابا الامر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع لمستوى أداء الوحدة.

### ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي:

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- 1- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث ان من خطوات الأداء المالي اعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية؛
- 2- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- 3- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات وبواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع او مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع؛
- 4- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

### I-3-4-مراحل وعوامل تقييم الأداء المالي :

أولاً: مراحل تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بالمراحل الآتية:

- 1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الاداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، 51-

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفير البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة والتي تستخرج من القوائم المالية المختلفة وعادة ما تكون خلال سنة مالية معينة، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، والبيانات عن النشاط المالي للمنشآت المشابهة في القطاع نفسه او في الاقتصاد الوطني او بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في اجراء المقارنات.<sup>1</sup>

### 2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحيتها في عملية تقييم الأداء المالي، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

### 3- اجراء عملية التقييم:

باستخدام أساليب محددة من طرف المؤسسة، سواء كانت هذه الأساليب تقليدية او حديثة، ويكون هذا التقييم حول النشاط المالي للمؤسسة.<sup>2</sup>

### 4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

في كون النشاط المالي للمؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في هذا النشاط وقد انحصرت جميعها وان أسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت، وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط المالي للمؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

### 5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

ان تصحيح الانحرافات التي حدثت في الخطة المالية، وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات المالية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية تقييم الأداء المالي تساعد في الاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

### - ويمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

<sup>1</sup> نسرين قطاع وعلي حبوش، اثر نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 22، 2020، ص499.

<sup>2</sup> خطاب دلال ونور الدين زعيط، تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 01، جوان 2017، ص343.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل حيث ان من خطوات الأداء المالي اعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة؛
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- دراسة وتقييم المقاييس المحسوبة واستخراج الانحرافات بعد مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأداء المالي المتوقع او مقارنته بأداء الشركات العامة في نفس القطاع؛
- وضع التصنيفات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

ثانيا: العوامل المؤثرة فيه تقييم الأداء المالي:

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها على أداء وظيفتها مما يدفع بالمسيرين الى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، ومن اهم هذه العوامل نجد ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- العوامل الداخلية:

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التحكم والسيطرة عليها بشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن اهم هذه العوامل نجد:<sup>2</sup>

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال؛
- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة والرقابة على التكاليف؛
- إدارة السيولة والمؤشرات الخاصة بالربحية.

### 2- العوامل الخارجية:

<sup>1</sup> منصف شرقي وعلى وعميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 01، جوان 2020، ص88.

<sup>2</sup> عبد الباقي بضياف وبوبكر شماخي، عائشة بخالد، تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص552.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، ويصعب على إدارة المؤسسة التحكم والسيطرة عليها، وكل ما يمكن عمله توقع الآثار والنتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة اعداد الخطط البديلة لمواجهتها في الظروف الفجائية، واهم هذه التغيرات نجد ما يلي:<sup>1</sup>

- التغيرات التكنولوجية المتوقعة للمنتجات؛
- القوانين والتعليمات والإجراءات التي تطبق على المؤسسات؛
- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

### I-3-5- مؤشرات ونماذج تقييم الأداء المالي :

#### أولاً:نسب تقييم الأداء المالي:

النسبة هي علاقة رقم بأخر ويقوم هذا التحليل على أساس ان فحص أي رقم من ارقام القوائم المالية (قائمة الدخل او قائمة المركز المالي) لا يدخل في حد ذاته على شيء مهم ولا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذا قورن بغيره من الأرقام او نسب اليها.<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس تكون الشركة في مركز مالي سليم إذا كان هناك تناسب بين مختلف أنواع الأصول والالتزامات وحقوق الملكية، وأيضاً بين مختلف أنواع المصروفات والايرادات، وهذا التناسب يختلف تبعاً لمرور الوقت وأيضاً تبعاً لطبيعة الشركة.

نسب تقييم الأداء المالي هي نسب كمية تسهل عملية حسابها، وهي في مجملها مؤشرات مالية او نقدية وهذا يعود الى طبيعة المعلومات المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي.

يتطلب الامر تتبع الاتجاهات ومراقبة التغيرات التي تحدث في المركز المالي للشركة بمضي الوقت، أي بعبارة أخرى مقارنة المؤشرات بين سنة وأخرى، وكذلك ينبغي مقارنة العلاقة بين الأصول والالتزامات والايرادات والمصروفات بمثيلاتها في الشركات المنافسة وبالمعايير الخاصة بالنشاط الذي تعمل فيه الشركة موضع التحليل.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص553.

<sup>2</sup> عامر حسن علي عقالة، القياس والافصاح المحاسبي لراس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية وأثرهما على تقويم كفاءة الأداء المالي للمصارف، رسالة دكتوراه في المحاسبة، جامعة ام درمان الإسلامية، 2019، ص186.



## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

ومثل هذه المقارنات تزيد من قيمة النسب المالية كأدوات رقابية لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة، ويمكن تقسيم المؤشرات المالية طبقاً للغرض منها إلى أربع مجموعات هي:<sup>1</sup>

### 1- نسب الربحية:

إن الربح هو الهدف الأساسي لجميع منظمات الأعمال، وهي بالتالي أمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعامله مع المنظمة وهي أيضاً أداة مهمة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزته، وتعد الربحية أفضل أداة في تحديد واختيار أي مشروع قياساً بالربح.

توضح نسب الربحية بصفة عامة مدى نجاح المشروع أو فشله في تحقيق الربح وهو الهدف الأساسي للوحدات الاقتصادية وتتناول هذه النسب نواحي مختلفة لقياس الربحية، وتتلخص أهم هذه النسب فيما يلي:<sup>2</sup>

### ✓ نسبة هامش الربح (مجمّل الربح):

نقيس هذه النسبة قدرة المنشأة على تحقيق أرباح من نشاطها الرئيسي - كلما زادت النسبة كلما كان أفضل، وتعتبر هذه النسبة مؤشراً على كفاءة إدارة الشركة في تحقيق أرباح صافية من الإيرادات، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة هامش الربح} = \frac{\text{مجمّل الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$$

### ✓ هامش ربح التشغيل:

تعتبر هذه النسبة مقياساً حقيقياً لكفاءة الإدارة حيث أنها تحدد أثر السياسات التمويلية في الشركة وتفحص كفاءة إدارة المشروع بدقة أعلى، وتقيس هذه النسبة ربحية المنشأة بعد إضافة مصروفات التشغيل.

<sup>1</sup> انس مصلح ذياب الطراولة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي للشركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 24-25.

<sup>2</sup> امجد حسن عبد الرحمان، قياس الأثر التفاعلي لإدارة رأس المال العامل وانعكاسه على الأداء المالي للشركات وفقاً لمتطلبات معايير التقارير المالية الدولية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، بدون تاريخ نشر، 29

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

### 2- نسب السيولة:

تهتم نسبة السيولة بشكل كبير بعناصر الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة، لذلك تسعى الإدارة المالية من عملة التحليل معرفة حجم رأس المال العامل ومعدل الدوران والعائد على رأس المال العمل واستخداماته ومعدلات التغير فيه.

تهدف هذه المجموعة من النسب الى تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير، ويتم ذلك من خلال قياس قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة الاجل عند استحقاقها من خلال تدفقاتها النقدية العادية الناتجة عن المبيعات. ونعرض لكل من هذه النسب على النحو التالي:

#### ✓ نسبة التداول:

تمثل مقدرة الشركة على دفع الالتزامات قصيرة الاجل المستحقة عليها، وتم قياس هذا المتغير بقسمة مجموع الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة، وهي عبارة عن قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة، وتقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها وتستخدم لقياس السيولة.

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

حيث تضمن الأصول المتداولة، النقدية والاستثمارات قصيرة الاجل والذمم والمخزون، اما الالتزامات المتداولة تتضمن عادة حسابات الموردين واوراق الدفع قصيرة الاجل ومستحقات الجارية للقروض طويلة الاجل والمصروفات المستحقة.<sup>1</sup>

#### ✓ نسبة السيولة السريعة:

يعاب على نسبة التداول اقتراضها ان المخزون السلعي يسهل تحويله الى نقدية، ومثل هذا الاقتراض قد لا يكون مقبولاً من الدائنين، أي ان هناك بعض الأصول المتداولة والتي قد لا يمكن تحويلها الى نقدية بسهولة خلال الفترة القصيرة، في هذه الحالة يجب عدم اخذ هذه الأصول في الحساب عند احتساب نسب السيولة نظراً لأنها لا يمكن استخدامها كأساس لسداد الالتزامات في الفترة القصيرة.

فاذا كانت الشركة تجد صعوبة في تحويل المخزون الى نقدية خلال الفترة القصيرة فانه يجب استبعاده من الأصول المتداولة عند احتساب نسب السيولة وكذلك المصروفات المدفوعة مقدماً تستبعد لان إمكانية

<sup>1</sup> امجد حسن عبد الرحمان، قياس الأثر التفاعلي لإدارة رأس المال العامل وانعكاسه على الأداء المالي للشركات وفقاً لمتطلبات معايير التقارير، مرجع سابق، ص30.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

استعادتها تصاحبها دائما خسارة كبيرة، وفي هذه الحالة نحصل على ما نطلق عليه السيولة السريعة، أي ان:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الاصول المتداولة-المخزون-المصروفات المقدمة}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$$

- **نسبة التداول:** وتمثل الموجودات المتداولة مقسومة على المطلوبات المتداولة، والنسبة النمطية لها 2:1 وهذه النسبة عبارة عن مقياس مبدئي لمقدرة المنظمة على مقابلة ديونها الخارجية.<sup>1</sup>
- **نسبة السيولة السريعة:** وتعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة في منظمات الاعمال، ويتم حسابها بخضم المخزون السلعي من الموجودات المتداولة ثم قسمة الباقي على المطلوبات المتداولة والنسبة النمطية لها هي 1:1.<sup>2</sup>
- 1- **نسبة الرافعة المالية:** تشير الى استخدام أموال الديون من قبل المنظمة.
- 2- **نسب معدل الدوران:** والتي يشار اليها أيضا باسم تسب النشاط او نسب إدارة الموجودات وتقيس كيفية الاستخدام الكفء للموجودات من قبل المنظمة، وتستند هذه النسب على اسا العلاقة ما بين مستوى النشاط ومستوى الموجودات المختلفة، ونسب الدوران المهمة هي نسبة دوران المخزون، نسبة دوران الذمم المدينة، نسبة دوران الموجودات الثابتة، نسبة دوران اجمالي الموجودات، ونسبة دوران رأس المال العامل.
- **معدل دوران المخزون السلعي:** ويتم التوصل اليه بقسمة تكاليف البضاعة المباعة على متوسط المخزون السلعي، ويحسب متوسط المخزون السلعي بقسمة مخزون اول المدة + مخزون اخر المدة على 2، والغاية من معدل دوران المخزون السلعي هي تقدير سرعة تدفق النقدية عبر خزاني المخزون السلعي، او مدى كفاءة إدارة المخزون، والنسبة النمطية 9 مرة.
- **معدل دوران الذمم المدينة:** ويتم استخراجها بقسمة صافي المبيعات على رصيد المدينين اما متوسط فترة التحصيل فيحسب عن طريق قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران الذمم المدينة والنسبة النمطية لمتوسط فترة التحصيل 20 يوم.
- **معدل دوران رأس المال العامل:** والتي تتمثل العلاقة بين صافي المبيعات من جهة وصافي رأس المال العامل من جهة أخرى، وتعد هذه النسبة مؤشرا لقياس كفاءة الإدارة في استخدام رأس المال

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دائل وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، 178-179.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، 179-180.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

العامل، وكلما ارتفعت يكون ذلك مؤشراً للكفاءة والعكس بالعكس، والنسبة النمطية لهذا المعدل 1.8 مرة.

- **معدل دوران مجموع الموجودات:** ويتم استخراجها بقسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع الموجودات ويوضح هذا المعدل إنتاجية الموجودات خلال الفترة، أو عدد المرات التي تتحول فيها الموجودات الى مبيعات، والنسبة النمطية لها 2 مرة.
- **معدل دوران الموجودات الثابتة:** ويتم التوصل اليه لاعن طريق قسمة صافي المبيعات على صافي الموجودات الثابتة ويستخدم هذا المعدل لقياس دوران الآلات والمعدات، والنسبة النمطية 5 مرة.
- **معدل العائد على الاستثمار:** ويحتسب بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الموجودات ويستفاد منها لتعظيم معدل العائد على حقوق أصحاب المنظمة مع اخذ المخاطرة بالحسبان، والنسبة النمطية لها 11.4%.
- **العائد على حق الملكية:** ويقاس بقسمة (صافي الأرباح بعد الضريبة ناقصاً توزيعات الأسهم الممتازة) على (صافي حقوق الملكية). ويوضح هذا العائد المردود الذي يحققه المالكون قبل توزيع مقسوم الأرباح والنسبة النمطية لها 15%.
- **القوة الايرادية:** وهي حاصل ضرب معدل دوران الموجودات في هامش الربح الصافي من المبيعات أو الحافة (الهامش) ومعرفة القوة الايرادية للمنظمة تشكل خطوة مهمة نحو تحليل ربحية المنظمة وفهم العوامل التي تؤثر على الربحية فأى تغير يطرأ على القوة الايرادية للمنظمة مرده الى تغير طرأ على معدل دوران الموجودات واما الهامش على المبيعات واما على الاثتين. اما الهامش على المبيعات يساوي الأرباح من العمليات قبل الضرائب والفوائد مقسوماً على صافي المبيعات، والنسبة النمطية 14.5%.
- **هامش الربح من المبيعات:** ويحسب بقسمة صافي الدخل بعد الضرائب على المبيعات الصافية، ويعني ما تحصل عليه المنظمة من ربح للدينار الواحد من المبيعات الصافية والنسبة النمطية 5%.
- **نسبة التقييم:** تشير الى كيفية تقييم أسهم المنظمة في سوق راس المال، وطالما ان القيمة السوقية للأسهم تعكس التأثير الموحد للمخاطرة والعائد فان نسب التقييم تعد هي المقاييس الشاملة لأداء المنظمة، هذا وان نسب التقييم المهمة هي نسب الأسعار الى الأرباح، ونسبة القيمة السوقية الى القيمة الدفترية.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

- 4- **نسب النمو:** وهي المؤشرات التي تقيس مدى نمو المنظمة في إطار نمو الاقتصاد الوطني متمثلاً بنمو الدخل القومي، او نمو القطاع الذي تعمل فيه المنظمات، ومن هذه المؤشرات نمو المبيعات، نمو الدخل الصافي، القيمة المضافة.
- **نمو المبيعات:** وهي نسبة تؤثر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، وتقاس بقسمة المبيعات الصافية للسنة الحالية على المبيعات الصافية للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100 والنسبة النمطية 7.2%.
- **نمو الدخل الصافي:** ويقاس بقسمة الدخل الصافي للسنة الحالية على الدخل الصافي للسنة السابقة مضروباً في 100 مطروحاً من 100 والنسبة النمطية 10%.
- **القيمة المضافة:** يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج او بسعر السوق مطروحاً منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والاندثارات، وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي.<sup>1</sup>

### ثانياً: نماذج تقييم الأداء المالي:

يعتمد تقييم أي مؤسسة على وجود معايير واضحة ومتفق عليها لضمان عملية التقييم بعيداً عن التدخلات غير الموضوعية وقصد الوقوف على وضعية المؤسسة محل التقييم والحكم الدقيق والرشيدي على أدائها، كما انها مرهونة أيضاً باختيار المعيار المناسب لذلك والذي يعكس فعلاً قيمتها، فغالباً ما يجد المسيرين صعوبات في تحديد المعيار المناسب واختياره نظراً لتعدد وتنوع المعايير المستند إليها في تقييم المؤسسات وكذا بفعل اشتداد المنافسة بين مكاتب الاستشارات المصدرة لمثل هكذا معايير.

والإمام بجميع هذه المعايير والنماذج التي اقترحت لتقييم الأداء إضافة إلى الأساليب والمعايير التقليدية التي تم التطرق إليها في الفصل السابق والتي هي عبارة عن مختلف المؤشرات المستخدمة في التشخيص المالي للمؤسسات، ندرج النماذج الحديثة الآتية:<sup>2</sup>

- 1- نموذج العائد على رأس المال ونموذج توينز كيو: وهما النموذجان الأكثر استخداماً خاصة لدى المؤسسات المالية على غرار البنوك، وفيما يلي نوضح المقصود من كل واحد منهما:

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، 180-181.

<sup>2</sup> شهاب الدين حمد النعيمي، التنبؤ بأداء وربحية الشركات باستخدام معادلة Tobin's، دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 20، المجلد 7، جامعة بغداد، العراق، 2021، ص24.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

- 2- النموذج المالي التقليدي: ويتضمن مقياس القدرة على تحقيق الأرباح وهي: العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر، غير ان هذا النموذج لم يثبت الكفاءة المنتظرة باعتبار ان المقاييس السابقة لا يمكن الاعتماد عليها فيما يخص القيمة الاقتصادية للمنظمة، وعليه تستخدم معظم المنظمات نموذجا آخر يعنى بقيمة حاملي الأسهم.
- 3- نموذج المقارنة المرجعية: يعتمد هذا النموذج على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق عدد من المجالات المتمثلة في التركيز على: الزبون، الجودة، الموارد وتحقيق القيمة.
- 4- نموذج Delancy & Huselide: يتم بموجبه قياس الأداء وفق مقياسين:
- المقياس الأول: ويقاس الأداء المنظمي باعتماد عدة مؤشرات منها: الجودة، القدرة على تطوير منتجات جديدة، رضا الزبائن وكذا القدرة على ادامة علاقات إيجابية بين العاملين الإدارة.
  - المقياس الثاني: يركز على أداء السوق ويضم مؤشرات تعبر عن الأنشطة التسويقية ومنها، الربحية، نمو المبيعات والحصة السوقية.<sup>1</sup>
- 5- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: ويعتبر اهم نماذج قياس الأداء الاستراتيجي، وقد قدمه كل من Norton & Kaplan: حيث يعرفان هذه البطاقة باعتبارها اطارا جديدا لقياس أداء المنظمة يستخدم للتغلب على القيود الناتجة عن استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال استخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن، الموردين، التكنولوجيا والابداع، وتضم بطاقة الأداء المتوازنة اربع منظورات هي: المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ومنظور النمو والتعلم.
- ✓ نموذج العائد على حقوق الملكية: يعتبر نموذج دوبونت واحد من اهم النماذج المستخدمة في تقييم الأداء بدأ استخدامه في بداية القرن العشرين اقتصر في البادئ على قياس معدل العائد على الاستثمار من خلال اشتقاقه من نسبتين تعبر الأولى عن كفاءة الإدارة بتحقيق الأرباح وهي نسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات، وتعتبر النسبة الثانية عن كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها وهي نسبة صافي المبيعات الى اجمالي الموجودات. وفي عام 1970 تم تطوير النموذج ليتحول من

<sup>1</sup> محمد داود عثمان، اثر مخفقات مخاطر الائتمان على قيمة البنك، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية، ص39.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

معدل العائد على الاستثمار الى معدل العائد على حقوق الملكية عن طريق إضافة نسبة ثلاثة له تخص المخاطرة وهي النسبة المتعلقة بمضاعف الرفع المالي وهي أحد نسب هيكل رأس المال والمتمثلة بنسبة اجمالي الأصول الى حقوق الملكية.

ان معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك يقيس معدل العائد المتوقع لاستثمار أموال المالكين وهو مقياس لأداء الإدارة، فإذا كان هذا المعدل مرتفعاً فهو دليل للمخاطرة العالية الناجمة عن زيادة الرافعة المالية اما انخفاضه فيشير الى تمويل متحفظ بالقروض.

ونميز مؤشرات لنموذج العائد على حقوق الملكية كالتالي:

- مؤشر العائد على حقوق الملكية: يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي يتحصل عليها البنك من خلال استثمار وحدة واحدة من حقوق الملكية، كلما ارتفع هذا العائد كان الامر أفضل ويمكن حساب هذا المؤشر وفق العلاقة:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{صافي الدخل} + \text{حقوق الملكية}$$

- مؤشر العائد على الأصول: يقيس صافي الدخل الناتج عن استثمار الأصول المملوكة خلال هذه الفترة ويحسب من خلال العلاقة:

$$\text{العائد على الأصول} = \text{صافي الدخل} + \text{اجمالي الأصول}$$

- مؤشر العائد على الرافعة المالية: هذا المؤشر يقوم بمقارنة الأصول بحقوق الملكية، كما يعتبر مقياس للربح والمخاطرة ويحسب وفق العلاقة:

$$\text{العائد على الرافعة المالية} = \text{اجمالي الأصول} + \text{اجمالي حقوق الملكية}$$

ما يستفاد من هذه الصيغة انها تفسر الأداء بشكل أفضل، فإذا حققت مؤسسة ما عائد على حقوق الملكية مرتفع او منخفض فانه يمكن تتبع او ارجاع سبب هذا الارتفاع او الانخفاض الى العائد على الأصول او الى الرافعة او لكليهما، إذا كان السبب في ارتفاع العائد على حقوق الملكية يعود الى الرافعة المالية، فإذا المحليين والمساهمين يتعرفون الى مستوى الخطر الذي يتطلبه ذلك المستوى من العائد والأداء وبالمقابل فإذا تحقق العائد على حقوق الملكية المرتفع من خلال إدارة ممتازة للأصول محصلة للكفاءة والإنتاجية فانه ستكون في هذه الحالة رسالة أخرى للمحليين والمساهمين عن إدارة المؤسسة.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

### I-4- تقييم الأداء المالي باستخدام نموذج DUPONT :

لقد ظهر نموذج ديونت في بداية القرن العشرين وسمي بهذا الاسم نسبة الى الشركة الأمريكية dupont corporation حيث اقتصر في بادئ الامر على قياس معدل العائد على الاستثمار من خلال اشتقاقه نسبتين تعبر النسبة الأولى عن كفاءة الإدارة بتحقيق الأرباح وهي نسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات، فيما تعبر النسبة الثانية عن كفاءة الإدارة ف استخدام موجوداتها وهي نسبة صافي المبيعات الى اجمالي الموجودات، وطور بعد ذلك في السبعينات ليهتم هذا النموذج بالقياس الدقيق للعائد على حقوق الملكية بإضافة نسبة ثالثة والمتمثلة في الرافعة المالية.

وصف blumenthal نموذج دي بونت على انه إطار مفيد لتصور المعلومات المالية وهو أداة جيدة لمساعدة المديرين في فهم كيفية تأثير القرارات التشغيل والتمويل والاستثمار على الأداء المالي.

كان نموذج دي بونت أداة قوية لتوضيح الترابط بين بيان دخل الشركة وميزانيتها العمومية، ولتطوير استراتيجيات مباشرة لتحسين عائد حقوق الملكية للشركة، توفر هوية دي بوين طريقة ممتازة للحصول على نظرة سريعة للأداء العام للشركة في ثلاثة مجالات حرجة لتحليل النسبة.

يعود تاريخ هذه الطريقة نموذج dupont الى سنة 1920، من طرف المفكر برونز دونا لدسن في هيئة الأركان حيث اقترحها وقدمها في لوحة القيادة لشركة dupont de nemours لغرض مراقبة الأقسام، حيث تمكن هذه الطريقة في شكلها التدفقي الذي يبين تفصيلاً العناصر المكونة للمتغير المحدد لمعدل المردودية، ومن ثم يمكن تحديد مراكز القوة والضعف في تسيير المؤسسة وبالتالي إمكانية ترشيد قرارات النمو واتخاذ الإجراءات المناسبة وسنوضح فعالية الطريقة كأداة لتحليل وتفسير مختلف السلوك الاقتصادي والمالي التي تسلكها مؤسسة ما لتحقيق مستوى معين من المردودية المالية، حيث ان تحليل ديونت يعتبر من افضل الأساليب لإبراز العلاقة بين الظروف المالية موضع رقابة الإدارة والنسب المالية المختلفة.<sup>1</sup>

### I-4-1- مكونات نموذج دي بونت:

1- نسبة الربحية: وهي تتأثر بسياسة التسعير والمزيج الأمثل لمصادر التمويل وعملية ضبط التكاليف والتي تختلف من مؤسسة الى أخرى، وتقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على تحويل مبيعاتها الى أرباح، وارتفاعها يعطي للمستثمر فكرة عن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكفي

<sup>1</sup> عمر قمان، زيان قديد، فاعلية نموذج دي بونت في تحليل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية لشركة صيدال، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص360.



## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

لتغطية التزامها وأنها تدار بفاعلية، اما انخفاضها فيدل على ارتفاع المصاريف التي تتحملها المؤسسة.<sup>1</sup>

وصافي الربح هو مقياس الربحية فهو مؤسر لاستراتيجيات التسعير للشركة ومدى تحكمها في التكاليف، ويتم احتساب صافي الربح من خلال الفرق بين اجمالي الإيرادات والتكاليف او بين مجموع الأصول الصافية والخصوم، وتحسب نسبة الربحية بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الربحية} = \text{صافي الربح} / \text{المبيعات}$$

2- معدل دوران الأصول: ويقاس مدى كفاءة المؤسسة لاستخدام أصولها على توليد المبيعات، ويمثل ارتفاع هذه النسبة قدرة المؤسسة على إدارة هيكلها التشغيلي، اما انخفاضها فيدل على ان هناك أصول في المؤسسة غير موظفة بشكل مثالي، ومع زيادة معدل دوران الأصول، ستقوم الشركة بتوليد المزيد من المبيعات لكل أصل مملوك، مما يؤدي الى عائد اجمالي اعلى، وبناء على نظام دي بونت فان الشركات تحتاج الى موازنة بين معدل دوران الأصول الذي يعكس الإنتاجية ونسبة الربحية.<sup>2</sup>

ويعد العائد على الأصول مكون أساسيا للعائد على حقوق الملكية وهو وُسر على مدى ربحية الشركة قبل النظر في الرافعة المالية، ويشكل العائد على الأصول ثلثي معادلة نموذج دي بونت التي تقيس العائد على حقوق الملكية وتحسب دوران الأصول بالعلاقة التالية:

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

وحسب الباحثان eddie melaney & peter atrril تعتبر دوران المخزونات هي المحرك الأساسي لزيادة دوران الأصول، فكلما كانت متوسط دوران المخزون قصير كلما كان ذلك أفضل للمؤسسة مما يساعدها على زيادة المبيعات وتحقيق أرباح بسرعة.

3- نسبة القروض الى حقوق المساهمين (الرافعة المالية): تشير الرافعة المالية الى مقدار الدين الذي

تستخدمها الشركة لتمويل نشاطها، فالرفع المالي هو عملية ينتج عنها زيادة في الربح نتيجة تمويل احتياجات المؤسسة بديون خارجية بشرط ان يكون عائد الاستثمار أكبر من نسبة الفوائد، مما ينتج عنه زيادة صافي ربح المساهمين بدون زيادة رأس المال، كما ويجب على المؤسسة الحذر من خطر المديونية فاذا كان الرفع المالي هو الوجه الإيجابي للاقتراض فان الخطر هو

<sup>1</sup> مسعود بويان، تقييم التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج دي بونت، دراسة حالة SANIAK عين الكبيرة، الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2021، ص201.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص202.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

الوجه السلبي له، ويظهر من الناحية العملية عندما تحقق الشركة عائد على الاستثمار اقل من معدل الفائدة وتحسب نسبة القروض الى حقوق المساهمين بالعلاقة التالية:

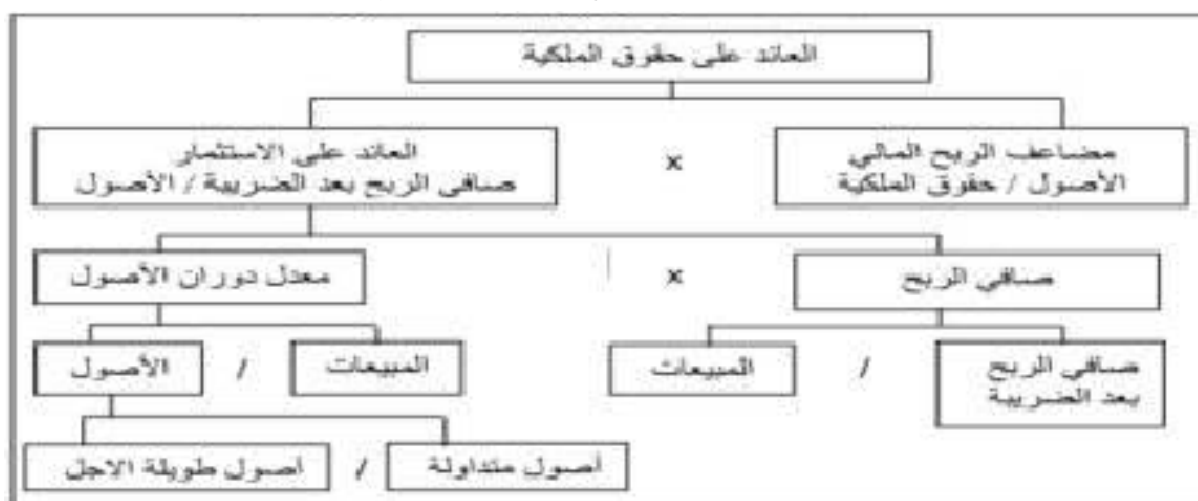
$$\text{نسبة القروض الى حقوق المساهمين} = \text{القروض} / \text{حقوق المساهمين}$$

### I-2-4-أهمية استخدام نموذج دي بونت:

يكتسي نموذج دي بونت أهمية كبيرة وتظهر في ما يلي:

1- **تعظيم الأرباح:** ينبغي على المؤسسة دراسة مجموعة من القوانين المتعلقة بالربحية التي تعمل على قياس مؤشر مدى نجاح الاعمال، وتشمل عادة صافي المبيعات وتساعد نظام دي بونت المؤسسة على تعظيم الربح بالتتابع بالشكل المفصل لمكونات ومسببات الربحية بشكل دقيق كما يوضحه الشكل الموالي:<sup>1</sup>

الشكل 01: كيفية تطبيق نموذج دي بونت لتعظيم ربحية المؤسسة.



المصدر: مسعود بويان، تقييم التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج دي بونت، دراسة حالة SANIAK عين الكبيرة، الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2021، ص201

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ تفاعل عدة عناصر للوصول الى صافي الربح بعد الضريبة، حيث يساعد تطبيق نموذج دي بونت لتعظيم ربحية المؤسسة من خلال التأثير على هذه العناصر عن طريق تسريع دوران الأصول الذي يؤدي بدوره الى زيادة دوران البضائع. وهذا ما يؤدي الى زيادة الكميات المباعة مما يجعل رقم اعمال المؤسسة يرتفع وبالتالي تغطية جميع

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص203.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

التكاليف وفي النهاية تتحصل على نتيجة موجبة. فكلما زاد رقم الاعمال مقارنة بمجموع التكاليف حققت المؤسسة ربحا وهذا ما يزيد من ربحيتها.

### 2- تحسين القرارات المالية

يساعد نموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت " مقارنة أداء المؤسسة مع متوسط الصناعة" فإذا كانت نسبة المؤسسة اقل من متوسط الصناعة فانه دليل على ضعف معدل دوران الأصول مما يستلزم على المؤسسة زيادة كفاءة العمليات وتخفيض التكاليف مما يؤدي الى زيادة صافي الربح، كما ان الشركة تحتاج الى زيادة فعالية دوران الأصول خاصة المخزونات.

### 3- الموازنة بين السيولة والربحية:

يقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها القصيرة الاجل، في ميعادها المحدد، فتحقيق الربحية امر أساسي لتحقيق النمو واستمرارية المؤسسة، فالربحية الاقتصادية تسعى لقياس فعالية أصول المؤسسة وفعالية الإنتاج وطريقة التمويل. فالربحية هي قدرة الشركة على تحقيق أرباح فهي مهمة للدائنين، لان الأرباح تعتبر مصدر لتغطية الديون كما تستخدم الإدارة الربح كمقياس للأداء. ان تحقيق السيولة الملائمة والربح الملائم هدفان متعارضان، فيسعى المدير المالي للحصول على الربح عن طريق استثمار الأموال مع مراعاة توفير السيولة، فالنقود الجاهزة هي أكثر الأصول سيولة ولكنه عقيم، أي لا يحقق أي ربح بدون تشغيله.<sup>1</sup>

### I-3-4- مراحل تطور نموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت

يعتبر نموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت واحد من اهم النماذج المستخدمة في تقييم الأداء، حيث بدأ استخدام هذا النموذج في بداية القرن العشرين واقتصر في بادئ الامر على قياس معدل المردودية الاقتصادية من خلال اشتقاقه من نسبتين، تعبر النسبة الأولى عن كفاءة الإدارة بتحقيق الأرباح وهي نسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات، فيما تعبر النسبة الثانية عن كفاءة الإدارة في استخدام موجوداتها وهي نسبة صافي المبيعات الى اجمالي الموجودات، وفي عام 1970 تم تطوير النموذج ليتحول من معدل المردودية الاقتصادية الى معدل المردودية المالية عن طريق إضافة نسبة ثالثة له تخص المخاطرة وهي النسبة المتعلقة

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 203.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

بمضاعف الرفع المالي، وهي احد نسب هيكل رأس المال والتمثلة بنسبة اجمالي الأصول الى حقوق الملكية<sup>1</sup>.

### I-4-4- المردودية ومؤشرات قياسها :

تعرف المردودية نتيجة العلاقة بين المحصلة والامكانيات المتاحة للمؤسسة، حيث ان الهدف من انشاء أي مؤسسة هو تحقيق أرباح عن طريق الأموال المستثمرة عند تأسيس المؤسسة. الامر الذي يسمح بتطويرها واستمراريتها. حيث هنا المردودية عامل أساسي لتسيير أي مؤسسة وتقاس عن طريق مجموعة من المؤشرات الاقتصادية وهي مؤشر المردودية الاقتصادية ومؤشر المردودية المالية والتجارية.

#### 1- المردودية التجارية:

حيث تسمح بتقييم الأداء التجاري او البيعي للمؤسسة، فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل او الهامش التجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على اصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة

حيث المتغير الذي يعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الاعمال خارج الرسم، لذلك فان جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الاعمال، أي ان رقم الاعمال هو السبب في توليدها ويمكن الاعتماد على عدة مؤشرات لدراسة مردودية النشاط.

المردودية التجارية = نتيجة الدورة الصافية / المبيعات السنوية الصافية

او

المردودية التجارية = نتيجة الدورة الصافية / رقم الاعمال خارج الرسم

<sup>1</sup> بلجلاي فتحة، تقييم الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية باستخدام نظام دي بونت، دراسة حالة البنوك الجزائري، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 60، العدد 20، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021، ص50.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

هذه النسبة تبين كم دينار واحد من رقم الاعمال يؤدي الى نتيجة السنة، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان هذا المؤشر على وضعية حسنة للمؤسسة وبالتالي في تعيين مدى مساهمة رقم الاعمال في تحقيق النتيجة.<sup>1</sup>

### 2- المردودية الاقتصادية:

تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيسي وتستبعد الأنشطة ذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال المتمثلة في نتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية. وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

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

### 3- المردودية المالية:

تعرف على انها تشتمل على عنصرين أساسيين وهما النتيجة الصافية للدورة والأموال الخاصة، ومنها تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

$$\text{مردودية الأموال الخاصة} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

حيث تحدد مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من استعادة ورفع مستوى الأموال الخاصة ويمكن بقراءة معمقة تعريف المردودية المالية على انها معدل المردودية الاقتصادية بعد الضريبة عند مستوى استدانة معدوم.

<sup>1</sup> مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة البترول الكويتية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011، ص86.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

كما تتحدد العلاقة من خلال الرفع المالي حيث يعبر الرفع المالي عن استخدام أموال الغير في التمويل بهدف زيادة أرباح التشغيل قبل الضرائب، وهو عبارة عن نسبة القروض الى مجموع الخصوم، لذا فهو يعتمد على الافتراض لتمويل عمليات الشركة بغية تحقيق عائد يترتب عليه زيادة أرباح الملاك.

### I-4-5-تحليل نموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت للمردوديات:

حيث نجد يتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1-تحليل نموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت للمردودية الاقتصادية:

يمكن توضيح المركبات الأساسية لمعدل المردودية الاقتصادية نقوم بإعادة كتابة العلاقة الرياضية مع ادراج رقم الاعمال وذلك على النحو الآتي:

معدل المردودية الاقتصادية = (نتيجة الاستغلال / رقم الاعمال) \* (رقم الاعمال / الأصول الاقتصادية)

معدل المردودية الاقتصادية هي حاصل جداء كعدل ربحية الاستغلال بعد الضريبة ومعدل دوران الأصول الاقتصادية المعرفين كما يلي:<sup>2</sup>

- معدل ربحية الاستغلال: ويدعى كذلك بمعدل الربحية الجزئية او معدل هامش الاستغلال ويقيس ربحية المؤسسة انطلاقا من دورة الاستغلال، اذ يقارن نتيجة الاستغلال المحققة خلال الدورة برقم الاعمال السنوي خارج الرسم، ويحسب انطلاقا من جدول حسابات النتائج بالعلاقة التالية:

معدل ربحية الاستغلال = نتيجة الاستغلال / رقم الاعمال

<sup>1</sup>علاء عبد الحسين صالح وعدي صفاء الدين فاضل، تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية -دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008-2009، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، العدد 25، ب س، ص125.

<sup>2</sup>أحمد العلمي، أثر الرفع المالي على السيولة والربحية، ب م، مجلة الباحث، المجلد 40، العدد 1، 2018، ص370.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

يعتبر هذا المعدل من مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي ويظهر قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مقارنة بالإيراد الإجمالي، ويمكن حسابه قبل الضريبة على الأرباح او بعدها حسب احتياجات المحلل المالي لتحليله وتبعاً للمنطق المالي المستخدم.

- معدل دوران الأصول الاقتصادية: يقيس هذا المؤشر قدرة مساهمة الأصول الاقتصادية في تحقيق رقم الاعمال، وهذا المعدل نقارن فيه بين حجم الأصول الاقتصادية المستثمرة لتحقيق رقم اعمال معين. ويحسب انطلاقاً من الميزانية الاقتصادية وجدول حسابات النتائج بالعلاقة التالية: <sup>1</sup>

معدل دوران الأصول الاقتصادية = رقم الاعمال / الأصول الاقتصادية  
يمكن هذا المعدل من حساب عدد المرات التي يتكرر فيه رقم الاعمال بنفس الحجم ليغطي الأصول الاقتصادية، بشكل يمكن متخذ القرار المالي من مراقبة الجدوى الاقتصادية للأموال المستثمرة في الدورة الاقتصادية وإمكانية تصحيحها لتحقيق الأهداف المسطرة. <sup>2</sup>

### 2- تحليل نموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت للمردودية المالية:

يمكن توضيح المركبات الأساسية لمعدل المردودية المالية نقوم بعادة كتابة العلاقة الرياضية مع ادراج رقم الاعمال والأصول الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

مردودية الأموال الخاصة = (النتيجة الصافية / رقم الاعمال) \* (رقم الاعمال / الأصول الاقتصادية) \* (الأصول الاقتصادية / الأموال الخاصة)

فالمردودية المالية يمكن تحليلها الى ثلاث مركبات أساسية والمتمثلة في معدل الربحية الاجمالية ومعدل دوران الأصول الاقتصادية والنسبة الهيكلية.

<sup>1</sup> حسينة معاش، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية، revue maghrebine management des organisation، العدد 01، 2021، ص 57-58.

<sup>2</sup> عمر قمان، زيان قديد، فاعلية نموذج دي بونت في تحليل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة تحليلية لشركة صيدال-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، 2021، ص 369.

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

اما معدل الربحية الاجمالية فيقيس الربحية الاجمالية للمؤسسة انطلاقا من رقم الاعمال من اجمالي أنشطتها، حيث يقارن النتيجة الصافية المحققة خلال الدورة برقم الاعمال السنوي خارج ارسوم، ويحسب من جدول النتائج بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الربحية الاجمالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الاعمال}}$$

### I-5- الدراسات السابقة :

اسم المؤلف	عنوان الدراسة	المنهج المتبع	هدف الدراسة	النتائج المتوصل اليها
01 لعراي مصطفى	تقييم الكفاءة التشغيلية للمصرف الإسلامي والمصرف التقليدي - دراسة مقارنة بين بنك البركة الجزائري وسويتي جنرال الجزائر باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية-	المنهج المقارن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محاولة تقييم البنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية</li> <li>• مقارنة أداء البنوك الإسلامية والوقوف على مدى كفاءتها في التحكم في التكاليف وتحقيق الأرباح.</li> <li>• التعرف على قدرة البنك الإسلامي على منافسة البنك التقليدي في نفس بيئة الاعمال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بنك البركة كان أفضل من بنك سويتي جنرال في مؤشرات الربحية الثلاثة.</li> <li>• بنك سويتي جنرال الجزائري أفضل من بنك البركة من حيث حسن استغلال اصوله</li> </ul>
02 مسعود بويبان	تقييم التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج دي بونت دراسة حالة مؤسسة SANIAK عين الكبيرة بسطيف	المنهج الوصفي التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ابراز أهمية تطبيق نموذج دي بونت في المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نموذج دي بونت اثبت نجاعته في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.</li> <li>• معرفة التوازن المالي للمؤسسة.</li> </ul>



## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة تحليل توازن المالي للمؤسسة</li> </ul>				
03	عمر قمان وزيان قديد	فاعلية نموذج دي بونت في تحليل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية لشركة صيدال	المنهج التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ابراز فاعلية نموذج دي بونت في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عملية تحليل الأداء المالي تهدف الى تحديد الوضعية المالية للمؤسسة.</li> <li>• بعد استخدام نظام دي بونت نجد ان المؤسسة حققت معدل عائد على حقوق الملكية (المردودية المالية).</li> </ul>
04	دنيا جرمان	دور نموذج دي بونت في تقييم الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة بمؤسسة ملبنة كاهنة ام البواقي -	المنهج الوصفي التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة تقييم الأداء المكالي في المؤسسات الاقتصادية واشكالية تقييمه.</li> <li>• التركيز على مؤشرات نموذج دي بونت للعائد على حقوق الملكية.</li> <li>• محاولة تطبيق مؤشرات النموذج على ملبنة الكاهنة ام البواقي بغية كشف الوضعية المالية للمؤسسة وتوفير حالة تمكن من فهم آليات النموذج على ارض الواقع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لنموذج دي بونت دور هام في تقييم أداء المؤسسات.</li> </ul>
05	Mark t soliman	The use of dupont analysis by market participants	المنهج الوصفي التحليلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اختبار فائدة تحليل دي بونت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اكتشاف مكونات نموذج دي بونت وتقسيمها الى ثلاثة ابعاد؛</li> <li>• اظهار مدى فائدة نموذج دي بونت في تحليل عوائد الأسهم.</li> <li>• انه أداة مفيدة لتحليل البيانات المالية.</li> </ul>
06	Ahsanuddin haider	Comparative analysis of financial efficiency of bank of baroda and HDFC bank using dupont model	المنهج المقارن	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقارنة الكفاءة المالية لبنك بارودا وبنك HDFC باستخدام نموذج دي بونت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توصل الباحث الى ان تحليل البيانات جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة افعالة.</li> <li>• تحديد الكفاءة المالية للبنوك من خلال أداء الأصول.</li> </ul>

## الفصل الأول: السياق النظري للدراسة

### خلاصة الفصل:

لقد تم التركيز في هذا الفصل على الأدبيات النظرية حيث تم التطرق الى تقييم الأداء المالي حيث توصلنا الى انه قياس للناتج المحققة او المنتظرة باستخدام مجموعة من الأدوات للحصول على نتائج من خلالها يمكن التحقق من مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية ويتم الحكم على الأداء المالي للمؤسسة، وباستخدام مجموعة من المؤشرات والنماذج ولقد اعتمدنا على نموذج من نماذج تقييم هذا الأداء الا وهو نموذج Dupont فقد أشرنا الى مكوناته وأهميته وكيفية استخدامه لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام عدة نسب مالية حيث توضح لنا هذه الأخيرة التغيرات التي تطرأ على المركز المالي للمؤسسة وتبين لنا مختلف الفرص التي من خلالها نتمكن من معالجة المخاطر التي قد تحدث للمؤسسة.

**II: الدراسة التطبيقية**  
**دراسة حالة البنك الوطني**  
**الجزائري BNA**



## II: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق للجانب النظري لتقييم الأداء المالي ونموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت (Dupont) ومؤشراته، سنقوم في هذا الفصل بتقييم الأداء المالي في البنك الوطني الجزائري، حيث سيتم استخدام مؤشرات نموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت Dupont التي تم تعريفها سابقا في الجانب النظري، وتم عرضها على القوائم المالية المقدمة من طرف البنك وتقييم أدائها المالي. حيث تم التطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: منهجية الدراسة؛

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للبنك الوطني الجزائري باستخدام نموذج العائد على الأموال الخاصة Dupont.

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

### II.1. منهجية الدراسة :

سنحاول تطبيق معدل العائد على حقوق الملكية وفق نموذج دي بونت على البنك الوطني الجزائري

:BNA

#### II-1-1- التعريف بميدان الدراسة :

#### 1-تعريف البنك الوطني الجزائري:

لم يكن للجزائر نظام بنكي وطني بعد الاستقلال ولكن في نهاية 1962 قامت بتأسيس اول بنك وهو البنك المركزي الجزائري بتاريخ 13/12/1962، وتم انشاء البنك الوطني الجزائري في إطار اعتماد الدولة الجزائرية على تأميم قطاع البنوك، وهذا بموجب الامر 66/178 المؤرخ في 13/06/1966، وهو اول بنك تجاري في الجزائر، وهو عبارة عن شركة اقتصادية مالية ذات اسهم ومؤسسة عمومية مقها الاجتماعي بشارع "شيكسي فارا" بالعاصمة، ذات راس مال يقدر ب41.6 مليار دينار وذلك حسب احصائيات المعلنة في جوان 2009 على الموقع الالكتروني للبنك، ويضم البنك حاليا 277 وكالة موزعة على 17 مديرية جهوية للاستغلال و31 وكالة رئيسية، ونظرا للإمكانيات المادية والبشرية التي يتمتع بها البنك، وكذلك توفره على الحد الأدنى من الشروط التي سمحت له ان يكون اول بنك يسلم له الاعتماد من طرف البنك العالمي بتاريخ 05/09/1995.

بحلول عام 1990 تم وضع حد للمساهمات الخاصة في راس مال البنك، اين تم شراء جميع هذه المساهمات من طرف الدولة ليصبح ملكا للدولة.

حسب القانون الأساسي فان البنك يسير من قبل مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع طويلة وقصيرة الاجل وتمويل مختلف حاجات الاستغلال والاستثمارات لجميع أعوان الاقتصاد وجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة .... الخ.

وتكمن وظائفه في ظل الأهداف واستراتيجيته فيما يلي:

- تنفيذ برنامج الدولة المتعلقة بالائتمان القصير والمتوسط الاجل وفقا للأسس المصرفية؛
- اقراض المؤسسات الصناعية العامة والخاصة؛
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية لعملائه مع التزامه بعمليات الدفع؛
- قبول الودائع من طرف الجمهور ومختلف المنشآت وإعادة استثمارها؛
- متابعة وتصفية كل المشاكل المالية؛

## II: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

- يلعب دور الوساطة في العمليات المالية في البورصة؛
- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية؛
- تمويل التجارة الخارجية؛
- العمل كمراسل للبنوك الخارجية؛
- يضمن المتعاملين المعلومات اللازمة عن وضعية التجارة الخارجية؛
- تمويل المؤسسات الجديدة لا سيما المشاريع الموجهة للقضاء على البطالة؛
- يقوم بمنح قروض قصيرة ومتوسطة او طويلة الاجل بضمانات او بدونها وكذلك القيام بعمليات الصرف.

ويقسم البنك الوطني الجزائري الى أربع مفتشيات، كما انه يتكون من أربعة مديريات، ويقوم بتقسيم وظائفه عبر خمسة اقسام وهي القسم الدولي، قسم التنظيم ونظام المعلومات، قسم تسيير الوسائل المادية والموارد البشرية، قسم الالتزامات وقسم الاشغال والنشاط التجاري.

حسب القانون الأساسي فان البنك يسير من قبل مدير عام ومجلس إدارة من مختلف الوزارات ويعمل كبنك ودائع طويلة وقصيرة الاجل وتمويل مختلف حاجات الاستغلال والاستثمارات لجميع أعوان الاقتصاد وجميع القطاعات الاقتصادية كالصناعة، التجارة، الزراعة... الخ.

وتكمن وظائفه في ظل الأهداف واستراتيجيته فيما يلي:

- تنفيذ برنامج الدولة المتعلقة بالائتمان القصير والمتوسط الاجل وفقا للأسس المصرفية؛
- اقراض المؤسسات الصناعية العامة والخاصة؛
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية لعملائه مع التزامه بعمليات الدفع؛
- قبول الودائع من طرف الجمهور ومختلف المنشآت وإعادة استثمارها؛
- متابعة وتصفية كل المشاكل المالية؛
- يلعب دور الوساطة في العمليات المالية في البورصة؛
- إعطاء ضمانات في مجال الصفقات العمومية؛
- تمويل التجارة الخارجية؛
- يضمن للمتعاملين المعلومات اللازمة عن وضعية التجارة الخارجية؛
- تمويل المؤسسات الجديدة لاسيما المشاريع الموجهة للقضاء على البطالة؛

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

- يقوم بمنح قروض قصيرة ومتوسطة او طويلة الاجل بضمانات او بدونها وكذلك القيام بعمليات الصرف.

ويقسم البنك الوطني الجزائري الى أربع مفتشيات، كما انه يتكون من أربعة مديريات، ويقوم بتقسيم وظائفه عبر خمسة اقسام وهي القسم الدولي، قسم التنظيم ونظام المعلومات، قسم تسيير الوسائل المادية والموارد البشرية، قسم الالتزامات وقسم الاشغال والنشاط التجاري.

### II-1-2- أدوات جمع البيانات :

اعتمدنا في هذه الدراسة على مختلف تقارير المالية للبنك الوطني الجزائري وذلك من خلال تحليل ميزانيات وجداول حسابات النتائج لهذا البنك.

ولتحليل وتقييم أداء هذا البنك نستخدم نموذج دي بونت للعائد على الحقوق الملكية والمؤشرات المستخدمة:

- العائد على حقوق الملكية النتيجة الصافية/اجمالي الأصول=ROA

- العائد على الأصول: النتيجة الصافية / حقوق الملكية = ROE

- معدل هامش الربح = النتيجة الصافية / اجمالي الإيرادات

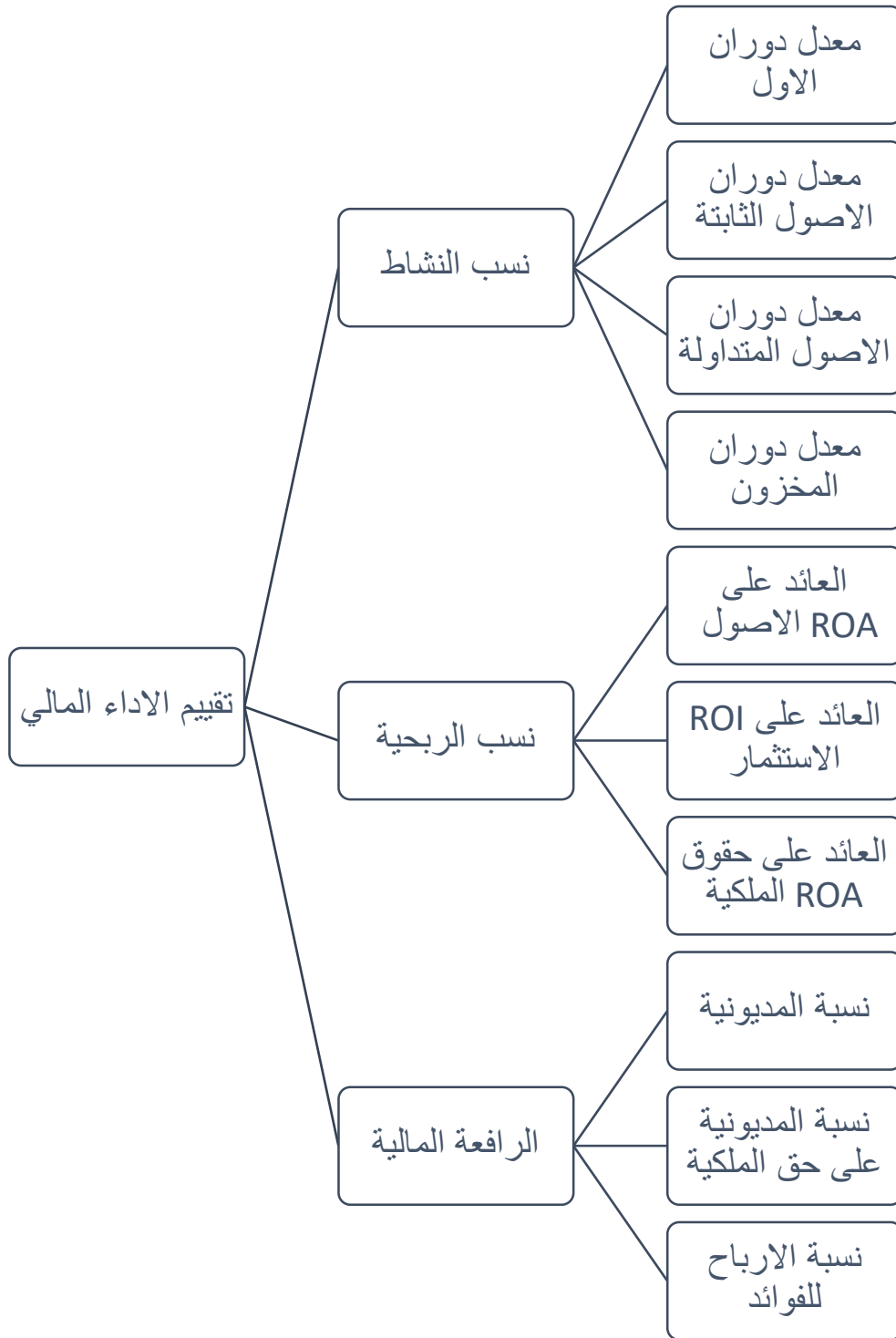
- معامل الرفع المالي = اجمالي الأصول / حقوق الملكية

### II-1-3- نموذج الدراسة :

نعتمد في تقييم أداء المؤسسة في عينة الدراسة على نموذج العائد على الأموال الخاصة Dupont العائد على حقوق الملكية والذي يمكن تلخيصه كما يلي:

## II: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

الشكل رقم (01): مخطط الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبتين



## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

### II-2- تطبيق مؤشرات النموذج

#### II-2-1- صافي الدخل

الجدول (1-2): صافي الدخل

السنوات	2018	2019	2020	2021
القيمة	35832	19064	23047	46690
النسبة	19.50	-46.80	20.90	102.59

المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول رقم (1-2) أعلاه ان صافي الدخل للبنك الوطني الجزائري BNA عرف تذبذبا خلال فترة الدراسة الممتدة من 2018 الى 2021 حيث سجل قيمة قدرها 35832 مليون دينار جزائري سنة 2018 بعدها شهد انخفاضا سنة 2019 ليصل الى قيمة قدرها 19064 مليون دينار جزائري ثم عرف ارتفاعا خلال سنة 2020 حيث حقق قيمة قدرها 23047 مليون دينار جزائري ثم تضاعفت هذه القيمة سنة 2021 ليصل الى 46690 مليون دينار جزائري وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-2): تطور صافي الدخل للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج EXCEL

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

يتضح من الشكل السابق (2-2) ان صافي الدخل عرف معدل نمو قدره 19% سنة 2018، بعدها انخفض سنة 2019 بنسبة قدرها 46-% ويرجع ذلك حسب رأينا الى انخفاض إيرادات البنك الوطني الجزائري خلال تلك السنة 2019 وبعدها سجل معدل نمو 20% و100% خلال سنتي 2020 و2021 على التوالي. ويرجع ذلك حسب رأينا الى انخفاض التكاليف التشغيلية للبنك الوطني الجزائري BNA

### II-2-2 اجمالي الإيرادات:

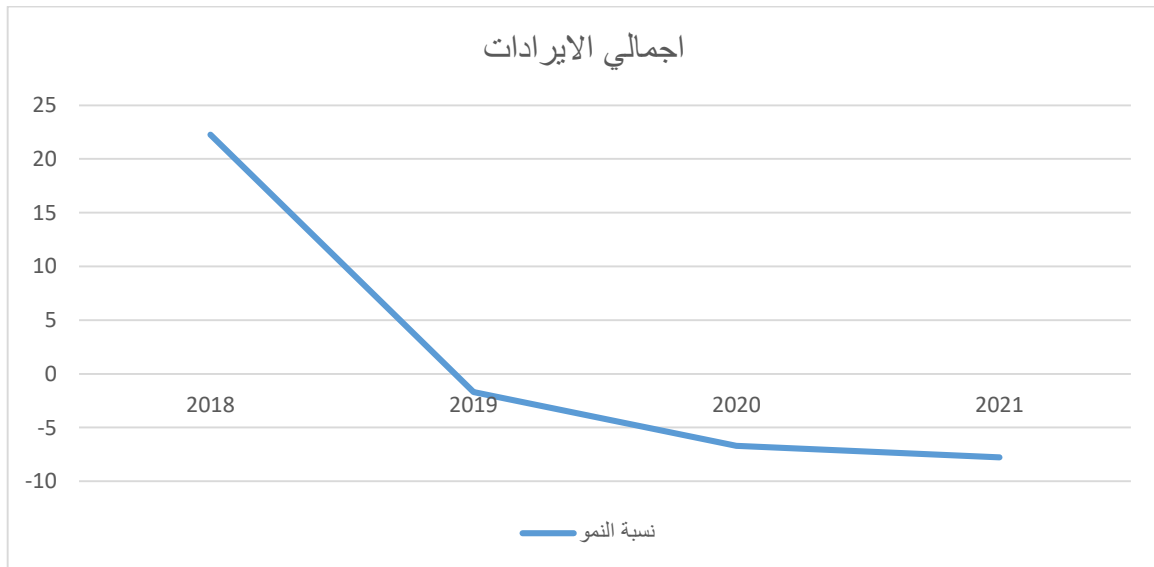
#### الجدول رقم (2-2): اجمالي الايرادات

السنوات	2018	2019	2020	2021
القيمة	95705	94076	87782	94617
النسبة	22.26	-1.70	-6.69	-7.78

المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-2) أعلاه الذي يبين مجموع إيرادات البنك الوطني BNA الذي عرفت تذبذبا أيضا خلال فترة الدراسة حيث سجل قيمة قدرها 95705 مليون دينار جزائري سنة 2018 وهي اعلى قيمة ثم بدأت في التناقص خلال سنة 2019 بقيمة 94076 مليون دينار جزائري ويستمر هذا الانخفاض بقيمة 87782 مليون دينار جزائري وهي أدنى قيمة، ثم في سنة 2021 بدأت في الارتفاع لتصل الى 94617 مليون دينار جزائري وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

#### الشكل (2-3): إيرادات البنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج Excel

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

نلاحظ من خلال المنحنى (2-3) ان اجمالي الإيرادات PNB في سنة 2018 كانت مرتفعة بمعدل 22.26 وهذا راجع حسب رأينا الى مدى قدرة البنك على توليد الأرباح أي ان البنك حقق ربحية من خلال الاستخدام الأمثل لموارده وكذلك حسب التحكم في إدارة الأصول اما في سنتي 2019 و2020 فقد عرفت انخفاض في اجمالي الإيرادات بمعدل -0.01 و0.066 ويحدد سبب هذا الانخفاض الى ان البنك لم يحسن التسيير او إدارة الأصول وكذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية التي مكرت بها البلاد خلال جائحة كورونا.

### II-3- قيمة الربحية PM:

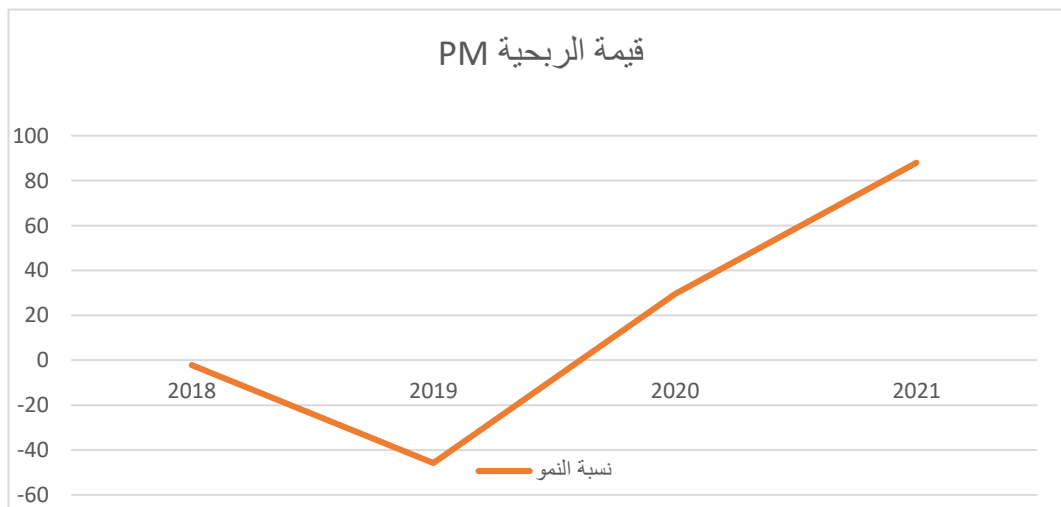
الجدول رقم (2-3): قيمة الربحية PM:

2021	2020	2019	2018	
49.35	26.26	20.26	37.44	القيمة
88	29.56	-45.88	-2.24	نسبة النمو

المصدر: من اعداد الطالبتين

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (2-3) ان مؤشر الربحية في البنك الوطني الجزائري BNA عرف تذبذبا هو كذلك في فترة الدراسة حيث سجل قيمة قدرها 37.44 خلال سنة 2018 بعدها شهدنا انخفاضا سنة 2019 بقيمة 20.26 وكذلك سنة 2020 بقيمة 26.25 وهي قيمة متقاربة، ثم شهدنا في البنك الوطني خلال هذه الفترة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-4): قيمة ربحية البنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج EXCEL

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

نلاحظ من خلال الشكل السابق (2-4) ان البنك يحقق نسبة نمو 2.24- سنة 2018 و45.88- سنة 2019 وهي نسب ضعيفة ويرجع ذلك ان البنك الوطني الجزائري BNA ليس لديه القدرة على تحكمه في التكاليف التشغيلية وليس لديه القدرة على إدارة الربحية (تحقيق الربح)، وعلى عكس ذلك نجد ارتفاع في نسبة الربحية خلال سنة 2020 ب 29.56 و2021 ب 88% أي ان هناك كفاءة في إدارة الربحية ويعكس كذلك تحكما في تكاليف البنك.

### II -2-4 إجمالي الأصول :

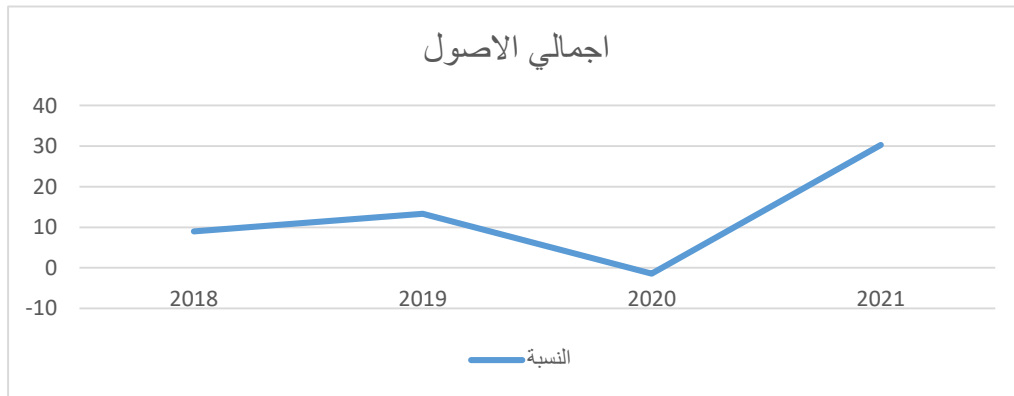
الجدول رقم (2-4): إجمالي الأصول

2021	2020	2019	2018	
4481253	3440721	3491983	3082299	القيمة
30.25	-1.48	13.29	8.96	نسبة النمو

المصدر: من اعداد الطالبتين

بالنظر الى قيم الجدول أعلاه رقم (2-4) ان إجمالي الأصول للبنك الوطني الجزائري BNA عرفت هي كذلك تغيرا في القيم خلال هذه الفترة حيث سجلت قيمة 3082299 مليون دينار جزائري في سنة 2018 بعدها شهدت ارتفاعا سنة 2019 ليصل الى 3491983 مليون دينار جزائري لينخفض قليلا سنة 2020 الى قيمة قدرها 3440721 مليون دينار جزائري تم شهد ارتفاعا سنة 2021 ليصل الى 4481253 مليون دينار جزائري وهي اعلى قيمة لإجمالي الأصول في البنك الوطني الجزائري في هذه السنة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي.

### الشكل (2-5): إجمالي أصول البنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج EXCEL

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

يتضح من الشكل (2-5) ان اجمالي الأصول عرفت معدل نمو قدره 8.96% وخلال سنة 2019 ارتفع معدل إجمالي الأصول الى 13.29 هذا راجع الى ارتفاع النشاط الاقتصادي الناتج عن ارتفاع معدل الاستثمار بنسبة ارتفاع الأقرض السياسية اما سنة 2020 فلاحظنا انخفاض في نسبة اجمالي الأصول بـ1.48- هذا راجع الى انخفاض النشاط الاقتصادي الناتج عن انخفاض معدل الاستثمار بسبب انخفاض الإقراض، كما سجل نسبة 30.25 خلال سنة 2021 وهي نسبة مرتفعة وهذا راجع الى ارتفاع النشاط الاقتصادي الناتج عن ارتفاع معدل الاستثمار بسبب ارتفاع الإقراض السياسية.

### II-2-5- دوران الاصول

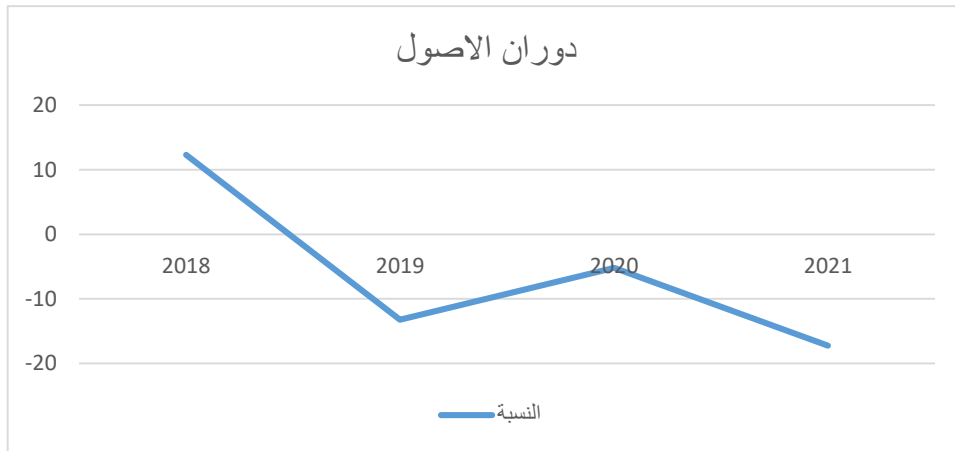
#### الجدول رقم (2-5): دوران الاصول

AU	2018	2019	2020	2021
القيمة	3.10	2.69	2.55	2.11
نسبة النمو	12.31	-13.22	-5.20	-17.25

المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول (2-5) أعلاه ان قيمة منفعة الأصول للبنك الوطني الجزائري BNA شهدت انخفاضا استمر خلال فترة الدراسة 2018-2021 حيث سجلت قيمة 3.10 خلال سنة 2018 وهي اعلى قيمة ثم بدأت في التناقص خلال السنوات القادمة، خلال السنوات القادمة حيث تناقصت في سنة 2019 بقيمة 2.96 وكذلك سنة 2020 بقيمة 2.55 لتصل الى أدنى قيمة في سنة 2021 بقيمة 2.11 وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

#### الشكل (2-6): دوران الأصول للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات EXCEL

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

نلاحظ من الشكل (2-6) ان معدل دوران الأصول عرف معدل نمو قدره 12.31 بعدها انخفض الى نسب ضعيفة خلال سنة 2019 و2020 و2021 بنسب متفاوتة وضعيفة 13.22%- و5.20%- و15.25%- على التوالي، هذا راجع الى ان هناك نقص في مردودية أصول البنك ودورانها ويظهر ان هناك جزء من الأصول غير مستغل او قليل المردودية وهذا راجع حسب رأينا الى الأوضاع الاقتصادية بسبب الوباء covid-19.

### II-2-6- حقوق الملكية:

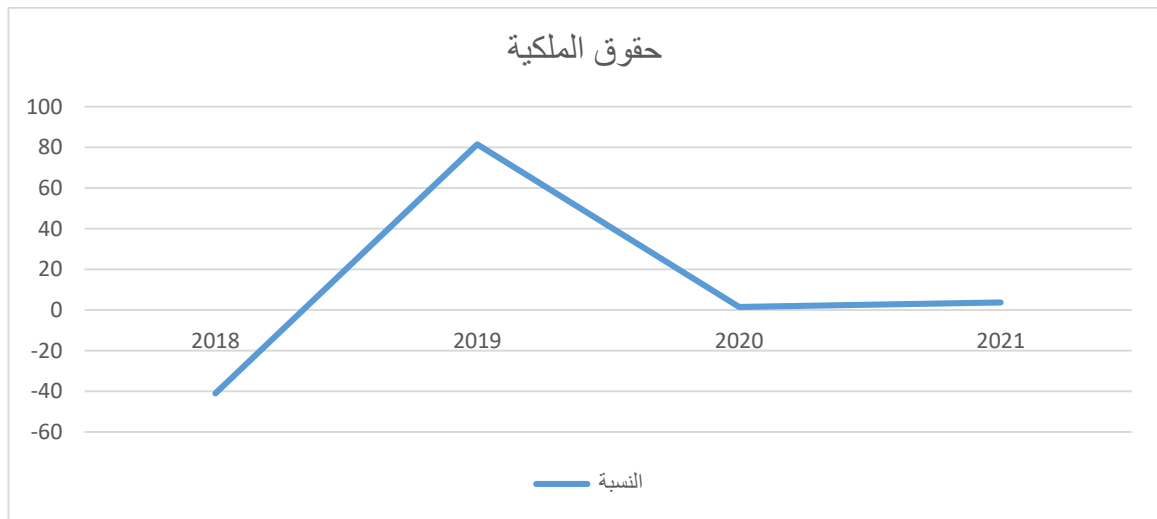
الجدول رقم (2-6): حقوق الملكية

2021	2020	2019	2018	
597610	576284	568196	312955	القيمة
3.70	1.42	81.55	-41.07	نسبة النمو

المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول (2-6) أعلاه الذي يبين قيم حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري BNA الذي شهد ارتفاعا مستمرا خلال فترة الدراسة الممتدة من 2018 الى غاية 2021 حيث سجلت قيمة قدرها 312955 مليون دينار جزائري سنة 2018 لترتفع هذه القيمة سنة 2019 الى 568196 مليون دينار جزائري وفي سنة 2020 ارتفعت الى 576284 مليون دينار جزائري لتصل في سنة 2021 الى قيمة 597610 مليون دينار جزائري وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-7): حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج EXCEL

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

نلاحظ من خلال المنحنة (2-7) ان حقوق الملكية FP عرفت ارتفاعا في سنة 2019 بمعدل قدره 81.55 مقارنة بسنة 2018 وهذا راجع حسب رأينا الى ان البنك الوطني الجزائري يدير الأصول بأكثر احترافية أي ان البنك الوطني أكثر تحكم في التكاليف وهذا راجع لإدارة البنك الجيدة لتكاليف نشاطاته، اما في سنة 2020 شهدنا انخفاض في حقوق الملكية الى 1.42 وهذا راجع الى ان البنك لم يحس في إدارة الأصول وذلك بسبب الظروف التي مرت بها البلاد.

### II-2-7- قيم معامل الرفع المالي

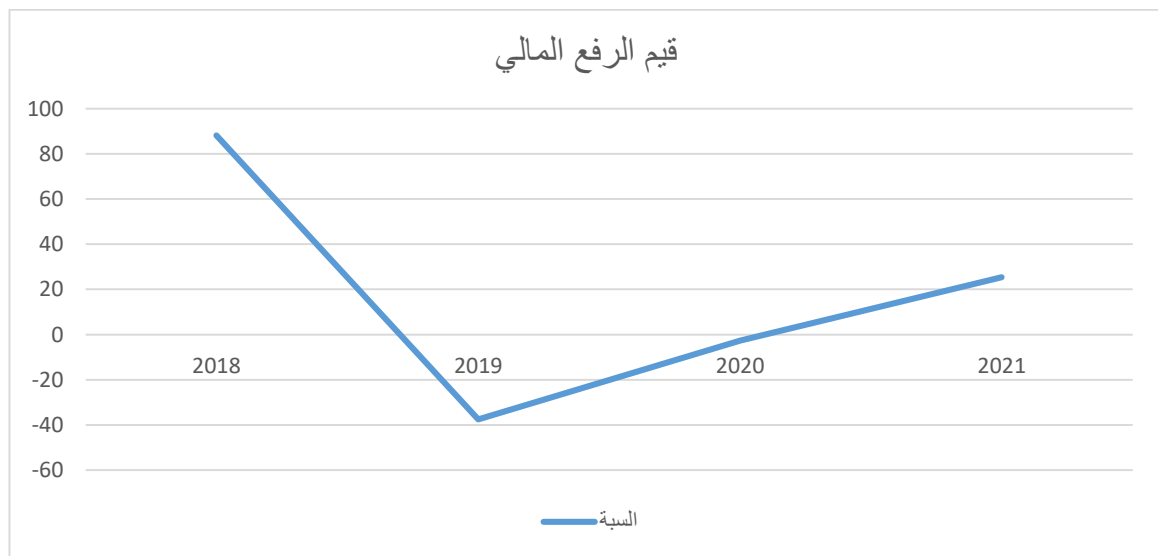
#### الجدول رقم (2-7): قيم معامل الرفع المالي

2021	2020	2019	2018	EM=الأصول/حقوق الملكية
7.49	5.97	6.12	9.84	القيمة
25.40	-2.76	-37.60	88.14	نسبة النمو

المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول (2-7) أعلاه الذي يبين قيم معامل الرفع المالي الذي عرف هو كذاك تذبذب من حيث الارتفاع والانخفاض خلال فترة الدراسة 2018-2021 حيث سجل قيمة بعدها بدأ في الانخفاض حيث سجل في سنة 2019 قيمة قدرها 6.14 ليصل في سنة 2020 الى أدنى قيمة وهي 5.97 ثم ارتفع قليلا سنة 2021 الى قيمة 7.49 وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل (2-8): قيم الرفع المالي للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج EXCEL

## II: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

من خلال الشكل (2-8) ان نسبة الرفع المالي عرض معدل نمو قدره 88.44 خلال سنة 2018 بعدها انخفض الى 37.60 و-2.76 وهي نسب ضعيفة يرجع ذلك حسب رأينا الى ان البنك الوطني الجزائري يعتمد على الأموال الخاصة بصورة أكبر من الديون، بعدها سجل معدل نمو 25020 سنة 2021 ويرجع ذلك حسب رأينا الى ان البنك الوطني الجزائري يعتمد على الديون أكبر من اعتماده على الأموال الخاصة.

### II-2-8- العائد على نتائج الاستثمار

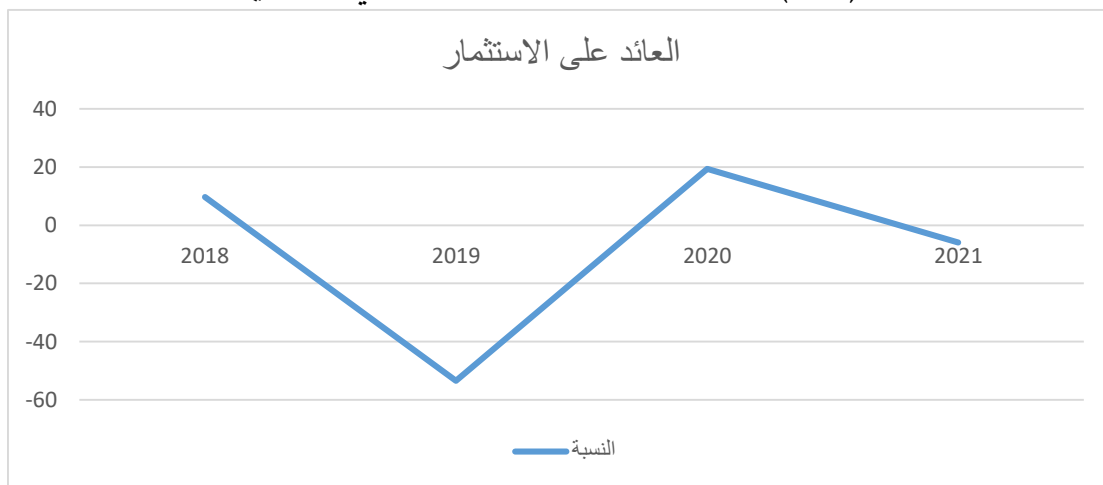
#### الجدول رقم (2-8): العائد على الاستثمار

2021	2020	2019	2018	
49.36	26.26	20.26	37.44	PM
2.11	2.55	2.69	3.10	AU
0.63	0.67	0.54	1.16	ROA
-5.97	19.40	-53.44	9.74	النسبة

المصدر: من اعداد الطالبتين

من خلال الجدول (2-8) أعلاه تظهر نتائج العائد على الاستثمار للبنك الوطني الجزائري الذي عرفت تذبذب خلال فترة الدراسة (2018-2021) حيث سجلت أكبر قيمة سنة 2018 قدرها 1.16 لتتخف هذه القيمة سنة 2019 ب 0.54 ثم ترتفع قليلا سنة 2020 لتصل الى 0.67 ثم نلاحظ تراجع للقيمة سنة 2021 بقيمة قدرها 0.63 وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

#### الشكل (2-9): العائد على الاستثمار للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج EXCEL



## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

تظهر النتائج البنك الوطني يحقق هامش ربح نسبة قدره 2.24- خلال سنة 2018 وهي نسبة ضعيفة جدا ويرجع ذلك حسب رأينا الى ان البنك الوطني الجزائري لم يكن قادرا على توليد الأرباح ولم يتحكم في التكاليف التشغيلية ولم يستغل موارده وكذلك في سنة 2019 اما خلال سنتي 2020 و2021 نلاحظ الارتفاع في هامش الربح ب29.26 و49.34 على التوالي، هذا راجع الى مدى قدرة البنك الوطني الجزائري في توليد الأرباح أي مقدرته على إدارة تكاليفه، وعلى عكس ذلك نجد ضعف في معدل دوران الأصول حيث سجل نسبة 12.31 سنة 2018 ثم تراجع خلال سنة 2019، 2020، 2021 بنسب ضعيفة 13.22- ، -5.20، -17.20 على التوالي وهو ما يعني ان هناك نقص في مردودية أصول البنك ودورانها ويظهر ان هناك جزء من الأصول غير مستغل او قليل المردودية.

### II-2-9- معدل العائد على حقوق الملكية:

الجدول رقم (2-9): معدل العائد على حقوق الملكية

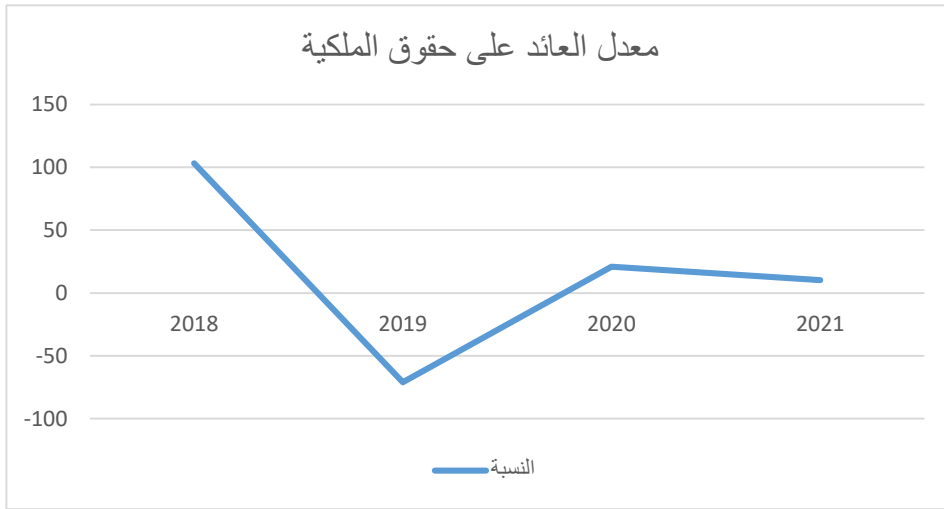
المتوسط	2021	2020	2019	2018	
33.33	49.35	26.26	20.26	37.44	PM
2.61	2.11	2.55	2.69	3.10	AU
7.36	7.49	5.97	6.14	9.48	EM
5.81	10.25	20.48	-70.99	103.2	ROE

المصدر: من اعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول (2-9) أعلاه ان معدل العائد على حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري BNA عرف تذبذبا حيث اخذ قيم مختلفة خلال السنوات الأربعة حيث سجلت قيمة قدرها 11.41 في سنة 2018 لتتخفض هذه القيمة سنة 2019 لتصل الى 3.31 ثم ارتفع قليلا في السنتين القادمتين حيث حقق في سنة 2020 قيمة قدرها 4 في السنة التي تليها 2021 قيمة قدرها 4.71 وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

الشكل (2-10): معدل العائد على حقوق الملكية للبنك الوطني الجزائري



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج EXCEL

نلاحظ ان هناك انخفاض في هامش الربح ب 20.26% مقارنة بسنة 2018 وهذا يعني عدم القدرة على التحكم في التكاليف بينما انخفض مؤشر منفعة الأصول ب 2.69% أي ان هناك نقص في إدارة الأصول بشكل يجعلها اقل ربحية، في حين ان البنك الوطني الجزائري حقق 6.14% من الرفع المالي وهو اقل من سنة 2018 بقيمة 9.84 وبالتالي فالبنك الوطني الجزائري لا يدير اصوله باحترافية بينما حقق البنك عائد على حقوق ملكية 3.31% وهذا المعدل يعتبر ضعيف رغم ان هناك انخفاض في الهامش الربح في السنوات السابقة الا انه ارتفع في سنة 2021 بقيمة 49.53% وهذا يعني ان هناك تحكم اكثر في التكاليف بينما انخفض مؤشر منفعة الأصول حيث سجل 2.11 فقط أي ان هناك نقص في إدارة الأصول بشكل يجعلها اقل ربحية في حين ان البنك حقق 7.49% من الرفع المالي وهو اكبر من 5.97% وبالتالي فالبنك الوطني الجزائري يدير أموال الغير بأكثر احترافية بينما حقق البنك الوطني الجزائري العائد على حقوق الملكية ب 4.71% وهذا المعدل يعتبر متوسط.

## II: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

### II-3- مناقشة الفرضيات :

#### - الفرضية الرئيسية:

كان متوسط مؤشر ROE خلال السنوات الأربعة لفترة الدراسة يساوي 5.81% وبالمقارنة مع سلم القرار نلاحظ ان هذه النسبة تقع في المجال [0% - 28%] ولذلك نقول ان أداء البنك الوطني الجزائري وفقا لنموذج دي بونت كان ضعيف جدا خلال الفترة 2018-2021 وهذا ما يتناقض مع الفرضية الرئيسية القائلة بان أداء البنك الوطني الجزائري كان متوسط.

#### - الفرضيات الفرعية:

##### الفرضية الفرعية الأولى:

كان متوسط مؤشر الربحية للبنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة 2018-2021 يساوي 33.33% وبالمقارنة مع سلم القرار نلاحظ ان هذه القيمة تقع في المجال [29% - 39%] وبالتالي نقول ان أداء مؤشر الربحية PM للبنك الوطني الجزائري خلال الفترة 2018-2021 كان متوسطا، وهذا ما يتوافق مع الفرضية الفرعية الأولى، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

##### الفرضية الفرعية الثانية:

كان متوسط مؤشر دوران الأصول للبنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة 2018-2021 يساوي 2.61% وبالمقارنة مع سلم القرار نلاحظ ان هذه القيمة تقع في المجال [0% - 28%] وبالتالي نقول ان أداء البنك الوطني الجزائري وفق مؤشر دوران الأصول ضعيف جدا وهذا ما يتناقض مع الفرضية الفرعية الثانية وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة لها.

##### الفرضية الفرعية الثالثة:

كان متوسط مؤشر الرفع المالي EM للبنك الوطني الجزائري خلال فترة الدراسة 2018-2021 يساوي 7.36 وبالمقارنة مع سلم القرار نلاحظ ان قيمة مؤشر الرفع المالي تقع في المجال [0% - 28%] وبالتالي نقول ان أداء البنك الوطني الجزائري وفقا لمؤشر الرفع المالي EM كان ضعيفا جدا وهذا ما يتناقض مع الفرضية الفرعية الثالثة. وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة لها.

## II: الدراسة التطبيقية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري -

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل لبعض أفضل وأهم النسب والمؤشرات التي يركز عليها لتقييم الأداء المالي في البنك الوطني BNA. ومن خلال هذا الفصل يمكن القول ان عملية تقييم الأداء المالي باستخدام نموذج Dupont تساعد المؤسسة على اكتشاف نقاط القوة والضعف وكشف الانحرافات ومحاولة علاجها، وتساعد في التعرف على مركزها المالي، ثم محاولة تقديم نتائج واقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية للمؤسسة، ولتقييم الأداء المالي تم التطرق الى اهم مؤشرات المالية باستخدام نموذج Dupont أهمها معدل دوران الأصول الاقتصادية، معدل الاستدانة.

أيضا يوفر تقييم الأداء المالي المعلومات التي تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة والقيام بوظائفها على أحسن وجه، ويعتبر الأداء المالي الأهم خاصة لدى الأطراف الأخرى لأنه يعكس لهم الأداء الكلي للمؤسسة. وفي هذا الفصل تمكنا من تحليل العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، ومن خلال نموذج العائد على الأموال الخاصة Dupont تمكنا من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، حيث انها تعاني من تذبذبات على مستوى نشاطها رغم تحقيقها لنتائج موجبة.

# خاتمة عامة



اعتمادا على ما ورد في الدراسة يمكن القول ان تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية يعد امر بالغ الأهمية وضروري لأنه يساهم في إعطاء صورة واضحة عن الأوضاع المالية وتحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة وكذلك تحديد الانحرافات للقيام بالتعديلات اللازمة للرفع من كفاءة المؤسسة. ومن خلال هذا البحث تم اختيار احد اهم الأساليب والمؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة الا وهو نموذج Dupont الذي يعتبر المؤشر الذي يستطيع المحلل تشخيص وضعية المؤسسة بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة به حيث قمنا في هذا البحث بمعالجة الإشكالية كيفية تقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام نموذج Dupont وذلك من خلال تقسيم البحث الى فصلين نظري وتطبيقي ففي الدراسة النظرية تم التعرف على تقييم الأداء المالي وكذلك تعرفنا على مفاهيم النموذج ومؤشراته وكذلك تطرقنا الى الدراسات السابقة حول الموضوع اما في الدراسة التطبيقية فقد تم تطبيق الجانب النظري على الواقع العلمي لمعرفة تقييم الأداء المالي باستخدام نموذج ديونت وقد تم اختيار البنك الوطني لجزائري خلال الفترة 2018 الى 2021.

### - نتائج الدراسة:

من خلال القيام بهذه الدراسة ظهرت لدينا جملة من النتائج سيتم ذكرها كالاتي:

- الأداء المالي يكشف عن مواطن القوة والضعف لدى المؤسسة ويصف فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها ويتم الحكم عليه من خلال التقييم المالي؛
- تمكنا عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من الكشف عن الخلل الموجود في نشاط المؤسسة، وبالتالي وضع الحلول اللازمة لتصحيحها؛
- ان التحليل المالي عبارة عن عملية معالجة البيانات المالية المتاحة للمؤسسة للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات لتقييم أداء المؤسسة؛
- هناك أطراف داخلية وخارجية تهتم بالتحليل المالي وذلك للدور المهم الذي تلعبه في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة؛
- يهتم نموذج دي بونت بالقياس الدقيق للعائد على حقوق الملكية وفق ثلاث مؤشرات؛

- يتم قياس الأداء وفق هذا النموذج من خلال اشتقاقه من نسبتين النسبة الأولى وهي نسبة صافي الربح الى اجمالي المبيعات، اما النسبة الثانية فهي نسبة صافي المبيعات الى اجمالي الموجودات؛
- من خلال حساب نسب النشاط تبين ان هناك تراجع في معدل دوران الأصول وهذا يعود الى انخفاض معدل دوران الأصول الثابتة ومعدل دوران الأصول المتداولة؛
- من خلال نسب الربحية تبين ان البنك الوطني الجزائري BNA يحقق نتائج ضعيفة الى متوسطة في السنوات 2018-2021؛
- من خلال الرفع المالي تبين ان البنك الوطني الجزائري لا يعتمد على الديون بشكل كبير في تمويله اصوله.

### - التوصيات:

- ضرورة اعتماد المؤسسات الجزائرية على مؤشرات النموذج والتركيز عليها في تقييم الأداء لقدرتها على تحديد الثغرات؛
- يجب على المؤسسات ان تعمل على تحسين أدائها المالي، بالاعتماد على محللين ذو كفاءة لوضع الحلول اللازمة للمشاكل التي تؤدي الى تدهور وضعها المالي؛
- يجب على المشرع إلزام المؤسسات خاصة الراغبة بالدخول الى البورصة بالاعتماد عليه من اجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسات ومساعدة المستثمر في اتخاذ القرار الاستثماري الملائم.

### - آفاق الدراسة:

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا اليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها: لم يتم استعمال الا أداة واحدة من أدوات البحث العلمي دون القدرة على تدعيمها بأدوات بحثية متنوعة (المقابلات مثلا) اذ انها الأنسب نظرا لانشغال افراد العينة واستحالة عمل مقابلات معهم.

الا ان هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في دراسة دور تحليل الأداء المالي باستخدام نموذج Dupont وذلك بإضافة متغيرات جديدة، وكذا توسيع الدراسة على مجموعة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كالقطاع العلمي مثلا. بالإضافة لمحاولة دراسة استخدام نموذج Dupont في تنافسية المؤسسات، او محاولة اعداد نموذج تقييم الاداء في تناسب مع طبيعة وخصوصية مؤسسات المصرفية الجزائرية.

## خاتمة عامة

---

---

وبما ان تقييم الأداء المالي باستخدام نموذج Dupont موضوع جديد، هناك ضرورة استمرار البحث فيه واجراء دراسات أخرى:

- 1- دراسة العلاقة بين مكونات نموذج العائد على الأموال الخاصة دي بونت ومستوى القيمة المضافة؛
- 2- العلاقة بين الرفع المالي وعوائد الأسهم؛
- 3- هل يعتبر نموذج Dupont كافية لتقييم أداء المؤسسة؛
- 4- ما مدى فعالية نموذج Dupont في تقييم أداء المؤسسة.



# قائمة المصادر والمراجع



### ➤ الكتب:

- سارة محمد زايد، أثر إدارة رأس المال على الأداء المالي للشركات الصناعية، دار المجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019.
- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- عمر علي كامل الدوري، تقييم الأداء المصرفي الإطار المفاهيمي والتطبيقي، الكلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، 2013.
- كامل احمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لاداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، بدون طبعة، قطاع غزة، فلسطين، 2018.
- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2014-2015.
- محمد محمود الخطيب، الاداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة البترول الكويتية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010-2011.
- وائل محمد صبحي ادريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دائل وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
- وليد حميد رشيد الاميري، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، اليازوري للنشر والتوزيع، بدون طبعة.

### ➤ المجالات والمطبوعات:

- احمد العلمي، أثر الرفع المالي على السيولة والربحية، ب م، مجلة الباحث، المجلد 40، العدد 1، 2018.
- أسماء بوزواغو، بن عומר سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية، دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز -معسكر-، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 01، افريل 2020.

- أمجد حسن عبد الرحمان، قياس الأثر التفاعلي لإدارة رأس المال العامل وانعكاسه على الأداء المالي للشركات وفقا لمتطلبات معايير التقارير المالية الدولية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، بدون تاريخ نشر.
- بلجيلالي فتيحة، تقييم الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية باستخدام نظام دي بونت، دراسة حالة البنوك الجزائري، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 60، العدد 20، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021.
- حسينة معاش، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نمزج العائد على حقوق الملكية، revue maghrebine management des organisation، العدد 01، 2021.
- خطاب دلال ونور الدين زعيط، تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 01، جوان 2017.
- شريف غياط، مهري عبد المالك، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس المردودية دراسة حالة مؤسسة البناء والأشغال العمومية خلال الفترة 2011-2013، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان بن عاشور الجلفة، العدد الاقتصادي 24، 2013.
- عبد الباقي بضياف وبوبكر شماخي، عائشة بخالد، تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
- علاء عبد الحسين صالح وعدي صفاء الدين فاضل، تقييم أداء الشركات العراقية باستخدام نموذج العائد على حقوق الملكية -دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2008-2009، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، العدد 25، ب س.
- عمر قمان، زيان قديد، فاعلية نموذج دي بونت في تحليل الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية لشركة صيدال، مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
- عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 20، المجلد 7، جامعة بغداد، العراق، 2021.
- مسعود بويبان، تقييم التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نموذج دي بونت، دراسة حالة SANIAK عين الكبيرة، الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 06، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2021.
- منصف شرقي وعلى وعميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 01، جوان 2020.

- نسرين قطاع وعلي حبوش، اثر نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 16، العدد 22، 2020.
- نورالدين بهلول، تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية للدهن وحدة سوق اهراس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة محمد الشريف مساعدي سزوق اهراس، الجزائر، 03ديسمبر 2016.

### ➤ مذكرات تخرج وأطروحات:

- انس مصلح ذياب الطراولة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي للشركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- حجاج نغيسة، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي -دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة 2010-2014، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث، ميدان العلوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016-2017.
- زاهر صبحي بشتاق، تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- شهاب الدين حمد النعيمي، التنبؤ بأداء وربحية الشركات باستخدام معادلة Tobin's، دراسة تطبيقية على صبحي ادريس، اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، وائل للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2000.
- عامر حسن علي عقالة، القياس والافصاح المحاسبي لراس المال الفكري والمسؤولية الاجتماعية وأثرهما على تقويم كفاءة الأداء المالي للمصارف، رسالة دكتوراه في المحاسبة، جامعة ام درمان الإسلامية، 2019.
- محمد داود عثمان، أثر مخفقات مخاطر الائتمان على قيمة البنك، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية للعلوم المالية.
- نبيلة قدور، تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، الجزائر، 2018-2019.

- نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

# قائمة الملاحق



## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

### الملحق رقم 01: الميزانية والمؤشرات المالية لسنة 2018

1 وكالة رقمية

214 تصفح للمؤشرين البنكيين

#### تقديم البنك

#### 5. المؤشرات المالية الرئيسية



#### تقديم البنك

#### 6. الانجازات البارزة

- رفع رأس المال البشري من 41.6 مليار دينار إلى 150 مليار دج.
- تأمين أول وكالة رقمية للبلاد الوطني الجزائري في شارع بيبوشن بوند (الجزائر العاصمة).
- حراك من المستوفى الوطني لتسويق التجاري (CNRC) والجزائرية التعمية (AGLIC) في خمسة الدفع عبر الانترنت « e-payment ».
- إطلاق عملية تسويق كبرى من منتجات التأمين على الحياة (تأمين السفر والتأمين بالموت والمعمرة) بثلاثين السفر لعمو الخارج لتسليح وكالات السفر المستهدفة لرحلات العمور « تونس » حتى صيف 2018.
- توقيع اتفاقيات شراكة مع المستوفى الوطني للتوفير والاحتياط وكذا التعميرية الوطنية لتعميل البنوك والمصارف والكيمياء لتتمكين موظفيهم من الحصول على القروض العقارية وفرض السيادة وفق استراتيجيات خاصة.
- إطلاق صفحتي « Facebook » و « Linked-In » الرسميتين الخاصتين بالبنك.
- إطلاق حملة إعلامية لدعم تسويق منتجات الائحة الموفرة على مستوى البلاد.
- تحديث شبكة الاستغلال من خلال تحويل ستة (06) وكالات.
- توسيع شبكة الفصوات الآلية للبلاد من خلال وضع قيد الخدمة أربعة (04) شيفرات أوتوماتيكية جديدة لتبديل.

#### نشاط البنك

## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	التصنيف
-	-	340 355 108	البنك المركزي
243 452 188	158 992 098	105 741 959	ديون تجاه الهيئات المالية
1 982 925 888	1 834 455 739	1 673 844 881	ديون تجاه الزبائن
18 885 078	18 428 533	14 245 846	ديون ممثلة بوثقة مالية
14 282 865	11 273 229	12 418 096	الضرائب الدارية - خصوم
537 377	538 812	535 633	الضرائب المؤجلة - خصوم
117 077 585	110 962 924	140 671 583	خصوم أخرى
70 894 144	104 668 088	79 065 313	حسابات التسوية
30 088 761	30 045 158	38 172 236	مؤهلات لتغطية المخاطر و الأعباء
-	-	-	إعانات التجهيز-إعانات أخرى للاستثمارات
108 112 788	102 041 054	92 063 088	أموال تقفية المخاطر المصرفية العامة
208 002 425	194 000 000	14 000 000	ديون تابعة
150 000 000	41 600 000	41 600 000	رأس المال
-	-	-	مداوات مرتبطة برأس المال
90 573 968	178 887 219	155 567 323	الدخائط
(-) 7 991 301	(-) 5 168 755	(-) 6 155 252	فارق التقييم
14 122 289	14 122 289	14 122 289	فارق إعادة التقييم
5 703 139	5 703 139	5 703 139	(+) أرباح من جديد
35 832 184	29 886 747	31 419 896	(-) تكبئة السنة المالية
<b>3 682 298 360</b>	<b>2 828 933 272</b>	<b>2 843 371 178</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

### 2. خارج الميزانية (بالتفصيل جزئياً)

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	التزامات
978 354 819	909 150 776	873 975 119	التزامات المتعددة
9 266 640	8 383 244	10 451 806	التزامات التمويل لعائدة الهيئات المالية
540 106 873	453 177 269	274 487 762	التزامات التمويل لعائدة الزبائن
170 956 732	181 193 033	317 972 415	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية
259 023 774	206 397 230	271 063 134	التزامات ضمان بأمر من الزبائن
-	-	-	التزامات أخرى متنوعة
871 072 833	909 258 521	995 757 485	التزامات محصل عليها
-	-	-	التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية
305 777 280	343 962 949	430 481 903	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية
868 295 273	868 295 672	865 295 572	التزامات أخرى محصل عليها

### 3. حسابات النتائج (بالتفصيل جزئياً)

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	التزامات
136 968 569	115 094 180	129 177 236	+ فوائد و فوائد مماثلة
(-) 46 126 936	(-) 39 130 790	(-) 27 955 586	- فوائد وأعباء مماثلة
2 111 057	2 107 888	2 655 271	+ عمولات (نواتج)
(-) 56 129	(-) 42 708	(-) 81 443	- عمولات (أعباء)

50	14	35	صافي الأرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل
571 993	16 994	(-) 468 723	صافي الأرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للتبيع
236 307	236 245	214 322	+ نواتج النشاطات الأخرى
-	0	(-) 12 287	- رسوم للنشطة الأخرى
<b>95 704 941</b>	<b>78 281 823</b>	<b>103 538 825</b>	<b>صافي الدخل المصرفي</b>
(-) 20 548 086	(-) 21 334 309	(-) 22 787 304	- أعباء استغلال عامة
(-) 1 558 881	(-) 1 550 437	(-) 1 415 820	- مخصصات للاحتياكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية
<b>73 608 014</b>	<b>55 397 077</b>	<b>79 386 781</b>	<b>النتائج التشغيلية للاستغلال</b>
(-) 45 566 838	(-) 45 735 249	(-) 56 431 855	- مخصصات المؤونات، خسائر القيمة والمستحققات غير القابلة للاسترداد
22 003 067	31 702 679	20 965 730	+ استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهنلة
<b>80 036 273</b>	<b>41 364 507</b>	<b>43 890 376</b>	<b>نتائج الاستغلال</b>
-	-	-	+/- أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى
-	-	-	+ العناصر غير العادية (نواتج)
-	-	-	- العناصر غير العادية (أعباء)
<b>80 036 273</b>	<b>41 364 507</b>	<b>43 890 376</b>	<b>نتائج قبل الضريبة</b>
(-) 14 204 089	(-) 11 377 760	(-) 12 470 460	ضرائب على النتائج وما يعادلها
<b>35 832 184</b>	<b>29 986 747</b>	<b>31 419 896</b>	<b>النتائج الصافية للسنة المالية</b>



## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

### 2.5 الميزانية (بالدينار جزائري)

2019	2018	الأصول
431 306 241	337 316 817	الصدوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية
256	270	أصول مالية مملوكة لغيره لتعامل
406 162 203	379 543 232	أصول مالية تابعة للتبع
419 512 117	407 271 144	سلفيات و حقوق على الهيئات المالية
2 044 506 426	1 806 602 078	سلفيات و حقوق على الزبائن
14 043 819	14 043 819	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق
12 854 579	10 145 906	الضرائب المدفوعة - الأصول
751 736	681 308	الضرائب المؤجلة - الأصول
66 972 982	28 926 710	أصول أخرى
65 562 832	51 160 554	حسابات التسوية
27 620 374	23 781 261	المشاركات في الفروع، المؤسسات المتشاركة والشركاء
		معارف استثمارية
22 696 704	22 680 608	الأصول الثابتة المادية
86 689	95 644	الأصول الثابتة غير المادية
-	-	خارج الحياة
<b>3 491 962 968</b>	<b>3 082 299 358</b>	<b>إجمالي الأصول</b>

البيانات بالتقريب

2019	2018	الأصول
-	-	البنك المركزي
454 327 409	243 452 166	ديون تجاه الهيئات المالية
2 103 524 686	1 982 925 888	ديون تجاه الزبائن
22 641 228	18 685 076	ديون مملوكة بصفة مالية
9 365 365	14 262 885	الضرائب المدفوعة - خصوم
837 603	537 377	الضرائب المؤجلة - خصوم
139 136 132	117 077 585	خصوم أخرى
103 619 976	70 894 144	حسابات التسوية
32 009 934	30 066 761	مؤهلات لتغطية المخاطر و الأعباء
119 636 510	108 112 796	إعانات التجهيز إعانات أخرى للاستثمارات
207 465 319	206 002 425	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
150 000 000	150 000 000	ديون تابعة
		رأس المال
		عقوبات مرتبطة برأس المال
114 406 150	90 573 956	التحتياطات
(3 876 886)	-7 891 301	خارج التقييم
14 122 289	14 122 289	خارج إعادة التقييم
5 703 139	5 703 139	(46) تحويل من جديد
19 064 166	35 832 164	(46) نتيجة السنة المالية
<b>3 491 962 968</b>	<b>3 082 299 358</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

البيانات بالتقريب

### 2.6 خارج الميزانية (بالدينار جزائري)

2019	2018	الأصول
	<b>979 354 819</b>	التزامات المقدمة
1 000 976 666	9 266 640	التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية
8 103 474	540 106 873	التزامات التمويل لفائدة الزبائن
688 134 124	170 956 732	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية
105 886 843	259 023 774	التزامات ضمان بأمر من الزبائن
268 651 415		التزامات أخرى مضمونة
<b>652 576 372</b>	<b>671 672 933</b>	التزامات محصل عليها
		التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية
257 278 799	305 777 260	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية
668 296 673	565 296 273	التزامات أخرى محصل عليها

### 3.6 حسابات النتائج (بالدينار جزائري)

2019	2018	الأصول
139 568 406	136 968 589	+ فوائد و نواتج مماثلة
-48 661 578	-46 126 936	- فوائد وأعباء مماثلة
2 153 578	2 111 057	+ عمولات (نواتج)
- 16 502	-56 129	- عمولات (أعباء)

## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

### 1. الميزانية ( بالعملة المحلية جزائرياً )

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	الأصول
337 310 817	296 863 421	305 734 845	الصدوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مراكز الصكوك البريدية
270	250	238	أصول مالية مملوكة لفرص التعامل
379 543 232	265 053 415	788 082 331	أصول مالية جاهزة للبيع
407 271 144	277 338 267	166 792 057	سلفيات و حقوق على الهيئات المالية
1 806 862 078	1 622 181 004	1 384 912 137	سلفيات و حقوق على الزبائن
14 043 819	194 043 819	14 043 819	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق
10 145 900	11 176 286	10 929 186	الضرائب المالية - الأصول
691 309	611 909	715 320	الضرائب المؤجلة - الأصول
28 826 710	38 681 034	78 034 835	أصول أخرى
51 180 554	75 010 175	49 986 094	حسابات التسوية
23 761 261	23 741 477	22 813 263	اشتراكات في الفروع، المؤسسات المشتركة و الشراء عقارات استثمارية
-	-	-	
22 680 609	21 791 209	21 150 516	الأصول الثابتة العادية
95 644	140 656	171 517	الأصول الثابتة غير العادية
			خارج الحيازة
<b>3 662 299 280</b>	<b>2 826 633 272</b>	<b>2 643 371 178</b>	

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	الخصوم
-	-	340 355 188	البنك المركزي
243 452 185	158 992 098	185 741 959	ديون تجاه الهيئات المالية
1 982 925 868	1 834 455 739	1 673 644 861	ديون تجاه الزبائن
18 685 076	16 428 533	14 245 846	ديون مملوكة بوزارة مالية
14 282 865	11 273 229	12 418 096	الضرائب المدفوعة - خصوم
537 377	536 812	535 633	الضرائب المؤجلة - خصوم
117 077 585	110 962 924	140 671 583	خصوم أخرى
70 894 144	104 668 088	79 065 313	حسابات التسوية
30 088 781	30 045 156	38 172 236	مؤهلات لتغطية المخاطر و الاعباء
-	-	-	إعلانات التجهيز-إعلانات أخرى للاستثمارات
108 112 786	102 041 054	92 063 068	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
208 002 425	194 000 000	14 000 000	ديون تابعة
150 000 000	41 600 000	41 600 000	رأس المال
-	-	-	عقوبات مرتبطة برأس المال
90 573 966	178 887 210	155 567 323	التحتياطات
(-) 7 991 301	(-) 5 169 755	(-) 6 155 252	خارج التقييم
14 122 289	14 122 289	14 122 289	خارج إعادة التقييم
5 703 139	5 703 139	5 703 139	(+) تحويل من جديد
35 832 184	29 886 747	31 410 896	(-) نتيجة السنة المالية
<b>3 662 299 280</b>	<b>2 826 633 272</b>	<b>2 643 371 178</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

### 2. خارج الميزانية ( بالعملة المحلية جزائرياً )

ديسمبر 2018	ديسمبر 2017	ديسمبر 2016	الالتزامات
979 354 015	909 150 776	873 975 119	الالتزامات المقدمة
9 266 840	8 383 244	10 451 806	التزامات التمويل لتعادل الهيئات المالية
540 106 873	453 177 269	274 487 762	التزامات التمويل لتعادل الزبائن
170 956 732	181 193 033	317 972 415	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية
259 023 774	266 397 230	271 063 134	التزامات ضمان بأمر من الزبائن
-	-	-	التزامات أخرى ممنوحة
871 072 833	909 258 521	995 757 485	التزامات محصل عليها
-	-	-	التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية
305 777 260	343 962 948	430 461 923	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية
565 295 573	565 295 572	565 295 572	التزامات أخرى محصل عليها

## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

2019	2018	الأصول
-	-	المكافئ المصرفية
454 327 409	243 452 166	ديون تجاه الهيئات المالية
2 103 524 686	1 962 925 888	ديون تجاه الزبائن
22 641 228	18 685 076	ديون محفلة بورصة مالية
9 365 385	14 262 865	التزامات الجارية - خصوم
537 603	537 377	التزامات المؤجلة - خصوم
139 136 132	117 077 585	خصوم آخري
103 619 975	70 894 144	حسابات التسوية
32 089 934	30 088 761	مؤننات لتغطية المخاطر و الأعباء
		إعانات التجهيز/إعانات آخري للاستثمارات
119 836 510	108 112 786	أصول لتغطية المخاطر المصرفية العامة
207 465 319	208 002 425	ديون تابعة
150 000 000	150 000 000	رأس المال
		حقوق مرتبطة برأس المال
114 408 150	90 573 966	الاحتياطيات
(3 876 986)	-7 891 301	خارج التقييم
14 122 289	14 122 289	خارج زيادة التقييم
5 703 139	5 703 139	(+/-) تعديل من جديد
19 064 196	35 832 194	(-) نتيجة السنة المالية
<b>3 491 962 968</b>	<b>3 062 299 350</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

المستند رقم 30 لسنة 2019

### 2.6. خارج الميزانية (بالاتجاه الجزري)

2019	2018	الأصول
	<b>979 354 918</b>	الالتزامات المقدمة
1 050 575 656	9 286 640	التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية
8 103 474	540 106 873	التزامات التمويل لفائدة الزبائن
668 134 124	170 956 732	التزامات ضمان بأجر من الهيئات المالية
106 886 843	299 023 774	التزامات ضمان بأجر من الزبائن
268 651 415		التزامات آخري متنوعة
<b>852 575 372</b>	<b>871 072 533</b>	التزامات محصل عليها
		التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية
287 278 799	306 777 260	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية
565 295 573	565 295 273	التزامات آخري محصل عليها

### 3.6. حسابات النتائج (بالاتجاه الجزري)

2019	2018	الأصول
139 568 406	138 968 599	+ فوائد و نواتج مماثلة
- 48 691 575	-46 126 936	- فوائد وأعباء مماثلة
2 153 578	2 111 057	+ عمولات (نواتج)
- 16 502	-56 129	- عمولات (أعباء)

المستند رقم 31 لسنة 2019

1	50	-/4 أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل
723 344	571 993	-/4 أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتاحة للبيع
339 398	236 307	+ نواتج النشاطات الأخرى
-	-	- رسوم للنشطة الأخرى
<b>94 876 648</b>	<b>95 794 941</b>	<b>صافي الدخل المصرفي</b>
- 21 756 434	-20 548 066	- أعباء استغلال عامة
- 1 529 067	-1 555 961	- مخصصات للاحتياطيات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية وغير المادية
<b>70 791 147</b>	<b>73 690 914</b>	<b>النتائج الإجمالي للاستغلال</b>
- 87 286 334	-45 966 838	- مخصصات المؤننات، خسائر القيمة والمستخدمات غير القابلة للاسترداد
44 844 566	22 003 097	+ استرجاعات المؤننات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات المالية المؤننة
<b>28 369 379</b>	<b>50 626 273</b>	<b>نتائج الاستغلال</b>
		-/4 أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية آخري
		+ العناصر غير العادية (نواتج)
		- العناصر غير العادية (أعباء)
<b>28 369 379</b>	<b>50 626 273</b>	<b>نتائج قبل الضريبة</b>
- 9 305 185	-14 204 089	ضرائب على النتائج وما يعادلها
<b>19 064 194</b>	<b>35 832 184</b>	<b>النتائج الصافية للسنة المالية</b>

## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

الملحق رقم 02: الميزانية والمؤشرات المالية لسنة 2019

2019  
رقم الحسابات

216  
شركات التأمين المتكاملة

83 187  
مؤشر تأمين وتعويضات

البيانات المالية المجمعة - 31 ديسمبر 2019

### 4.2 المؤشرات المالية الرئيسية

المؤشرات المالية الرئيسية	
1 970 947 مليون €	موارد العملاء (باستثناء العملات الأجنبية)
2 046 448 مليون €	أصول العملاء
3 491 983 مليون €	إجمالي التغطية
568 196 مليون €	رؤوس الأموال
94 076 مليون €	صافي الدخل المتكفي
19 064 مليون €	نتائج الصافي
التميز الرئيسية	
20,26 %	نتائج الصافي / صافي الدخل المتكفي
24,75 %	معامل الاستغلال
7,94 %	الأجور / صافي الدخل المتكفي
3,35 %	ربحية رؤوس الأموال
0,55 %	ربحية الأصول
23,39 %	نسبة التكلفة

البيانات المالية المجمعة - 31 ديسمبر 2019

### 5.2 التحولات البارزة

- إنتاج مديرية التأمين جوهريتين جوهريتين للاستغلال، - المديرية العمومية للاستغلال حيدتي بالعمرات "196"، - المديرية العمومية للاستغلال نسبة "83".
- إنتاج و216 مليون جوهريتين، - وكالات التغطية "730"، التغطية للمديرية العمومية للاستغلال "181"، - وكالات بئر الخدم "139"، التغطية للمديرية العمومية القابض، "157".
- إنتاج تطبيق - BRQ2019.
- إنشاء قسم الخطوط - مراقبة والمراقبة.
- إعادة تنظيم قسم الاستغلال والنشاط التجاري من خلال إنشاء مديريةية التمويل التجاري وحل مديريةية تطوير شبكة الاستغلال والنشاط، - مديريةية التنمية التجاري، - مديريةية دعم شبكة الاستغلال.

البيانات المالية المجمعة - 31 ديسمبر 2019



## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

### الملحق رقم 03: الميزانية والمؤشرات المالية لسنة 2020

#### ETAT FINANCIER 2020

PASSIF	2020	2019
Banque centrale	50 000 000	-
Dettes envers les institutions financières	564 645 008	454 327 409
Dettes envers la clientèle	1 901 513 860	2 103 524 886
Dettes représentées par un titre	28 606 720	22 641 228
Impôts courants - Passif	5 357 323	9 365 385
Impôts différés - Passif	537 553	537 503
Autres passifs	109 956 773	139 138 132
Comptes de régularisation	101 736 450	103 619 575
Provisions pour risques et charges	33 705 906	33 089 934
Subventions d'équipement autres subventions d'investissement		
Fonds pour risques bancaires généraux	117 796 236	119 836 510
Dettes subordonnées	205 672 488	207 485 319
Capital	150 000 000	150 000 000
Primes liées au capital		
Réserves	123 470 345	114 406 150
Ecart d'évaluation	4 404 218	(3 875 985)
Ecart de réévaluation	14 117 206	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	23 047 665	19 064 195
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>3 460 276 872</b>	<b>3 491 962 966</b>

#### ETAT FINANCIER 2020

### 2 HORS BILAN

ENGAGEMENTS	2020	2019
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>	<b>899 978 088</b>	<b>1 050 975 856</b>
Engagements de financement en faveur des institutions financières	8 628 690	8 103 474
Engagements de financement en faveur de la clientèle	531 579 642	668 134 124
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	97 217 670	105 886 843
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	261 554 087	268 851 415
Autres engagements donnés		
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>885 287 321</b>	<b>852 578 372</b>
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	319 991 748	287 279 700
Autres engagements reçus	565 295 573	565 298 573

### 3 COMPTES DE RÉSULTATS

INTITULE	2020	2019
+ Intérêts et produits assimilés	134 401 409	139 568 406
- Intérêts et charges assimilés	- 53 050 438	- 48 891 575
+ Commissions (produits)	2 241 708	2 153 578
- Commissions (charges)	- 26 690	- 16 502

#### ETAT FINANCIER 2020

+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	- 1	- 1
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	1 794 246	723 344
+ Produits des autres activités	2 422 196	339 396
- Charges des autres activités	-	-
<b>PRODUIT NET BANCAIRE</b>	<b>87 782 431</b>	<b>94 076 648</b>
- Charges générales d'exploitation	- 20 202 660	- 21 756 434
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	- 1 530 775	- 1 529 067
<b>RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>66 048 996</b>	<b>70 791 147</b>
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	- 55 185 689	- 57 256 334
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	17 254 504	44 844 566
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>28 147 861</b>	<b>28 389 379</b>
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
<b>RESULTAT AVANT IMPOT</b>	<b>28 147 861</b>	<b>28 389 379</b>
- Impôts sur les résultats et assimilés	- 5 100 136	- 9 305 185
<b>RESULTAT NET</b>	<b>23 047 665</b>	<b>19 064 194</b>

# الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

## ETAT FINANCIER 2020

### 1 BILAN

ACTIF	2020	2019
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	204 207 936	431 208 241
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	248	256
Actifs financiers disponibles à la vente	413 426 483	406 182 203
Prêts et créances sur les institutions financières	523 239 378	419 512 117
Prêts et créances sur la clientèle	2 117 718 812	2 044 508 426
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 820	14 043 819
Impôts courants - Actif	8 428 682	12 854 579
Impôts différés - Actif	1 008 872	751 736
Autres actifs	47 818 016	56 972 992
Comptes de régularisation	55 834 995	55 582 832
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	31 488 186	27 620 374
Immobilier de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22 961 112	22 696 704
Immobilisations incorporelles nettes	94 342	80 689
Ecart d'acquisition	-	-
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>3 440 270 872</b>	<b>3 491 982 968</b>

## ETAT FINANCIER 2020

PASSIF	2020	2019
Banque centrale	50 000 000	-
Dettes envers les institutions financières	564 645 009	454 327 409
Dettes envers la clientèle	1 901 513 860	2 103 524 886
Dettes représentées par un titre	28 606 720	22 641 228
Impôts courants - Passif	5 357 323	9 385 385
Impôts différés - Passif	537 553	537 603
Autres passifs	109 556 773	138 136 132
Comptes de régularisation	101 736 450	103 619 875
Provisions pour risques et charges	33 705 906	32 089 934
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	117 756 216	119 836 510
Dettes subordonnées	209 672 488	207 485 319
Capital	150 000 000	150 000 000
Primes liées au capital		
Réserves	123 470 345	114 408 150
Ecart d'évaluation	4 404 218	(3 876 986)
Ecart de réévaluation	14 117 206	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	23 047 685	19 064 195
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>3 440 270 872</b>	<b>3 491 982 968</b>

## ETAT FINANCIER 2020

### 2 HORS BILAN

ENGAGEMENTS	2020	2019
<b>ENGAGEMENTS DONNES</b>	<b>899 978 068</b>	<b>1 659 975 858</b>
Engagements de financement en faveur des institutions financières	9 626 680	8 103 474
Engagements de financement en faveur de la clientèle	531 579 642	668 134 124
Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	97 217 670	105 886 843
Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	261 554 097	268 851 415
Autres engagements donnés		
<b>ENGAGEMENTS REÇUS</b>	<b>885 287 321</b>	<b>852 575 372</b>
Engagements de financement reçus des institutions financières		
Engagements de garantie reçus des institutions financières	319 991 748	287 279 799
Autres engagements reçus	565 295 573	565 295 573

### 3 COMPTES DE RÉSULTATS

# الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

جهاز دفع إلكتروني قيود الخدمة	5 221	مطابقة بينكيا قيود الخدمة	278 315
عقود تأمين وتعهدات	18 957	قضاء رقمي	12

## 4.2 المؤشرات المالية الرئيسية

النسب الرئيسية	المجموع المالية (مليارات)
النتيجة الصافية / إنتاج البنك الصافي	1 741 443
معامل الاستغلال	2 117 885
الأحور / إنتاج البنك الصافي	3 440 271
مردودية رؤوس الأموال	576 284
مردودية الأصول	87 782
نسبة التغطية	23 048

## 5.2 النتائج البارزة

- 

• إنشاء وإدارة لتطبيق جهاز الدفع الإلكتروني.  
• إنشاء خطة التوجيه الاستراتيجية - تابعة للتدبير العامة.  
• إعادة هيكلة مديرية وسائل الدفع والتفويض إلى قسم جديد يتكون من مستشارين هذا المديرية التقني "102" ومديرية وسائل الدفع "103".  
• مديرية الحصول الحقوق "100" تم إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة مديرية الحصول الحقوق على مستوى البنك.  
• إعادة تنظيم مديرية الحقوق العملاء "100" واستحداثها بعد نزول الدراسات، المساعدة ومتابعة المشتريات "103".
- 

• توسيع وتعزيز شبكة الاستغلال من خلال،  
• إنشاء المديرية الجديدة للاستغلال بنسبة "100" \*  
• إنشاء وكالة بيدي بالعالم "774" وإحداث شبكة أولوية البنك (O1) جديد بها.  
• إنشاء وكالة أيجور "800" \*  
• التويل وكالة سطيف "700" نظرها الجديد.  
• فتح 11 فضاء رقمي.
- 

• إطلاق نشاط المصرفية الإسلامية:  
• وضع (50) منتجات لخدمات التمويل، مطابقة للمعايير الشرعية الإسلامية، واستحداثها على مستوى 64 وكالة منتشرة عبر التراب الوطني.
- 

• إطلاق التطبيقات والتخصصات التالية:  
• "مطابقة الأعمال البنكية"  
• "مطابقة الكساح البنكية"  
• "مطابق الرقم السري التفرغ" (SMS-CMP)  
• الرسائل النصية القصيرة (SMS-CARD)  
• الفتح الميسر لحساب عبر الإنترنت.  
• تطوير المال إصدار البطاقات إلى 18 دولة كندا (القسيم).  
• التشغيل المادي التفرغ "الدفع الإلكتروني" على البطاقات (الشبكة).

## 6.2 تحاير البنك في مواجهة جائحة كوفيد - 19:

- في إطار مواجهة الوضع الصعب المترتب عن جائحة كوفيد - 19، أولاد البنك خلال تنفيذ العديد من الإجراءات المتكيفة في:
- تقديم حبة تقنية لخدمة العملاء من خلال أجهزته المتخصصة العمومية كواجهة خيوس كوفيد.
- إعداد خطة تقنية الزمة على مستوى التهيئة العامة، موشية وضع التحاير الصحية الوقائية هذه الأخيرة، نشرها عبر رسائل إعلامية وتوجيهية للموظفين والزبائن عبر القنوات الوقائية والعصرية من أجل الحد من انتشار هذا الفيروس.
- استراتيجية أنشطة البنك ومواسمة تبادل المعلومات مع الزبائن وتكاتف من خلال الاتصال بهم عبر مختلف القنوات عن بعد (التفويض الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي: Facebook، YouTube، LinkedIn).
- وضع كل التحاير اللازمة لوقاية من الفيروس، كإجراء:
- وضع إجراءات استثنائية مدفوعة الأجر لتفويض (50) من القوى العاملة الأخرى مرسلة لمرافقة بعضا من خدمات التفرغ (التسامم المراسم، التأمين بأمراسم مرصمة... الخ).



## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

الملحق رقم 04: الميزانية والمؤشرات المالية سنة 2021

		إعانات التجهيز-إعانات أخرى للاستثمارات
117 796 216	82 106 618	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
205 672 488	206 684 712	ديون تابعة
150 000 000	150 000 000	رأس المال
		علاوات مرتبطة برأس المال
123 470 345	142 221 150	الاحتياطات
4 404 218	12 436 597	فارق التقييم
14 117 206	14 117 206	فارق إعادة التقييم
5 703 139	15 024 250	ترحيل من جديد
23 047 665	46 690 479	نتيجة السنة المالية
<b>3 440 270 872</b>	<b>4 481 253 482</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

### خارج الميزانية ( بالآلاف الدينار الجزائري )

2020	2021	الإلتزامات
899 978 068	652 357 532	الإلتزامات المقدمة
9 626 660	9 537 115	التزامات التمويل لفائدة الهيئات المالية
531 579 642	311 592 293	التزامات التمويل لفائدة الزبائن
97 217 670	81 453 196	التزامات ضمان بأمر من الهيئات المالية
261 534 097	249 774 927	التزامات ضمان بأمر من الزبائن
		التزامات أخرى معلومة
<b>685 287 321</b>	<b>876 604 584</b>	التزامات محصل عليها
		التزامات التمويل المحصل عليها من الهيئات المالية
319 991 748	311 309 012	التزامات الضمان المحصل عليها من الهيئات المالية
<b>565 295 573</b>	<b>565 295 573</b>	التزامات أخرى محصل عليها

التقرير السنوي 2021

36

### حسابات النتائج ( بالآلاف الدينار الجزائري )

2020	2021	التعين
134 401 409	146 275 080	+ فوائد و نواتج مماثلة
- 53 050 438	- 55 882 188	- فوائد وأعباء مماثلة
2 241 709	2 373 492	+ عمولات (نواتج)
- 26 690	- 56 268	- عمولات (أعباء)
- 1	- 2	+/- أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المملوكة لغرض التعامل
1 794 246	1 523 089	+/- أرباح أو خسائر صافية على الأصول المالية المتداولة للبيع
2 422 196	384 198	+ نواتج النشاطات الأخرى
-	-	- رسوم للأنشطة الأخرى
87 782 431	94 517 409	صافي الدخل المصرفي
- 20 202 660	- 22 778 789	- أعباء استغلال عامة
- 1 520 775	- 1 543 960	- مخصصات للاستهلاك وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المتداولة وغير المتداولة
66 048 996	70 294 660	النتائج الإجمالي للاستغلال
- 55 185 699	- 64 516 626	- مخصصات المؤنات، خسائر القيمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد
17 264 504	52 166 617	+ استرجاعات المؤنات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المملوكة
28 147 801	57 844 651	نتائج الاستغلال
- 5 100 136	- 11 254 172	ضرائب على النتائج وما يعادلها
<b>23 047 665</b>	<b>46 690 479</b>	النتائج الصافية للسنة المالية



## الملحق: الميزانية المالية ومؤشرات المالية

الملحق رقم 04: الميزانية والمؤشرات المالية لسنة 2021

### الميزانية ( بالآلاف الدينار الجزائري )

2020	2021	الأصول
204 207 936	331 762 148	الصندوق، البنك المركزي، الخزينة العمومية، مركز الصكوك البريدية
248	246	أصول مالية مملوكة لغرض التعامل
413 426 493	413 719 493	أصول مالية جاهزة للبيع
523 239 376	612 819 121	سلفيات و حقوق على الهيئات المالية
2 117 718 812	1 438 578 088	سلفيات و حقوق على الزبائن
14 043 820	1510 752 060	أصول مالية مملوكة إلى غاية الاستحقاق
8 428 662	4 821 590	الضرائب الحالية - الأصول
1 008 872	1 523 706	الضرائب المؤجلة - الأصول
47 818 018	66 935 395	أصول أخرى
55 834 995	46 824 597	حسابات التسوية
31 488 186	31 237 590	اشتراكات في الفروع، المؤسسات المشتركة و الشركاء
-	-	عقارات استثمارية
22 961 112	23 209 792	الأصول الثابتة المادية
94 342	59 555	الأصول الثابتة غير المادية
-	-	فارق الحياة
<b>3 448 270 872</b>	<b>4 481 253 482</b>	<b>إجمالي الأصول</b>

2020	2021	الخصوم
50 000 000	761 489 186	البنك المركزي
564 645 009	700 002 151	ديون تجاه الهيئات المالية
<b>1 901 513 860</b>	<b>2 022 287 511</b>	ديون تجاه الزبائن
28 606 720	33 390 930	ديون ممثلة بورصة مالية
5 357 323	17 047 559	الضرائب الجارية - خصوم
537 553	537 790	الضرائب المؤجلة - خصوم
109 955 773	132 959 651	خصوم أخرى
101 736 450	100 213 097	حسابات التسوية
33 705 906	44 044 595	مؤونات لتغطية المخاطر و الذعاء
117 796 216	82 106 618	إعانات التجهيز-إعانات أخرى للاستثمارات
205 672 488	206 684 712	أموال لتغطية المخاطر المصرفية العامة
		ديون تابعة