



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



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أهمية استخدام القياس المقارن في تقييم الأداء المالي
للمؤسسة الاقتصادية.

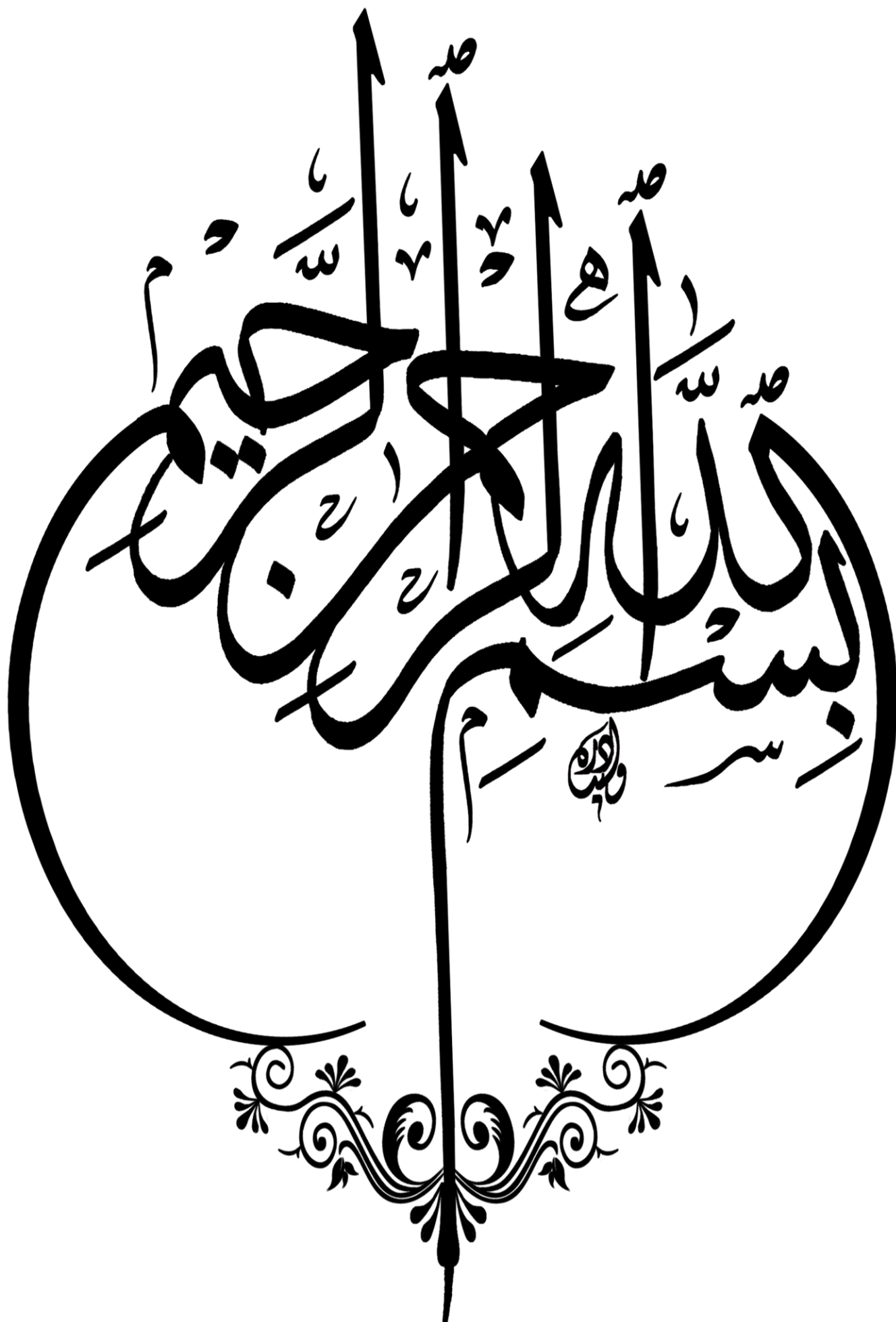
دراسة حالة مجمع صيدال وبيوفارم للفترة من 2021-2023

المشرف	إعداد الطلبة	
الدكتور: بوعظم منير	بوشبورة عبد الحكيم	01
	بوالبعير محمد	02

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سنساوي صالح
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بوعظم منير
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. هولي رشيد

السنة الجامعية 2024/2025



شكروعرفان

الحمد لله وحده لا شريك له الذي وفقنا في إنجاز وإتمام

هذا البحث

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان وأسمى عبارات الامتنان

لكل من ساعدنا على إتمام هذا البحث والذي كان ثمرة

لفترة طويلة من الاجتهاد، خاصة الأستاذ يوعظم منير الذي لم

يبخل علينا بمساعدته وتوجيهات التي كانت البوصلة لإنجاز

وإتمام هذا البحث.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى الزوجة الكريمة.

إلى أولادي وقرة عيني محمد الأمين، مرام، يوسف، أحمد طه.

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه وأولادهم.

إلى كل الأهل والأحباب

عبد الحكيم

إهداء

إلى روح والدي رحمها الله وأسكنه فسيح جناته

إلى الوالدة أطال الله في عمرها

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى جميع الأهل والأصدقاء

محمد

الملخص بالعربية:

تهدف الدراسة إلى محاولة التعرف على أهمية القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، وإبراز دوره في تقييم وتحسين الأداء من خلال المقارنة بالآخرين و التعلم من الغير، وقد اعتمدنا على مجموعة من المؤشرات، وقد تم إجراء دراسة تطبيقية على مؤسستين عملاقتين، تنتشطان في بورصة الجزائر وتنتشطان في نفس القطاع، وتختلفان في نوع الملكية، وهما مجمع صيدال وشركة بيوفارم، حيث تم التوصل إلى أن القياس المقارن يساهم في تقييم وتطوير أداء المؤسسة، كما تم تبيان فعاليته في الكشف عن نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد نواحي القصور وأسبابها وكيفية تصحيحها.

كلمات مفتاحية: القياس المقارن، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، مؤشرات الأداء المالي، مجمع صيدال، شركة بيوفارم.

Abstract

This study aims to explore the importance of benchmarking in evaluating the performance of economic institutions and to highlight its role in performance assessment and improvement through comparison with others and learning from best practices. A set of financial performance indicators was employed, and an applied case study was conducted on two major companies listed on the Algiers Stock Exchange, both operating in the same sector but differing in ownership structure: SAIDAL Group and Biopharm Company. The findings indicate that benchmarking significantly contributes to the evaluation and enhancement of institutional performance. Moreover, it has proven effective in identifying and reinforcing strengths, as well as diagnosing performance shortcomings, uncovering their causes, and proposing corrective measures.

Keywords: Benchmarking, Financial Performance, Financial Performance Evaluation, Financial Performance Indicators, SAIDAL Group, Biopharm Company.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية	
07	المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء
07	المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره.
07	الفرع الأول: تعريف الأداء
09	الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء
10	المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده والعوامل المؤثر
10	الفرع الأول: أنواع الأداء
12	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
16	المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.
16	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء ، أهميته وأهدافه.
17	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء .
18	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء .
18	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء .
19	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء ، مستوياته ومراحله.

19	الفرع الأول: أسس تقييم الأداء .
22	الفرع الثاني: مستويات تقييم الأداء .
24	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء .
25	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء .
25	الفرع الأول: مفهوم مؤشر الأداء
26	الفرع الثاني: أنواع مؤشرات تقييم الأداء
29	المبحث الثالث: أساليب وأنظمة تقييم الأداء
30	المطلب الأول: الأساليب والأنظمة التقليدية لتقييم الأداء ،
30	الفرع الأول: أسلوب التحليل المالي
33	الفرع الثاني: أسلوب مراقبة الموازنات
33	المطلب الثاني: الأساليب والأنظمة الحديثة
34	الفرع الأول: لوحة القيادة
36	الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن BSC
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للقياس المقارن	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية القياس المقارن
42	المطلب الأول: مفاهيم حول القياس المقارن
44	المطلب الثاني: نشأة وتطور القياس المقارن
46	المطلب الثالث: أنواع القياس المقارن

52	المبحث الثاني: أهمية القياس المقارن وأهدافه ومراحله
52	المطلب الأول: أهمية القياس المقارن وأهدافه
52	الفرع الأول: أهمية القياس المقارن
53	الفرع الثاني: أهداف القياس المقارن
54	المطلب الثاني: مراحل القياس المقارن ومتطلبات نجاحه
54	الفرع الأول: مراحل القياس المقارن
55	الفرع الثاني: متطلبات نجاحه
57	المبحث الثالث: أهمية القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
57	المطلب الأول: علاقة القياس المقارن بالأداء
58	المطلب الثاني: منهجية استخدام القياس المقارن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة
60	المطلب الثالث: مزايا استخدام القياس المقارن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة
61	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة صيدال وبيوفارم	
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم (وصف) عام للمؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
64	أولاً: مجمع صيدال
75	ثانياً: مؤسسة بيوفارم
78	المبحث الثاني: دور القياس المقارن في تقييم أداء مجمع صيدال

	ومجمع بيوفارم
78	المطلب الأول: عرض المعلومات المالية للمؤسستين
78	الفرع الأول: المعلومات المالية للمجمعين
82	الفرع الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة
83	الفرع الثالث: تقييم الأداء باستعمال النسب المالية
94	خلاصة الفصل
96	خاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
105	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع تقييم الأداء المالي	12
02	أسس تقييم الأداء المالي	22
03	مراحل تقييم الأداء المالي	25
04	أنواع القياس المقارن	47
05	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	71
06	الهيكل التنظيمي لشركة بيوفارم	77
07	تطور التثبيطات لمجمعي صيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023	79
08	تطور المبيعات في مجمعي صيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023	80
09	تطور النتيجة في صيدال وبيوفارم للفترة من 2021 إلى 2023	81
10	تطور نسبة السيولة العامة في صيدال وبيوفارم خلال فترة الدراسة	84
11	نسبة التمويل الدائم لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023	86
12	تطور نسبة التمويل الذاتي لمجمع صيدال وبيوفارم من 2021 إلى 2023	85
13	تطور نسبة الاستقلالية المالية لصيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023	87
14	تطور نسبة الديون إلى الأصول لمجمع صيدال وبيوفارم خلال الفترة 2021-2023	88
15	تمثيل معدل دوران الأصول الثابتة للمجمعين خلال الفترة 2021-2023	89
16	تمثيل بياني لمعدل دوران الأصول المتداولة للفترة 2021-2023	90
17	تطور معدل العائد على الأصول في صيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023	91
18	تمثيل معدل العائد على حقوق الملكية لصيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023	93

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	علاقة النسب المالية بتقييم الأداء	32
02	الشكل النموذجي للوحة القيادة	35
03	نموذج لبطاقة الأداء المتوازن	38
04	أمثلة تطبيق أنواع القياس المقارن	51
05	تطبيق المقارنة المرجعية قبل وبعد في المؤسسات	53
06	البطاقة الفنية الخاصة بمجمع صيدال	66
07	تطور رقم أعمال المجمع للفترة (2019-2023)	74
08	الميزانية المختصرة لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2023-2021	78
09	الميزانية الموحدة لمجمع صيدال للفترة من 2021 إلى 2023	82
10	الميزانية المختصرة لمجمع بيوفارم للفترة 2021 إلى 2023	83
11	نسبة السيولة العامة لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023	82
12	نسبة التمويل الدائم لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2023-2021	85
13	نسبة التمويل الذاتي لمجمعي صيدال وبيوفارم للفترة من 2023-2021	85
14	نمو الأموال الخاصة إلى الديون في مجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023	87
15	نسبة الديون إلى مجموع الأصول لمجمع صيدال وبيوفارم من 2021-2023	88
16	معدل دوران الأصول الثابتة لصيدال وبيوفارم خلال فترة الدراسة	89
17	معدل دوران الأصول المتداولة في صيدال وبيوفارم للفترة 2023-2021	90
18	معدل العائد على الأصول لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2023-2021	91
19	معدل العائد على حقوق الملكية في صيدال وبيوفارم للفترة 2023-2021	92

المقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي صعوبات وتحديات متزايدة، تجعلها في صراع مستمر مع منافسيها من جهة، ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها من جهة أخرى، لهذا تبذل المؤسسات جهودا كبيرة لتكون قادرة على تجاوز هذه التحديات والتي تفرضها بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة والتطور السريع، ولقد وجدت المؤسسات أن قدرتها على الاستمرار و البقاء مرهون بمدى قدرتها على التعلم و التحول في استراتيجيتها وسياساتها، بما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها، مما دفع هذه الأخيرة إلى البحث عن طرق ووسائل جديدة تساعد على توسيع معارفها وتحسين أدائها بشكل عام وأدائها المالي بشكل خاص، وتحقيق الأهداف المرغوبة بكل كفاءة وفعالية، وفي ظل كل هذه المتغيرات أصبح تقييم الأداء للمؤسسات الضعيفة أو التي تعاني من مشكل أمرا ضروريا، ومن أجل الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها بدأت المؤسسات في تبني طرق جديدة.

يعد القياس المقارن واحدا من أهم أدوات الإدارة الحديثة ولعله أحدثها، يستخدم لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال مقارنة هذه الأخيرة بأداء المؤسسات الرائدة في نفس القطاع، مما يمكنها من تحديد نواحي القوة لتعزيزها ونواحي الضعف لتحليلها ومعالجتها.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق تتجلى معالم دراستنا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- هل استخدام القياس المقارن له أهمية كبرى في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

أسلوب القياس المقارن حاز على مكانة مميزة ضمن أدوات تقييم الأداء المالي، تستخدمه المؤسسات من أجل مواجهة مختلف التحديات، ومن هنا تتبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يتم استخدام القياس المقارن لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية؟

- هل تعكس أدوات التقييم الحديثة المستوى الفعلي للأداء المالي للمؤسسة؟

- هل هناك فرق في الأداء بين مجمع صيدال وشركة بيوفارم؟

ثالثا: الفرضيات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة يمكننا صياغة الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

- إن القياس المقارن هو أسلوب مهم يستخدم لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- يتم استخدام القياس المقارن كمؤشر حقيقي يعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

- يمكن استخدام القياس المقارن لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، بإتباع خطوات معينة بالاعتماد على القوائم المالية.

-التطبيق الصحيح للقياس المقارن يعطي نتائج فعالة للمؤسسة.

رابعا: المنهج المتبع في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري، من خلال وصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في القياس المقارن وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، والمنهج التحليلي عند تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين وتحليل أهم المؤشرات المالية للمؤسسة، كما تم الاعتماد على المنهج المقارن الذي يستخدم في القياس المقارن.

خامسا: أهداف الدراسة

يمكن إبراز أهداف الدراسة من خلال:

- التعرف على القياس المقارن باعتباره مفهوما جديدا نسبيا.
- التأكيد على أهمية استخدام القياس المقارن في المؤسسة الاقتصادية.
- المساهمة في تعريف المؤسسات الجزائرية بالأساليب الحديثة في التسيير والاستفادة منها.
- محاولة الاطلاع على كيفية تطبيق القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

سادسا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق الأساليب والطرق الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تقييم أدائها، وضمان استمراريته في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والتغير المستمر، ويعد القياس المقارن من أكثر أدوات مراقبة التسيير نجاعة في المؤسسات إذا طبق بطريقة صحيحة، فهو يساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة بشكل أسرع وبأقل تكلفة، كما أن لهذه الدراسة أهمية بالغة تتمثل في ضرورة تطبيق المؤسسات الوطنية للأساليب الحديثة.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

- الدور الفعال الذي يلعبه القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وعزوف كثير من المؤسسات عن هذه الطريقة.
- تمكن الدراسة خصوصاً مع الظروف الاقتصادية لإعادة بناء اقتصاد قوي عن طريق المؤسسات الناشئة.
- محاولة إبراز العلاقة بين القياس المقارن وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع وتبيان أهميته.

ثامناً: الدراسات السابقة

- دراسة صالح بلاسكة، نورالدين مزياني، 2013 بعنوان مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات، دراسة مقارنة بين شركتي الحضنة وشركة المراعي السعودية، الموضوع عبارة عن بحث منشور تطرق من خلاله الباحثان إلى الإطار النظري للقياس المقارن، مع مقارنة بين شركة جزائرية "الحضنة" وأخرى سعودية "المراعي"، رائدة في نفس القطاع، رغم ما ميز الدراسة إلا أنها أهملت إشكالية عدم تشابه الشركتين من حيث البيئة ومناخ العمل لكل بلد.

- دراسة نبيلة قدور، حمزة العرابي، 2018، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة الحكمة، الموضوع عبارة عن ورقة بحثية منشورة، تطرق فيها الباحثان إلى الإطار النظري لآلية القياس المقارن، وإبراز دورها في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مع دراسة حالة مقارنة بين مؤسستين عملاقتين تعملان في نفس القطاع وهما مجمع صيدال ومؤسسة

الحكمة الأردنية، توصل الباحثان إلى أن القياس المقارن له دور كبير في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة.

- دراسة أحمد شعشوع، بوسالم أبوبكر، أودينة عبد الخالق، 2021، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة، دراسة تحليلية مقارنة بين القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والمؤشرات المالية التقليدية ROE، ROI، الموضوع هو بحث منشور، تطرق فيه الباحثون إلى توضيح دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء ورفع القيمة السوقية للمؤسسة وذلك من خلال دراسة تحليلية مقارنة بين القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والمؤشرات المالية التقليدية ROE، ROI، بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة من 2002 إلى 2017.

- دراسة بشر محمد موفق لطفي، وهيبة مقدم، 2021، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية، حالة جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، الموضوع عبارة عن بحث منشور، يهدف إلى اكتشاف دور القياس المقارن في تطوير المقررات الأكاديمية، من خلال المنهج التحليلي الوصفي، وعند تطبيق القياس المقارن تم اختيار ثلاث جامعات: جامعة العلوم التطبيقية، جامعة اليرموك، جامعة عمان الأهلية، وقد أظهرت النتائج أن للقياس المقارن دورا كبيرا في تطوير المقررات الجامعية في جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين وتحسين أدائها بشكل عام.

تاسعا: صعوبات الدراسة

بما أن قيمة أي مؤسسة تقاس بقيمة الأرباح، وتحقيق الأرباح هو ناتج عن الخطط والاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة، وبالتالي فإن أكبر صعوبة واجهتنا في إعداد هذا البحث هو صعوبة الحصول على المعلومة نظرا لسياسة الخصوصية عند المؤسسة، سواء كانت المعلومات مالية أو غير مالية.

عاشرا: هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي، تسبقهم مقدمة تضمنت العناصر المنهجية للدراسة والبحث العلمي، تعقبهم خاتمة تضمنت تلخيص عام للدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات، بعد ذلك قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها ومختلف التوصيات التي آلت إليها الدراسة.

الفصل الأول: يتمثل دراسة حول الأداء والذي تضمن ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الأداء، تطوره، أنواعه وأبعاده، ثم تطرقنا إلى أهم العوامل المؤثرة فيه، وفي المبحث الثاني تناولنا تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من مفهومه إلى أهميته ثم أسسه ومستوياته ومراحلها، ولأن تقييم

الأداء في المؤسسة يعتمد على عدة مؤشرات تناولنا في البحث الثالث مؤشرات تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ثم أساليب تقييم الأداء التقليدية، وختمنا الفصل بأساليب التقييم الحديثة.

الفصل الثاني: يتحدث عن الإطار المفاهيمي للقياس المقارن، ويتكون من ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول القياس المقارن، نشأته وتطوره، وماهي أنواعه؟ وفي المبحث الثاني تعرفنا على مراحل إعداد المقارنة وأهميتها، وثالثا حاولنا ربط العلاقة بين القياس المقارن وتقييم الأداء، ثم ماهي منهجية استخدامه في تقييم الأداء؟ وختمنا المبحث بمزايا استخدام القياس المقارن في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: يتضمن المبحث الأول نبذة عن مجمع صيدال وشركة بيوفارم، وفي المبحث الثاني دراسة ميدانية حول أهمية القياس المقارن لتقييم الأداء في شركتين جزائريتين تنشطان في نفس القطاع وهما مجمع صيدال وشركة بيوفارم.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتقييم

أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق أداء مالي قوي ومستدام لضمان استمراريته وقدرتها على المنافسة، فالأداء المالي يعتبر أحد أهم المقاييس التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث يعكس كفاءة إدارتها للموارد، وقدرتها على تعظيم العائدات وتقليل التكاليف، وتعزيز قيمتها السوقية.

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء

يتصف مفهوم الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتشعباً، لهذا حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في علم الإدارة والتسيير، لكونه مقياس النجاح الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه، من أجل استمراريته، ويعتقد البعض أن هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وتطوره.

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وبالتالي فهو المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواق العمل، أو فشلها في تحقيق الهدف المنشود.

الفرع الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات المهمة، فهو يحدد اتجاه سير المؤسسة سلباً أو إيجاباً، كما يحدد مدى الاقتراب والابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، وبذلك فهو يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فالمؤسسة الاقتصادية تواجه كل يوم تحديات جديدة تفرضها عليها مقارنة ما حقته من إنجازات بما وصل إليها غيرها من المؤسسات الرائدة في السوق.

وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أعلى المستويات، وتحقيق أفضل الأرباح، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم الأداء كمفهوم جوهرى لمنظمات الأعمال بمختلف أنواعها¹.

¹ -ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة قسنطينة 2013، 2، 2014، ص2.

يعود أصل كلمة الأداء إلى الكلمة اللاتينية *performe* التي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل، إلا أن هذا المصطلح استمد كامل قيمته من اللغة الإنجليزية من الفعل *to perform* والتي تعني القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ هدف معين¹.

ويعبر العديد من الباحثين عن الأداء من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويشير كل من B Doriath et C Goujet إلى أن هذا التعريف يعتبر شاملاً، فهو يتضمن ثلاثة معاني أساسية للأداء وهي²:

_ إن الأداء عبارة عن نتيجة أو إنجاز: ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والإنجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، وهنا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين.

_ يعبر الأداء عن فعل أو نشاط: يرتبط الأداء بمجموعة من الأفعال المتناسقة المترابطة فيما بينها، حيث تقوم المؤسسة بحشد كافة جهودها وإمكاناتها في سبيل تحقيق نتيجة معينة.

_ يعبر الأداء عن النجاح: حيث يعد الأداء إيجابياً غير موجود في حد ذاته، وإنما يعكس تصور المنظمة حول النجاح، وفي هذا الإطار يقول Y.Pasqueux أنه لا يمكن القول عن الأداء جيد في حد ذاته، وإنما يمكن اعتبار نفس النتيجة على أنها أداء جيد إذا كانت الأهداف المحددة طموحة، أو أداء سيء إذا كانت الأهداف المسطرة متواضعة³.

من جهة أخرى تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية⁴، ويشمل الأداء بهذا المفهوم على ثلاثة أبعاد رئيسية:

_ أداء الأفراد داخل المؤسسة.

_ أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة.

¹ - ريفة أحمد الصغير، مرجع سابق ص3

² Brigitte Doriath et christiane Goujet ,Gestion previsionnelle et mesure de la performance ,Dunod,paris ,2007,p172.

³ - ريفة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص21.

⁴ -نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة، 2008، ص31.

_ أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.

كما يعرف الأداء حسب Miller et Bromily بأنه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية، وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين، هما طريقة استخدام موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل **الكفاءة** والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل **الفعالية**.

كما يمكن الاستنتاج من هذا المفهوم أن الأداء يكمن في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك².

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الأداء بأنه مجموعة من الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي³ حيث عرف تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحال، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات في بيئة الأعمال، والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء في التركيز على متغير واحد يشمل التكاليف وكيفية إدارتها، حيث يرى العديد من الباحثين أن مفهوم الأداء مرتبط بخفض التكاليف، ومع مرور الوقت عرف هذا المفهوم تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاقتصار على إدارة التكاليف كآلية لتحديد مفهوم الأداء، انتقل إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسة كمتغير آخر لتحديد مفهوم الأداء.

ومع ظهور علم التسويق، وتطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه غلى تطبيق استراتيجيات مختلفة في التسيير، أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا شروط النجاح في السوق، وبالتالي لم يعد الأداء يعبر عن خفض التكاليف فحسب، وإنما يهتم كذلك بالقيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة، حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك الموارد من أجل تلبية طلبات الزبائن، مما يؤدي إلى خلق تكلفة،

¹ - عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص231.

² B.Doriath, controle de gestion, paris; 1999, p125.

³ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009، ص221.

ومن خلال تلبيتها لحاجات وطلبات الزبائن يظهر بعد القيمة في أنشطة المؤسسة، وبذلك فإن كان استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبون فإنه يكون مستعداً للدفع، الأمر الذي يمكن المؤسسة من البقاء والنمو.

المطلب الثاني: أنواع الأداء وأبعاده والعوامل المؤثر

بعد التعرف على معنى الأداء سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أنواع الأداء وأهم العوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء حسب المعيار المعتمد في تقسيمه وتصنيفه، ومن أهم أنواع الأداء ما يلي:

1_ حسب معيار الطبيعة:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار من خلال تقييم أداء المؤسسة لأهدافها إلى:

_ الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المعيار الأساسي لتقييم أداء المؤسسة والهدف الرئيسي لوجودها، والمتمثل في الفوائض التي تجنيها المؤسسة من خلال تعظيم نتائجها (الإنتاج) وتدنيه استخدام الموارد (رأس المال، مختلف التكاليف).

كما يعرف الأداء الاقتصادي على أنه قدرة المؤسسة على البقاء، وتحقيق أهدافها.

_ الأداء الاجتماعي:

يعرف الأداء الاجتماعي على أنه مستوى الرضا لدى الأفراد المشاركين في حياة المؤسسة، تتجلى هذه الأهمية في كون الأداء الكلي قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر الاهتمام بالأداء الاقتصادي على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير، فإن جودة التسيير مرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، وبذلك يمكن القول أن الأداء الاجتماعي تابع للأهمية الممنوحة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، ولكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية فيها¹.

¹ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 21.

2- حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وآخر جزئي¹.

_ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتحقق بالإنجازات التي شاركت جميع الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي قسم أو عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا الإطار من الأداء لا يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والأرباح والنمو.

_ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتجسد على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد، حيث يمكن تقسيم الأداء حسب معيار الوظيفة إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد (العمال)، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

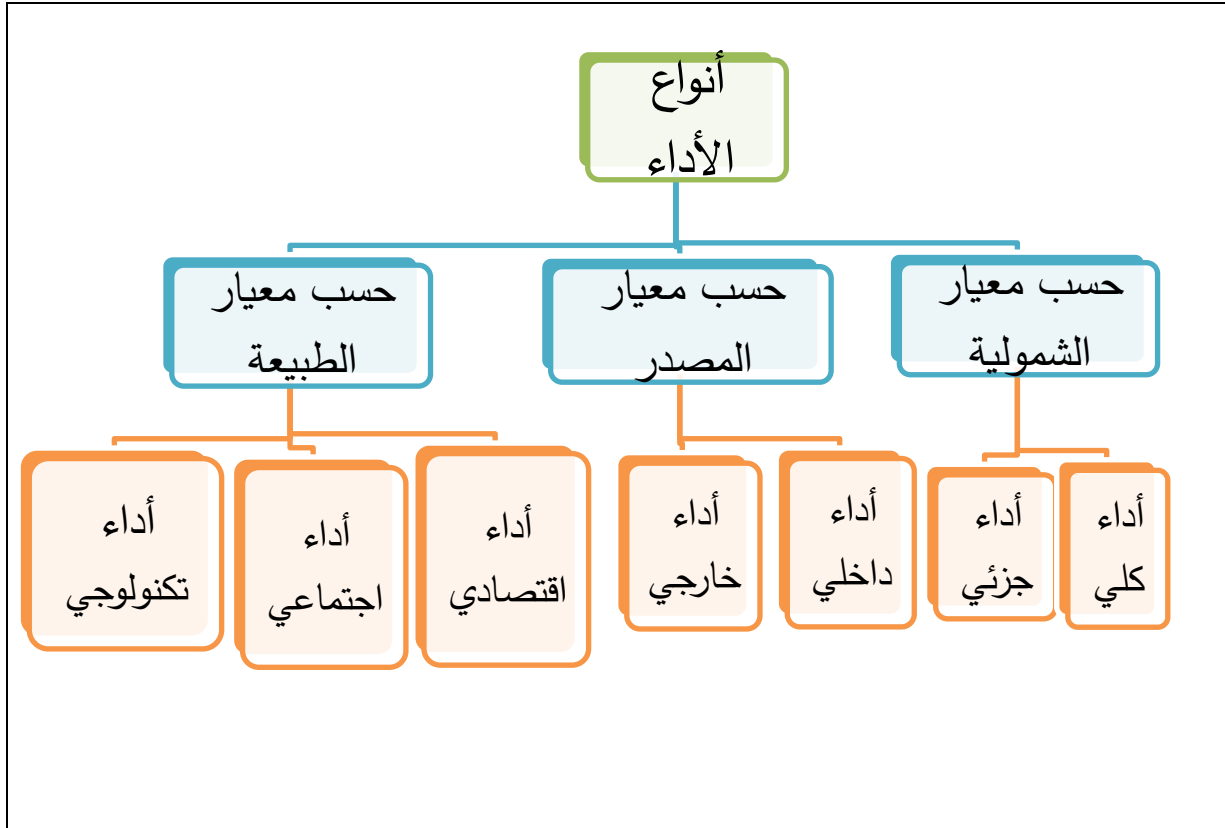
أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأداء إلى أداء اقتصادي واجتماعي وتنظيمي وتكنولوجي.

ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، كما أن الأداء الشامل يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

وفيما يلي شكل يوضح أنواع الأداء المالي .

¹ - عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2008، ص 89

الشكل رقم (01): أنواع الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

إن الأداء بمختلف أنواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلبا أو إيجاباً، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات إلى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومن أبرز هذه التصنيفات وأكثرها شيوعاً نجد التصنيف وفق مصدر هذه العوامل حيث تم تقسيم هذه الأخيرة إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية¹. ثم قسموا العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية وتكنولوجية..... أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية وتنظيمية².

وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين، إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي، أو بالأحرى بين المحيط والمؤسسة، لكون هذه الأخيرة لا تتوقف

¹ - ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص 21.

² Claude Alazard et Sabine separai, contrôle de gestion, édition Dunod, paris, 5eme édition ,2002. , 2001.

عند حدودها الظاهرة سواء تعلق الأمر بإطارها القانوني، أو بموجوداتها المادية، بل إنها بوجودها وسلطانها القرارية تنسج شبكة من العلاقات والتدفقات والقوى التي قد تتكامل أو تتعارض مع العلاقات والتدفقات والقوى الصادرة من مراكز قراره أخرى¹، لذلك و لتقادي إشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها، سنقسم العوامل المؤثرة في الأداء حسب إمكانية التحكم فيها إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى العوامل الداخلية، في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية.

1_عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:

ويقصد بها مجموعة من المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة والتي تخرج عن نطاق سيطرتها². وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه كل ما هو خارج المنظمة، وتجدر الإشارة إلى أن آثار هذه العوامل قد تكون فرصة يمكن استغلالها لتحسين أداء المؤسسة، كما قد تكون ذات آثار سلبية، مما يتطلب التكيف معها والتخفيف من حدتها، ويمكن تقسيم العوامل إلى:

_عوامل اقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية الأكثر تأثيرا على نشاط المؤسسة وانعكاسا على الأداء وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم هذه العوامل بدورها حسب شموليتها إلى عوامل اقتصادية عامة (Macro) كالتوجه الاقتصادي للدولة معدلات النمو، سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة، المنافسة، هيكل السوق، مستوى الأجور، اليد العاملة المؤهلة.

تتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على الأداء في الأجل القصير نسبيا إذ أن شدة المنافسة مثلا تنعكس مباشرة على الأداء وفي وقت قصير، في حين السياسة الاقتصادية للدولة يكون تأثيرها غير مباشر ويظهر في الأجل الطويل، وقد يكون التأثير إيجابا أو سلبا.

¹ Mendoza Dunod.C,et autres, Tableau de Bordet balance scorecard,groupe le vue fiduciaire, Paris,2002.

² - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 91.

_عوامل اجتماعية وثقافية:

إذا كانت العوامل الاقتصادية غير خاضعة لتحكم المؤسسة والأكثر تأثيراً على الأداء، فإن العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل أهمية عنها وهذا راجع لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة، ومساهمتها في التأثير على العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية....).

وعلى الرغم من صعوبة تحديد إطار هذه العوامل فإن هناك من حاول حصرها، حيث يرى koontiz et O.Donnel أن الأولى تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا¹، في حين يرى G.Bressy أن الثانية تتضمن نماذج الحياة والقيم والأخلاق والفن والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة².

_عوامل قانونية وسياسية:

تعتبر العوامل السياسية والقانونية عنصراً هاماً بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، نذكر منها الاستقرار السياسي في البلد الذي تنشط فيه المؤسسة، السياسة الخارجية المتبعة من الدولة، مرونة القوانين والتشريعات.

_عوامل تكنولوجية:

نذكر منها البحث العلمي، براءات الاختراع، الابتكار والإبداع والتي تمثل عناصر بالغة الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها الخارجي، ذلك أن نوعية التكنولوجيا المستخدمة تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، مما يساهم في التأثير على الأداء.

2_العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

على عكس العوامل السابقة والتي تتميز بعدم قدرة المؤسسة على التحكم فيها فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية، وتؤثر على أدائها سلباً أو إيجاباً وتخضع إلى حد كبير لتحكم المؤسسة، أو بالأحرى إلى تحكم مسيرتها، وبذلك تخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، تتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها وصعوبة حصرها الدقيق، والتفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير ودرجة التحطم فيها.

¹ H.Koontz et ODonnel; Management; principes et méthodes de gestion ,ed.Mc Graw Hill,Qu2010 p41.

² G.Bressy ; economie d'entreprise,ed.Sirey,Paris,2010,p17.

رغم هذا يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين:

_العوامل البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام الموارد البشرية في المؤسسة وتضم على الخصوص¹:

_ التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.

_ مستوى تأهيل الأفراد.

_ التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها.

_ نظامي المكافآت والحوافز.

_ مناخ العمل السائد في المؤسسة.

_ نوعية المعلومات.

_ العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص:

_ نوعية التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.

_ تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات والتجهيزات والآلات.

_ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة بعدد العمال.

_ نوعية المنتج وشكله.

_ استجابة منتجات المؤسسة لرغبات الزبائن.

_ مستوى الأسعار.

_ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 94.

المبحث الثاني: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

يعد الأداء أحد المفاهيم الجوهرية في العملية الإدارية، والتي توليها المؤسسات والإدارة الحديثة أهمية بالغة، لأنها تعتبر الأساس الذي يوفر المعلومات لبناء سياستها، ووضع الخطط التي تحقق أهدافها، لضمان الاستمرار والنمو والبقاء.

غير أن مفهوم الأداء ليست له قيمة إذا لم يقيم، حيث يقول M.Lebas: "ليس هناك وجود للأداء إلا إذا تمكنا من قياسه"¹.

وبما أن تقييم الأداء يعتبر بمثابة كشف الحسابات الختامي الذي يبرز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء، أهميته، مستوياته، مراحلها، ونحتم المبحث بمؤثراته، باعتبارها العنصر الذي تركز عليه عملية تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء، أهميته وأهدافه.

إن الإلمام بمفهوم تقييم الأداء يقودنا إلى التمييز بين بعض المصطلحات المتداخلة مثل: التقييم والتقييم والقياس.

فالتقييم هو تحديد مستوى الأداء المحقق جيد أو ضعيف وهو يرتبط بالأسباب ويهتم بتحقيق الأهداف وطرق بلوغها، وبمعنى آخر إعطاء الأداء قيمة.

أما القياس فهو تحديد قيمة الشيء ومقارنته بمعيار متفق عليه، وهو مرتبط بالآثار والنتائج فقط، وهو جزء من التقييم.

في حين أن التقييم هو قياس مدى تحقق الأهداف ومعرفة نقاط القوة والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف والعمل من أجل إصلاحها. وبالتالي فتقييم الأداء هو عملية اصطلاحية يتم من خلالها اقتراح آليات لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة بالإضافة إلى أن عملية التقييم تتضمن التقييم وتشملها.

وبالرجوع إلى قاموس اللغة العربية نجد أن أصل كلمة التقييم مشتق من الفعل قَوَّم أي عدل وأصلح.

¹ ريغة أحمد الصغير، تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2014، ص 20.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، وذلك راجع لصعوبة إعطاء تعريف دقيق للأداء، ونذكر منها:

_ عرف ديفرز Devrise تقييم الأداء: على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة¹. وفي هذا الإطار يتفق البعض على أنه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها، حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما سيحدث فعلا في المؤسسة، ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها، وتفنيد خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء².

_ كما يعرف الأداء: على أنه عملية مرشدة للنشاطات، وذلك لتقدير ما إذا كانت الوحدة الاقتصادية نفسها تحصل على مواردها وتتنفع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها.

من خلال هذا التعريف فإن تقييم الأداء هو عملية توجيهه للأنشطة الاقتصادية وما توصلت إليه من نتائج، والتحقق من بلوغ الأهداف المسطرة مقدما وقياس كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة.

كما ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة المستمرة للإنجازات والبرامج، وهناك من يرى أن تقييم الأداء مرادف لمفهوم المراقبة، ومن هذا المنظور يعرف تقييم الأداء على أنه: "خطوة رئيسية في العملية الرقابية ويكمن جوهرها في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة سلفا والوقوف على الانحرافات، وتبويبها وتحديد المسؤوليات الإدارية (البشرية) عنها، ثم يلي ذلك الخطوات التصحيحية كلما أمكن ذلك"³.

وعلى هذا الأساس فإن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا، باستخدام مؤشرات أغلبها كمية، ليصبح لدى المسير بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية، تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها⁴. من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المعيارية وإصدار أحكام على أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها.

¹ محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص42.

² -محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص11.

³ -أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت، 1969، ص635.

⁴ -عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص96.

من حلال ما سبق يمكن القول إن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة الاقتصادية، وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة تسير فعلا وفق ما هو مخطط له، ثم الحكم على كفاءة أداء المؤسسة في استغلال الموارد المتاحة، وتحقيق الأهداف المسطرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة الانحراف.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء.

تحظى عملية تقييم الأداء بأهمية كبيرة لدى المؤسسات الاقتصادية ونذكر منها:

_ تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها، فحتى يمكن معرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة لابد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية.

_ إن عملية التقييم تسهل في الكشف عن نقاط الضعف والخلل في نشاط المؤسسة عن طريق إجراء تحليل شامل لها وتبيان مسبباتها بهدف وضع الحلول المناسبة.

_ الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة بمقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.

_ تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في المؤسسة عن مواطن الخلل أو العجز، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية، وتحديد نتائجه سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام لرفع مستوى أداء الوحدات.

_ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة، تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل وبنوعية جيدة.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء.

تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية¹:

1_ الرقابة : يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء كمحطات إنذار مبكرة عند وقوع انحرافات.

¹ - عبد الرحيم محمد، قياس الأداء : النشأة و التطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008 ص48.

2_التحسين المستمر في الأداء : يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.

3_التقييم الذاتي: يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.

4_تقييم الإدارة: يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.

كما يهدف تقييم الأداء إلى¹:

_ التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.

_ التركيز على السير الحسن للخطط الإستراتيجية.

_ التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية وفقا للأهداف المرسومة.

_ تحقيق أفضل عائد ودفع عجلة التنمية من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.

_ تحسين إدارة المنتجات والخدمات والعلاقات مع الزبائن.

المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء ، مستوياته ومراحله.

تخضع عملية تقييم الأداء إلى مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، وتتبع عددا من المراحل والخطوات يجب المرور عليها، من أجل الوصول إلى نتائج موثوقة تعكس واقع المؤسسة.

الفرع الأول: أسس تقييم الأداء .

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس يمكن توضيحها من خلال المخطط التالي:

1_تحديد أهداف المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، لذلك ينبغي أن تحدد هذه الأهداف من أجل دراستها وتحديد دقتها وواقعيتها، يتم التحديد الدقيق للأهداف من خلال ترجمة الهدف العام للمؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، التي تعبر عن النشاط الرئيسي، كما يجب تحديد أهداف المؤسسة على أساس مجالات أوجه نشاط أوجه مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها².

¹ -ريفة أحمد الصغير،مرجع سابق،ص25.

² - علي عبد الله جاسم،تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر،عمان،1999،ص194.

وتتمثل أهداف المؤسسة في سعيها لتحقيق:

_ الفعالية في الأداء التنظيمي.

_ التجديد والابتكار وزيادة الإنتاج.

_ المسؤولية الاجتماعية.

_ القيمة المضافة والربحية.

تقييم أداء العاملين وتطويرهم.

_ التسويق.

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة ترتيب الأهداف من ناحية الأولوية، مع وضع سلم زمني لتحقيق هذه الأهداف.

2_ وضع خطط تفصيلية للعمل:

يقصد بالخطط التفصيلية وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد¹.

عند وضع الخطط يجب مراعاة مجموعة من العوامل لإنجاح عملية التقييم منها:

_ أن تكون الأهداف محددة بدقة وواضحة.

_ ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

_ صياغة الأهداف تكون من طرف الأفراد العاملين بالمؤسسة.

_ أن تكون الأهداف المحددة قابلة لتكيف والتعديل حسب التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية.

3_ تحديد مراكز المسؤولية:

يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين نلها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة، وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها².

¹ -ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق، ص27.

² -محمد جعفر الكرخي، مرجع سابق، ص38.

من خلال هذا التعريف يتضح أن تقييم أداء كل مركز يتطلب تحديد اختصاصات كل مركز مسؤولية، والعلاقات التنظيمية التي تربط المراكز ببعضها، وتأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمراكز المسؤولية في أي نشاط أهميته من خلال عاملين وهما:

_ إجراء تقييم الأداء على أكمل وجه يقتضي تقويم أداء كل مركز من المراكز العامة للمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي.

_ إذا ظهرت فجوة أو انحراف في أداء المؤسسة، يمكن التعرف على أسبابه ومعالجتها في مركز المسؤولية الذي وقع فيه الانحراف، وهذا يسمح للمؤسسة بتوفير الوقت والجهد.

4_تحديد مؤشرات الأداء:

إن تحديد المؤشرات التي يتم من خلالها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية تعتبر أهم خطوة في عملية التقييم، وأكثرها صعوبة، ويرجع ذلك إلى التنوع الكبير في نشاطات المؤسسة الفعلية، وبالتالي تعدد المؤشرات التي تستخدم لتقييم النتائج، ونظرا لاستحالة استخدام كافة المؤشرات فإنه من الضروري انتقاء تلك التي تعبر عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز مسؤولية وللمؤسسة ككل.

بما أن تحديد المؤشرات أمرا في غاية الصعوبة والتعقيد، فإن اختيار هذه المؤشرات يستوجب مراعاة مجموعة من العوامل أهمها¹:

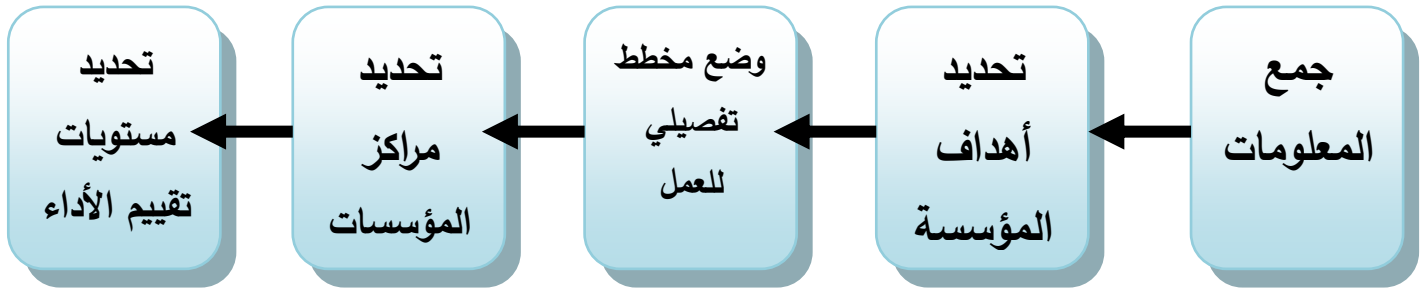
_ اختيار المؤشرات الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع أهداف المؤسسة.

_ اختيار المؤشرات الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون بمقدورهم استخدامها والخروج بنتائج واقعية، معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.

والشكل الموالي يوضح الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أدائها:

¹ -محمد جعفر الكرخي، مرجع سابق، ص 38.

الشكل رقم (02) أسس تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

الفرع الثاني: مستويات تقييم الأداء .

يكون تقييم الأداء في المؤسسة على ثلاث مستويات يشمل التقييم على المستوى الكلي، والتقييم على المستوى الجزئي، والتقييم على المستوى الفردي.

1_تقييم الأداء على المستوى الكلي للمؤسسة:

يتمثل تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في تقييم كلي لنتائج أعمالها، وكافة فروعها ووحداتها التنظيمية في ظل تفاعل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال اختيار مجموعة من مؤشرات الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي للأداء المرغوب فيه ويشتمل تقييم الأداء في المؤسسة ككل ما يلي:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام الفرعية وإعطاء الرأي والتوجيه، بتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفادي جوانب الضعف، وإضافة إلى إبداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق.

- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة اعتمادا على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة، كما يحتوي على جميع المؤشرات المستعملة في عملية التقييم.

- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتائج نشاط المؤسسة، يحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، لتمويلية، الاستثمارية وشؤون العاملين.

2- تقييم الأداء على المستوى الجزئي:

بالإضافة إلى تقييم الأداء على المستوى الكلي، هناك تقييم للأداء على المستوى الجزئي، والذي يعد مكملًا ومتممًا له، ويضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية، التسويق)، حيث أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة من الاستفادة من نظرة أكثر دقة وأكثر تعبيرًا على المستوى الحقيقي للأداء.

إن التقييم الجزئي للأداء على المستوى الجزئي يتطلب من كل مسؤول أو رئيس قسم أو مركز المسؤولية القيام بإعداد تقييم لقسمه، معتمدا على الأهداف المحددة، وذلك من خلال¹:

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.

- مراسلة الإدارة العليا بالمؤسسة عن الانحرافات والمقترحات التي يراها مناسبة من أجل تصحيحها.

- إعداد تقارير دورية عن أداء القسم، ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستوى الأعلى، يوضح فيه مقارنة الإنجاز بالمخطط والعقبات التي واجهت العملية الإنتاجية في القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة أو المطلوب اتخاذها لمعالجتها أهم الاقتراحات للارتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

- إعداد تقرير سنوي عن تقييم أداء القسم يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب الخاصة بعملية التقييم، يرفع التقرير للإدارة المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

3- تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم الوظيفي والمساهمة في تحقيق أهداف مؤسساتهم وذلك بالتعرف على مستوى الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف، ويعد تقييم الأداء العاملين من الأنشطة الأساسية في المؤسسة باعتباره حجر الأساس للتقييم ككل².

وبناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء الفرد والإدارة والمؤسسة ككل، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التعزيزية، كما تشترك في البعد الزمني للتقييم¹.

¹ - محمد جعفر الكرخي، مرجع سابق، ص 40.

² - فارس رشيد البيتاني، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 22.

وبذلك يمكن القول إن مستويات الأداء الثلاث تتكامل فيما بينها، حيث أن تقييم الأداء يتطلب تقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسة وتقييم وحداتها وفروعها، وتقييم الإدارات والفروع يتطلب تقييم أداء الأفراد، غير أنها تختلف نوعية المؤشرات المستخدمة والخطوات والمراحل المتبعة وهذا ما سنتعرف عنه في الفرع التالي.

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء .

تختلف مراحل وخطوات تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، لاختلاف مستويات تقييم الأداء، فمراحل تقييم الأداء على المستوى الفردي تختلف عنها على المستوى الجزئي والكلي، غير أنه بشكل عام تمر عملية التقييم بأربع مراحل أساسية مكمل بعضها البعض وتتمثل في:

1_ جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تحتاج عملية تقييم الأداء إلى بيانات ومعلومات حديثة، كالتقارير والمؤشرات التي يتم الحصول عليها من القوائم المالية، متمثلة في قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفق النقدي، والقوائم الأخرى مثل الميزانية، جدول حسابات النتائج، والبيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسة مثل كمية المبيعات، معدل الإنتاجية..... إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن هذه المعلومات والبيانات صادقة ودقيقة، مناسبة لحساب المعايير والمؤشرات المستخدمة في عملية التقييم.

2_ إجراء عملية التقييم:

كما يمكن تسميتها بمرحلة قياس الأداء، تتم هذه المرحلة باستخدام المؤشرات التي تم تحديدها سلفا، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له، والوقوف على الانحرافات والاختلالات وتحديدها.

3_ اتخاذ القرارات المناسبة عن نتائج التقييم:

تهدف هذه الخطوة إلى معرفة ما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف، ففي حالة تطابقها تتوقف عملية التقييم عند هذا الحد، أما في حالة وجود انحرافات فيتم الانتقال إلى المرحلة التي بعدها²

¹ -محمد الطعمانة، مرجع سابق، ص404.

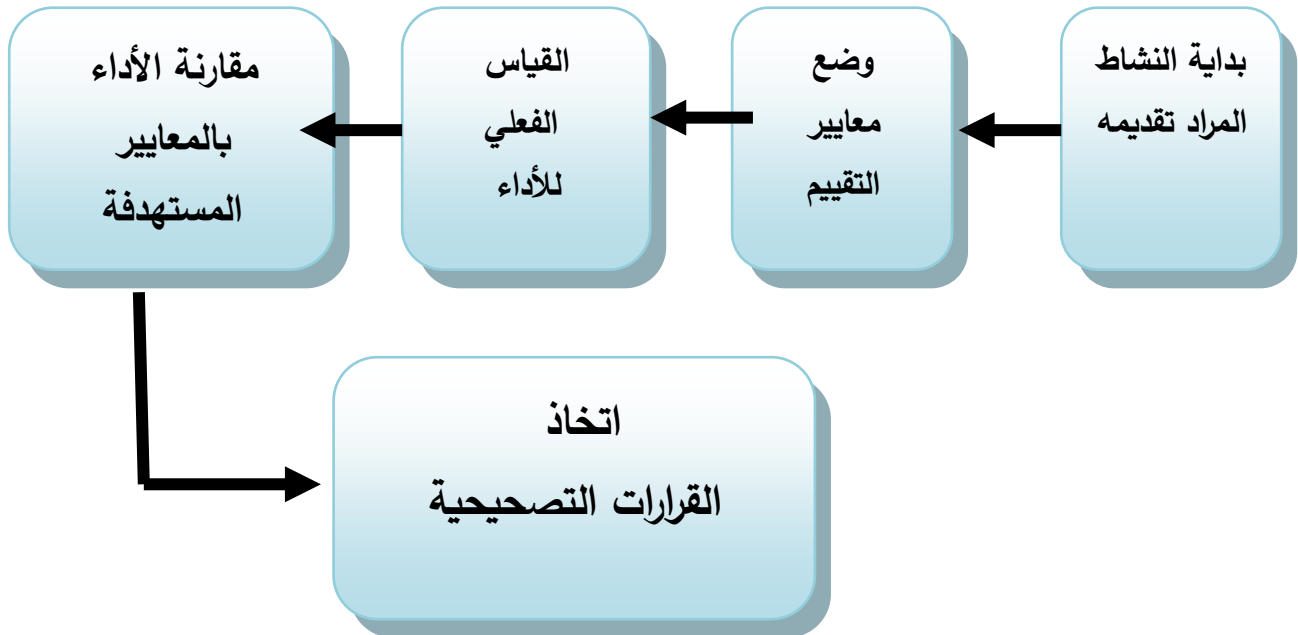
² -أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص165.

ففي هذه المرحلة تتم مقارنة أداء المستهدف، بناء على هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

4_ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل المسببة لهذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل ما إذا كانت داخلية أو خارجية.

الشكل رقم (03) مراحل تقييم الأداء المالي



المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء.

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة توافر مجموعة من المؤشرات المناسبة، من أجل الوقوف على مستوى الأداء الذي بلغته المؤسسة، وكذلك من أجل تحديد تطور أي جانب من جوانب نشاطها.

الفرع الأول: مفهوم مؤشر الأداء

يعرف P.Lorino مؤشر الأداء على أنه عبارة عن: "معلومة تساعد الفرد أو مجموعة من الأفراد على توجيه نشاط المؤسسة، بغرض تحقيق هدف معين، أو مساعدتهم في تقييم نتائج ذلك النشاط"¹.

¹ –Philippe Lorino,op,cit,p130.

ويمكن للمؤشر أن يكون أرقاما أو أعدادا أو رموزا ذات دلالات نوعية حسب نشاط المؤسسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها، لذلك عرفه P.Voyer على أنه: "عنصر أو مجموعة من العناصر المشكلة المعلومة ذات دلالة بالنسبة للمؤسسة"¹.

الفرع الثاني: أنواع مؤشرات تقييم الأداء

تختلف مؤشرات تقييم الأداء باختلاف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عملية التقييم، وعلى العموم يمكن تصنيف مؤشرات التقييم إلى مؤشرات مالية مثل السيولة، الربحية، النمو، كلفة الجودة ومؤشرات غير مالية تشمل الإنتاجية، الحصة السوقية، رضا الزبائن، القيمة المضافة، تحسين الجودة.

أولاً: مؤشرات التقييم المالية

إن استخدام المؤشرات المالية لتقييم الأداء يعتبر من أقدم طرق التقييم وأكثرها شيوعاً، وتعد من أهم أدوات التحليل استعمالاً، وذلك بمقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي خلال فترات متعاقبة. ويمكن تناول أهمها في هذا الجزء.

1_مؤشر الربحية:

الربحية هي العلاقة بين أرباح المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها²، أما مؤشر الربحية فيقيم أداء المؤسسة عن طريق نسبة صافي العائدات إلى الاستثمارات.

وهناك أربعة مؤشرات للربحية مستخدمة بشكل واسع، نوجزها فيما يلي:

- **هامش الربح:** تهتم المؤسسة بشكل كبير بهامش الربح الذي تحققه، حيث يعطي هذا المعيار مؤشر للإدارة عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر من المبيعات.
- **العائد على الأصول:** يوضح هذا المؤشر قدرة إدارة المؤسسة على استغلال أصولها لتوليد الأرباح.
- **معدل العائد على حقوق الملكية:** يقيس قدرة المؤسسة على استغلال أموال المساهمين في توليد الأرباح³.

¹ -Pierre Voyer, Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance, 2eme édition, presses de l'université de Quebec, Quebec ,1999,p61.

² -خالد توفيق الشمري، التحليل المالي و الاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص58.

³ -شقيري نوري موسى، أسامة عزمي إسلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص58.

- نسب التدفقات النقدية: بالإضافة إلى معدل هامش الربح والعائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، يمكن الإشارة إلى نوع آخر ويعرف بالتدفقات النقدية أو نسب السيولة، تعبر عن قدرة المؤسسة على تحويل مبيعاتها إلى سيولة.

2_ مؤشرات النمو:

تقيس هذه المؤشرات مدى احتفاظ المؤسسة بوضع نموها الاقتصادي مقارنة بالسنوات السابقة، وأهم هذه المؤشرات¹:

- معدل نمو المبيعات.
- معدل نمو حقوق الملكية.
- معدل نمو العائد على الاستثمار.
- معدل نمو القيمة المضافة.
- معدل نمو الموجودات.

3_ مؤشرات كلف الجودة:

يقصد بمؤشر كلف الجودة العلاقة النسبية التي تقيس تكلفة الجودة، وتستخدم هذه المؤشرات لمعرفة قيمة التكاليف المرافقة لبلوغ أي مستوى من الجودة، ومن المعايير شائعة الاستعمال نجد²:

- معيار العمل: يقيس هذا المعيار العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة ومجموع ساعات العمل.
- معيار التكلفة: يقيس العلاقة بين تكلفة الجودة والتكاليف الإجمالية.
- معيار الإنتاج: يقيس العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وتكاليف الإنتاج.
- معيار المبيعات: يقيس العلاقة النسبية بين تكلفة الجودة وقيمة المبيعات السنوية.

ثانياً: مؤشرات التقييم الغير مالية

مع ظهور التسيير الاستراتيجي أخذ تقييم الأداء منحى آخر، يتناول الأداء من جوانب أخرى، غير مالية، باستخدام مؤشرات تقيس اتجاه عوامل المحيط والبيئة التنافسية، من أهم هذه المؤشرات:

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 296.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 365.

1_ الإنتاجية:

ترتبط مؤشرات الإنتاجية مباشرة بوظيفة الإنتاج، ويتم التعبير عن الإنتاجية بأنها العلاقة بين إجمالي المخرجات (الإنتاجية الكلية) مقاسة على أساس الوحدات المنتجة أو المبالغ المحصلة ووحدات المدخلات، مثل عدد الساعات اللازمة لإنتاج سلعة معينة، وهناك مؤشرات للإنتاجية تتحدد بالنسبة لوحدات المدخلات الأخرى، أو ساعات العمل¹.

2_ مؤشر الحصة السوقية:

يعتبر مؤشر الحصة السوقية من المؤشرات الجيدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة في أنشطتها، لذلك نجد أغلب المؤسسات تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، من خلال دراسة وتحليل حصتها السوقية، وجمع المعلومات عن المؤسسات المنافسة والقوية في السوق، لكي تتمكن من توقع المستقبل².

ويمكن تقييم الحصة السوقية وفق مؤشرين:

أ- الحصة السوقية الإجمالية: ويمكن التعبير عنها كنسبة تمثل مبيعات المؤسسة إلى المبيعات الكلية للسوق.

ب- الحصة السوقية النسبية: ويمكن التعبير عنها بالمبيعات السنوية إلى المبيعات الرائدة في السوق.

3_ رضا الزبون:

إن رضا الزبون يحدد القيمة الاقتصادية للمؤسسة، كما أنه يحدد قيمة رأس المال الفكري لديها، وقد يكون العكس صحيحاً أيضاً، إذ أن ارتفاع قيمة رأس المال الفكري لدى المؤسسة يعزز من موقعها التنافسي ويزيد من قيمتها الاقتصادية³.

تتمثل مؤشرات قياس رضا الزبائن في:

- معدل شكاوي العملاء.
- التسليم في الوقت المناسب.
- خدمات ما بعد البيع.
- زمن التسليم للزبون.

¹ - علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 46.

² - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 369.

³ - قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 369.

- عدد الوحدات المعادة من الزبون.

4_تحسين الجودة:

يقصد بتحسين الجودة تحسين مواصفات المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة، وهذا يتطلب وضع خطط تهدف إلى إجراء تحسينات محددة على منتجات المؤسسة. وضع الباحثون مجموعة من المؤشرات لتحسين الجودة وتتمثل فيما يلي¹:

- التدريب المستمر.
- تنمية الموارد البشرية.
- النظام المتكامل للمعلومات.
- العمل الجماعي.

5_القيمة المضافة:

يقصد بالقيمة المضافة القيمة السوقية للسلع والخدمات التي أنتجها المؤسسة مطروحا منها قيمة السلع والخدمات التي تم اقتناؤها عن طريق التحويل من مؤسسات أخرى ويمكن اعتبارها أيضا تلك القيم الجديدة التي أضافتها القوى البشرية إلى تكلفة موارد الإنتاج نتيجة استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال².

المبحث الثالث: أساليب وأنظمة تقييم الأداء

لفترة طويلة أعتبر الربح الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، من هذا المنطلق فإن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تتحملها، وبالتالي فإن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر تتمتع بأداء جيد، وفقا لهذه النظرة كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي تحققها، بصيغة أخرى كان التقييم ماليا بحتا، ولعل أحسن الأساليب لتقييمه هي النسب المالية، إضافة إلى بعض الأساليب التقليدية الأخرى لقياس الأداء.

غير أن التطورات التي عرفت بيئتها المؤسسة ومحيطها، دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس الأداء، والتي تعبر عنه بصفة أدق، مما أدى إلى ظهور أساليب حديثة للتقييم.

¹ -قاسم نايف علوان المحياوين، مرجع سابق، ص372.

² -قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص372.

المطلب الأول: الأساليب والأنظمة التقليدية لتقييم الأداء

تعتمد أنظمة تقييم الأداء التقليدية على استخدام المؤشرات المالية، ولقد اعتبرت مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين كثير من الباحثين والمديرين، حيث أن هناك من يرى بأن الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسة، وأن تحقيق هذه الأخيرة لأداء مالي جيد بالمستوى المطلوب سوف يعرض وجودها واستمرارها للخطر¹.

ويرجع الاستخدام الواسع لأدوات التقييم التقليدية إلى:

- أغلب المؤسسات تجد ضالتها في أدوات التقييم التقليدية، لأنها تعتمد على المؤشرات المالية كالربح مثلا، والذي يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة في الأجل القصير.
- انتشار الفكر القائم على أن المؤسسات ذات الموارد المالية المتعددة والأداء المالي العالي تستطيع البقاء والاستمرار، باعتبارها قادرة على الاستجابة للفرص المتاحة والتعامل مع التهديدات في بيئة الأعمال.
- تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في عملية التقييم التحليل المالي أو أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة، أسلوب مراقبة الموازنات.

الفرع الأول: أسلوب التحليل المالي

التحليل المالي هو معالجة منتظمة للمعلومات والبيانات المالية المتاحة بهدف الحصول على المعلومات ذات مصداقية ودقة، تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم الأداء حاضرا وفي الماضي ومستقبلا، تقاديا للانحرافات وتصحيحا للأخطاء، من أجل تحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر منهجية علمية استنادا على مقومات ومبادئ التحليل المالي منها²:

- التحديد الواضح لأهداف التحليل.
- التحديد الدقيق للفترة المالية التي يشملها التحليل.
- القوائم المالية لسنة واحدة قد لا تكفي للحصول على الحكم المطلق.

¹ - طاهر محمد علي منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 178.

² - العلمي بشرى، معاني حنان، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة تطبيقية لديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2017_2018، ص 61.

- التحديد الواضح للمعلومات التي يحتاج إليها.
- اختيار الأسلوب المناسب للتحليل سواء كانت تحليل مؤشرات أو تحليل باستخدام النسب المالية من أهم نسب التحليل المالي نجد نسب تحليل النسب (السيولة، الربحية، السوق، الرفع المالي.....)
- تتم مقارنة الأرقام في القوائم المالية التي تربطها السببية ببعضها، وتكون حصيلة هذه المقارنة نسبة مالية، تمكن المحلل المالي من استخدامها كمؤشرات في تقييم الأداء وأوجه نشاطها المختلفة من أهم هذه النسب استخداما نجد:
- **نسب السيولة:** تعبر هذه النسب على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
- **نسب النشاط:** تستخدم هذه النسب لتقييم أداء المؤسسات المتعلق بالمركز المالي قصير الأجل، تعبر عن مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها والتزاماتها، أي قدرة المؤسسة على تحويل حاجات الميزانية إلى مبالغ نقدية.
- **نسب الربحية:** تقيس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية.
- **نسب الرفع المالي:** توضح القدرة على تقييم الهيكل التمويلي للمؤسسة من حيث درجة الاعتماد على مصادر التمويل الداخلية والخارجية.
- **نسب السوق:** تقيس تأثير أداء المؤسسة على أسعار الأسهم العادية في السوق.
- والجدول التالي بعض النسب الأكثر استخداما وعلاقتها بتقييم الأداء:

الجدول رقم (1): علاقة النسب المالية بتقييم الأداء

المجموعة	مسمى النسبة	علاقة المؤشر بالتقييم
نسب السيولة	-نسب التداول -نسب التداول السريع -نسب النقدية	-أدوات لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة
	-رأس المال العامل	-مؤشر لكفاءة الإدارة.
	-فترة تغطية النقدية	-رصد الفترة اللازمة للتمويل.
	-فترة التمويل الذاتي	-درجة الاحتياط ويقارن بالنسبة السابقة.
نسب النشاط	-معدلات دوران الموجودات والمطلوبات المتداولة (معدل دوران الذمم المالية، معدل دوران المخزون، فترة الاحتفاظ بالمخزون) -معدل دوران الذمم المالية الدائنة. -معدل دوران صافي رأس المال العامل. -معدل دوران الموجودات طويلة الأجل. -معدل دوران الموجودات العاملة والملموسة. -معدل دوران الزبائن.	-كفاءة إدارة الائتمان (فاعلية سياسة الائتمان والتحليل). -كفاءة إدارة المخزون. -مدى تحقيق الملائمة بين البيع والشراء. -كفاءة استخدام رأس المال العامل في تحقيق المبيعات. -تقيس كفاءة الإدارة في استغلال موجوداتها الثابتة لتحقيق العائد الأقصى.
نسب الربحية	-نسبة مجمل الربح (قدرة المؤسسة على إدارة التكاليف) -نسبة صافي الربح (قياس مدى مساهمة الأصول في الربحية).	-قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية.
نسب السوق	-عائد السوق -سعر بيع السهم إلى الربح المحقق. -نسب توزيع الأرباح.	-يقيس تأثير إدارة المؤسسة على أسعار الأسهم استنادا إلى الهدف العام للإدارة التمويلية (تعظيم ثروة المساهمين غن طريق تعظيم القيمة السوقية للسهم).
الرفع المالي	-نسب المديونية (درجة التمويل الخارجي في هيكل المؤسسة). -صافي الربح/العوائد (قدرة سداد الفوائد من الأرباح). -نسبة تغطية الأصول على تسديد الديون.	-مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها على الديون (تقييم الهيكل التمويلي للمؤسسة).

المصدر: العلمي بشرى، معاني حنان، مرجع سابق ص63

الفرع الثالث: أسلوب مراقبة الموازنات

استخدمت الموازنة كأداة للرقابة لأول مرة سنة 1912، يعتمد أسلوب مراقبة الموازنات على حساب الانحرافات بين الأهداف والإنجازات، والبحث عن أسباب هذه الانحرافات والمسؤولين عنها (الأشخاص أو الأقسام) وهذا ما يسمح بمعرفة مدى التقدم في تحقيق الأهداف والتصرف في الوقت المناسب اتجاه الأحداث غير المرغوب فيها¹.

تعمل مراقبة الموازنات على تقييم الأداء، وتحسين قواعد التنبؤ وجودة الاختيارات الإستراتيجية، وترتبط هذه الطريقة ارتباطا وثيقا بحاسبة التكاليف لأنها تستعمل أسلوب التحليل عند المقارنة.

- تقييم الأداء باستخدام مراقبة الموازنات:

تعد مراقبة الموازنات من أساليب متابعة الأداء المالي والأداء بشكل عام، ترتكز على حساب الانحرافات، وتتم بعدة مراحل:

- قياس الأداء.
- حساب الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع.
- البحث عن الأسباب والمسؤولين عن الانحرافات.
- الإجراءات التصحيحية للانحرافات الغير مرغوب فيها.

المطلب الثاني: الأساليب والأنظمة الحديثة

اعتمدت المؤسسات ولمدة طويلة في تقييم أدائها على الأساليب و الأنظمة التقليدية، من خلال النتائج والمؤشرات المالية، دون إعطاء أي اعتبار للمؤشرات الغير مالية، وهذا ما جعلها عرضة للكثير من الانتقادات خاصة في نهاية السبعينات، لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، وفي بداية تسعينات القرن الماضي تم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع تحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط، كمحاولة لتجاوز الانتقادات الموجهة للطريقة التقليدية في قياس الأداء، اتجه الفكر الحديث في ظل تزاوج التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس أداء المؤسسات، نظرا لأهميته، وكذا التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم ربط الأداء الحالي بالأداء المستقبلي².

وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في:

¹ -نعيمية يحيوي، أدوات مراقبة التسيير النظرية والتطبيقية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 270.

² -لشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص 223.

الفرع الأول: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من الطرق الحديثة لقياس أداء المؤسسات، تعود جذورها إلى القرن العشرين حيث كان تطبيقها بطريقة غير مباشرة، لتعود سنة 1930، أين كانت تستخدم من قبل كبرى المؤسسات في ذلك الوقت، ما جعل العديد يعتبرها من الأساليب التقليدية في تقييم الأداء، لتشهد عودتها بقوة سنة 1980 بفرنسا.

تنطلق فكرة لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة، وتوجد الكثير من التعريفات للوحة القيادة منها:

لوحة القيادة هي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وأخرى غير مالية، المناسبة للمسؤولين لقيادة وأداء النشاط الذي يمارسونه¹.

من خلال تسميتها يتضح أنها تشبه لوحة قيادة السيارات تشمل مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، تسمح للمسؤولين من معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالمعيارية وإجراء التصحيحات المناسبة.

كما تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة تهتم بالناحية النوعية لا بالكمية، لذلك فهي تضم عددا معينا من المؤشرات.

من خلال ما سبق يتضح أن لوحة القيادة عبارة عن تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير من أجل التحكم الجيد في سير العمليات داخل المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة²، وتتميز بمجموعة من الخصائص وهي:

- تعتمد على معلومات مالية وغير مالية وحتى غير كمية، لأنها تهتم بالنوعية.
- دقيقة وسهلة القراءة والتفسير.
- يتم إعدادها وتعديلها في وقت قصير، وبشكل مناسب وهادف للفت انتباه المعنيين، يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة الأداء.
- يتم إعدادها بشكل دوري، حسب احتياجات المسؤولين.

¹ - François Giroud et autres, controle de gestion et pilotage de la performance, 2eme edition, Gualino editeur, Paris, 2004, p105.

² - أحمد بونقيب، رديم حسين، دور لوحات القيادة في دعم عمليات مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة بسكرة، ص3.

1_ مراحل إعداد وتصميم لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من أدوات التسيير الحديثة، والتي تسمح للمسؤولين بمعرفة نقاط الخلل وتداركها في الوقت المناسب، وتخضع لوحة القيادة للمراحل التالية:

أ- **تحديد مهام مراكز المسؤولية:** بعد دراسة محيط المؤسسة، يجب على كل مسؤول تحديد أهداف مراكز النشاط كهدف تعظيم الربح.

ب- **تحديد العناصر الأساسية المحددة للهدف:** حيث تسمح العناصر الأساسية للمسؤولين بمتابعة تحقيق الأهداف المسطرة مثل عدد العمال.

ج- **تحديد المؤشرات:** المؤشرات هي عبارة عن معلومة أو أداة تستعمل لتقييم وضعية المؤسسة.

د- **تحديد المعايير:** تبقى المؤشرات بدون معنى ما لم تقرر بالمعايير التي تم تحديدها، حيث يتم مقارنة المؤشرات الفعلية بقيم معيارية أو نموذجية، يمكن أن تتمثل في أهداف المؤسسة¹.

والجدول التالي يوضح الشكل النموذجي للوحة القيادة

الجدول رقم (02): الشكل النموذجي للوحة القيادة

المؤشرات	النتائج المحققة	الأهداف	الانحرافات
المؤشر أ			
المؤشر ب			
المؤشر ج			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

2_ استخدام لوحة القيادة في تقييم الأداء

لقيادة المؤسسة في ظل بيئة تتسم بعدم الثبات والتأكد، يظهر دور ومكانة لوحة القيادة، كوسيلة حديثة على مستوى المؤسسة بمختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية، تسمح بالوقوف على مدى تحقيق الأهداف وطبيعة الإجراءات التصحيحية، التي يتخذها المسير من خلال تحليله الانحرافات وترجمة مسبباتها، وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

¹ - عائشة كدامسة، دور لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل أدوات مراقبة التسيير، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير، 2014، ص 4.

ويمكن القول إن لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، واتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تستخدم في تقييم الأداء وذلك بعدة وسائل من بينها استخراج الفروق بين النتائج الحقيقية والنتائج التقديرية، أي تحديد الانحرافات، كما تقوم بتحديد الأخطاء في أقرب وقت ممكن لتقادي تفاقم الخسائر، وتفيض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض بتقييم الأداء المفوض إليه، والتأكد من مدى تحقيق هذا الأخير للأهداف والمهام المحددة له ولوحة القيادة هي أنجع وسيلة لذلك¹.

الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن BSC

تنشط المؤسسة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير ويميزها التطور السريع، لذلك وجب عليها تحديد أهدافها بدقة، وتقييم أدائها من خلال مجموعة من المؤشرات تسمح لها بالاطلاع على وضعها في أي لحظة، غير أن هذه المؤشرات أصبحت لا تتماشى مع متطلبات البيئة، ما أدى إلى وضع مؤشرات غير مالية تتكامل مع المعلومات المالية في نموذج حديث لتقييم أدائها، وهو بطاقة الأداء المتوازن نفلا عن الترجمة الإنجليزية Card Balanced Score في مقال للباحث Robert Kaplan و David Norton في مجلة Harvard Business Review سنة 1992.

1_ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة الأداء المتوازن حسب Kaplan and Norton بأنها أداة لقياس الأداء الاستراتيجي حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك للتأكد من تنفيذ الإستراتيجية.

كما تعرف على أنها نظام لإدارة الأداء على مستوى المنظمة، حيث تجمع بين المعايير المالية وغير المالية، حيث تعطي بطاقة الأداء المتوازن صورة شاملة وواضحة عن وضعية المنظمة الإستراتيجية، استنادا إلى أربعة أبعاد.

¹ -حجاج زينب، شعيب حمزة، مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة البليدة 2، يومي 27 و 28 أكتوبر 2014، ص 17.

2_ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، التي تقدم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم في الأجل الطويل والقصير والمتوسط، من خلال أربعة أبعاد أساسية:

أ- **البعد المالي:** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، والتحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية، وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية للمنظمات المنافسة مع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها¹.

ب- **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية من خلال إنتاجية العاملين والتسيير الأمثل للمخزون.

ج- **بعد العملاء:** تسعى المؤسسة من خلال هذا البعد إلى الاهتمام بالزبون والرفع من إرضائه والتقليل قدر المستطاع من شكاوي الزبائن وبالتالي زيادة حجم المبيعات ونمو رقم الأعمال.

د- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، من خلال ضمان سلامة العمال والتقليل من حوادث العمل، رفع مستوى رضا العاملين من خلال الحوافز والمكافآت.

¹ - بوقرة رابح، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة مراقبة حديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، الملتقى العلمي الوطني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 13 و14 ماي 2014 ص 9.

الجدول رقم (03): نموذج لبطاقة الأداء المتوازن.

النتائج المستهدفة	المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	
%،،،،،	معدل العائد على الأصول معدل العائد على حقوق الملكية معدل دوران الأصول	تنظيم العائد على الاستثمار تحسين المردودية المالية الاستغلال الأمثل للأصول	البعد المالي
	متوسط إنتاجية العاملين معدل دوران المخزون	زيادة إنتاجية العاملين التسيير الأمثل للمخزون	بعد العمليات الداخلية
	نمو رقم الأعمال معدل شكاوى العملاء التسليم في الوقت المحدد	زيادة حجم المبيعات معدل شكاوى العملاء رفع مستوى رضا العمال	بعد العملاء
	معدل تكرار حوادث العمل معدل نمو الحوافز والمكافآت	ضمان سلامة العمال رفع مستوى رضا العاملين	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالبين.

خلاصة الفصل:

إن تعقد المحيط وتطوره بصفة مستمرة ساهم بنسبة كبيرة في تطوير وسائل تقنيات تقييم الأداء المالي، وخاصة أن هذا الأخير يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات القائمة بين عناصر المؤسسة الاقتصادية كما أنه يقوم بوضع البيانات والمعلومات المتوفرة في القوائم المالية، حيث تعتمد هذه العملية على مجموعة مؤشرات التي من خلالها يتم تقييم الأداء المالي وترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسة، ولا شك أن التعدد في الأنشطة فيما بينها يجعل عملية تقييم الأداء عملية شاملة ومتكاملة بطبيعتها، فعملية تقييم الأداء تتمثل في الخطوة الأخيرة من الدورة الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ووضع خطة أو برنامج زمني لتنفيذها. ولقد حاولنا في هذا الفصل دراسة تقييم الأداء من خلال تعريف الأداء بصورة عامة ثم تقييم الأداء المالي بصورة خاصة، إذ لا يختلف الأول عن الأخير إلا من خلال التركيز عن الجوانب المالية وفي هذا الإطار يعتبر تقييم الأداء المالي قياس للفعالية المالية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها المالية من خلال الكفاءة في استخدام الوسائل المتاحة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للقياس المقارن

تمهيد:

يفرض القرن الواحد والعشرون على المنظمات أن تكون على دراية بما يجري حولها من تغيرات ومستجدات في التكنولوجيا وأساليب الإدارة، بحيث يواجه كل قائد منظمة العديد من التغيرات الجديدة وكذا فإنه من الواجب على المديرين التنفيذيين أن يطوروا قدراتهم من أجل اتقاء خطر المنافسين الخارجيين وأن يعملوا على تقييم جميع أشكال المنافسة غير المتوقعة المتطورة، وإلى جانب ذلك فإن عليهم العمل على إعادة تفعيل منظماتهم لمواجهة تحديات التقنيات الجديدة بما يضمن الاستجابة للتحويلات الجديدة، ولتحقيق ذلك يمكن للمؤسسات أن تلجأ إلى أسلوب القياس المقارن، الذي يعتبر واحدا من الأساليب الحديثة التي تستخدمها المؤسسات لإجراء مقارنة بينها وبين المؤسسات الأخرى ذات التفوق والتي يمكن اعتبارها مؤسسات الرائدة، أو تقارن بين الطرق والكيفيات المؤدية لإنتاج هذه السلع والخدمات بهذه الكيفية أو تقارن بين استراتيجيات ومناهج التسيير المطبقة في هذه المؤسسات الرائدة فالقياس المقارن يسمح بتوفير إطار يمكن المؤسسة من التعلم وفهم كيفية أداء الرائد ويشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث، في المبحث الأول نتكلم عن ماهية القياس المقارن، وفي المبحث الثاني أهمية القياس المقارن، أما في المبحث الثالث فقد تطرقنا إلى أهمية القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية القياس المقارن

غالبا ما يعتقد البعض أن الذين ينتهجون أسلوب القياس المقارن لا يقومون بأي ابتكار، ولكن بإتباع الآخرين، نستطيع أيضا إدخال تحسينات عامة بدون التركيز على الأفكار القديمة، ومن المحتمل في بادئ الأمر أن يأخذ القياس المقارن شكلا خاطئا، وذلك بظهوره كنسخة مطورة لخطة إستراتيجية لعدم اتفاق الباحثين.

ولإزالة كل اللبس والغموض المتعلق بالقياس المقارن، من الضروري شرح هذا الأسلوب بشكل دقيق بهدف الفهم الصحيح وعدم خلط المصطلحات وطمس الحقائق.

وهذا ما سنتعرض له في هذا المبحث من خلال تسليط الضوء على مفاهيم هذا الأسلوب، نشأته وتطوره، بإضافة إلى أنواع القياس المقارن.

المطلب الأول: مفاهيم حول القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن مصطلح ناتج عن ترجمة المصطلح الإنجليزي بنتش ماركينك Benchmarking وقد تفنن الكتاب العرب في ترجمته ومن جملة هذه الترجمات نجد: المقارنة المرجعية، القياس النمطي، القياس النموذجي، المقارنة البيئية، المراجعة النمطية وآخرون يسمونه بالمعايرة، وقد فضلنا استعمال مصطلح القياس المقارن لأنه أكثر وضوحا وأقرب إلى المعنى وهو الأكثر تداولاً.

أ- تعريف القياس المقارن لغويا: " هو طريقة للتصنيف أو الترتيب، من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة في نشاط سيرورة أو وظيفة ما واتخاذ كهدف ترقى إليه ¹."

والكلمة مأخوذة من بنتش مارك Benchmark وهي كلمة مستعملة في الهندسة، وتعني نقطة ارتكاز أو نقطة مرجعية، وتستخدم لمقارنة الارتفاع أو الاتجاه بالنسبة إلى هذه النقطة.

ب- تعريف القياس المقارن اصطلاحا:

- تعريف Robert Comp (روبرت كوم) مسؤول برنامج القياس المقارن بشركة رانك إكس روكس Rank Xerox في كتابه القياس المقارن والبحث عن أحسن الممارسات التي تقود إلى الأداء المتميز القياس

¹ – Jean Claude tarmondeau et Christine huttin, Dictionnaire de stratégie d'égiter prise, Paris Vuibert, 2001; p22

المقارن هو عمليات مستمرة لقياس المنتجات والخدمات، والممارسات ضد أقوى المنافسين أو المؤسسات التي ينظر إليها بأنها رائدة في الصناعة¹.

- يعرف القياس المقارن كذلك على أنه: " نموذج لتحسين العمليات الخاصة بالمؤسسة، وذلك بواسطة مقارنتها بالعمليات المماثلة لها والتي تتم بطريق أفضل في مؤسسات أخرى، وهي عملية مستمرة لتقييم الأداء الخاص، بنشاط معين للمؤسسة بالأداء العالمي الأفضل للمؤسسات الرائدة².
- يعرف المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية: القياس المقارن بأنه " عملية قياس منظمة ومستمرة المقارنة، وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم، بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أداء المنظمات، من أجل الحصول على التفوق لمواجهة المنافسة، هذا التحسين يمكن أن يمس المنتجات كم يمكن أن يمس أيضا طرق العمل³
- ويعرف أيضا على أنه " طريقة مقارنة الأداءات الأساسية للمؤسسة مع الأداء الأفضل في السوق على المستوى الدولي⁴.
- يعرف على أنه " قياس أداء ومقارنته بأفضل أداء بهدف تحديد كيفية وصول المنظمة ذات الأداء المتميز، واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الأهداف والإستراتيجيات والتطبيق ".

ونستخلص من هذه التعاريف ما يلي:

- أن القياس المقارن يقوم على أساس المقارنة بأداء متميز.
- أنه يساعد على جمع المعلومات من أجل تحديد أفضل طرق التميز الموجودة في العالم.
- إن القياس المقارن عملية مستمرة بحيث أن أي منتج أو طريقة لا تبقى هي الأفضل على المدى الطويل.
- إن القياس المقارن لا يركز على مخرجات المؤسسة فحسب بل يتعداها إلى العمليات والمعالجات ذاتها.
- إن القياس المقارن يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة

¹ - لعلاوي عمر، دراسة الاستراتيجية التسويقية الاقتصادية في المحيط التنافسي، أطروحة دكتوراة، المدرسة العليا للتجارة، 2003-2004، ص 101

² - Huberac jean pierre, "Guide de méthode de la qualité: choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", édition maxi, 2^{ème} édition, paris, 200, p 161

³ - توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مصر، دار الفكر العربي 2005-2006 ص 194

⁴ - صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2003-2004 ص 281

ومن كل هذا يمكننا استنتاج تعريف شامل: " القياس المقارن هو عملية منظمة ومستمرة تقوم على أساس مقارنة أداء المؤسسة بأدائها ".

وعملية القياس المقارن تبين موقع المؤسسة المعنية مقارنة مع المؤسسات، فيما يتعلق بعملية محدودة أو هدف يراد تحقيقه.

المطلب الثاني: نشأة وتطور القياس المقارن

يعتبر التفكير البشري تتابعا لعمليات ذهنية تبدأ عند اختيار فكرة ما، تحليلها ثم مقارنتها بأفكار أخرى وتنتهي إما بالقبول أو بالرفض وكذلك القياس المقارن، فهو يعتمد على نفس العمليات بهدف تحديد كيف ولماذا توجد منظمات " أنجع" من أخرى وهدفه هو التميز.

كما يعتبر أكبر تحدي تواجهه المنظمات هو كيفية الموازنة بين تقليص التكاليف وتحقيق جودة عالية باعتبار الجودة عملية جد مكلفة، الشيء الذي أدى إلى تطوير تقنيات تسمح بتحقيق هذه المعادلة الصعبة ومن بين هذه التقنيات أسلوب القياس المقارن، الذي أثبت فعاليته في تحقيق تخفيضات مذهلة على مستوى التكاليف مع تحقيق درجة عالية من الجودة.¹

تم اعتماد أسلوب القياس المقارن في اليابان منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد قامت منظمة زيروكس Xerox باستعماله بطريقة منتظمة، كأداة تسيير وتحسين للكفاءة.²

يعتبر أسلوب القياس المقارن ردة فعل سريعة طورت مع مطلع الثمانينات، من طرف صناعيين أمريكيين لمواجهة التميز الياباني باقتباس طرق منافسيهم وكانت زيروكس Xerox من الميادين في هذا المجال.³

ولكن إذا ما دققنا أكثر في هذا المفهوم، نجد أنه ليس حديث النشأة كما تمت الإشارة إليه، ربما ظهر هذا المفهوم قديما عندما نظر رجال إلى كوخ جاره وأيقن أن شكله لا يسمح بدخول الكثير من المطر،

¹ Claude Yves Bernard, "le management par la qualité tata l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles", édition AFNOUL, Paris, 2000, p75

² Olivier Vaisman, "Benchmarking ou étalonnage concurrentiel", lieu et maison d'Édition non mentionnes , 1999, P5

³ – Fabien lepooivre "Benchmarking concept et méthodologie ", lieu et maison d'édition non mentionnées , neva conseil, 2001-2004 p3

وفكر انه من المستحسن أن يبنى كوخا مماثلا وفي العصور القديمة كذلك، كان الملوك يقومون بإرسال جواسيس لاكتشاف الأسلحة التي سيستعملها العدو... إلخ كل هذه الأفكار تجعلنا نفكر أنه قبيل بداية العصور الحديثة، أيقنت البشرية أنه بإمكانها التعلم من اكتشافات بعضها البعض بهدف إدخال تحسينات على الأوضاع الحالية¹

يعتبر القياس المقارن عملية تيسيرية، طورت أثناء القرن العشرين، وانتقلت عبر أربع مراحل والآن هي في المرحلة الخامسة من النضج².

في أواخر سنة 1800 وفي عهد فريديريك تايلور تم تشجيع عمليات المقارنة بين الأعمال من خلال تطبيق الطريقة العملية، ومن منظور تايلور فقد كان هناك ما يسمى: " الطريقة المثلى "، وقد عرفت هذه الطريقة رواجاً كبيراً وتم تبنيها من طرف العديد من الشركات، كما أنه وأثناء الفترة ما بين سنتي 1950 و 1975 اعترف الأمريكيون أن اليابان لا يستطيعون إلا التقليد، لذا فهم لا يشكلون خطراً كبيراً على مستوى الأعمال لأنهم لا يبتكرون تكنولوجيات جديدة، وهذه الفكرة صحيحة على مستوى الاقتصاد الكلي ولكن استطاع اليابانيون تطوير القدرة على الإنتاج بأقل الخسائر الممكنة: بحكم أن بيئتهم لا تسمح بمثل هذه الخسائر، وقد قدم القياس المقارن في بادئ الأمر على أنه فن إلا أنه قد طور في ما بعد ليصبح علماً قائماً بذاته، أثناء هذه الفترة بدأ اليابانيون بزيارة العديد من الشركات الغربية و استطاعوا بذلك استيعاب ما نقلوه عن الغرب، من خلال الحصول على حق المعرفة مع مراعاة اختيار الأنسب لظروفهم، وبالرغم من نجاح الشركات اليابانية في تطوير المنتجات والابتكارات الجديدة إلا أن ذلك لم يمنعها من الاستمرار في إجراء دراسات القياس المقارن، إدخال التحسين المستمر أي ما يعرف بفلسفة الكايزن KAIZEN والقائمة على المبدأ الثاني: " لا يجب أن يمر يوم واحد بدون إحداث تحسين على مستوى ما في المؤسسة"³.

• الكايزن KAIZEN

كلمة من أصل ياباني، مكونة منقسمين (KAI) وتعني التحسين، (ZE) تعني الهدوء. ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها

¹ – Cattani Michel , " Maitriser les processus de de l'entreprise, aidé opérationnel", les éditions d'organisation, paris 2003 p33

² – Bril Mian jean, "Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance", les éditions d'organisation, 3 –ème éditions paris 2001 p248

³ – توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، مصر، دار الفكر العربي 2003 ص 232

ويستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة الإدارة بالمشروع، كما تهتم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين¹.

ولقد قام ماسكيماي (MASSAKIIMAI) في كتابه (التحسين المستمر في الأداء: مفتاح نجاح التنافسية اليابانية) سنة 1986 بتأسيس مفهوم (KAIZEN) ونشره، حيث اعتبره مفهوما إداريا شاملا كأساس للتحسين المستمر في سنة 1985 قامت مجموعة كبيرة من المنافسين الخارجيين بدخول سوق Xerox وكان ت أكبر تلك الشركات كانون Canon اليابانية وسافين Savin الفرنسية وكانت هاتين الشركتين تتشطان في نفس قطاع الشركة الأولى، مما جعل إكسروكس Xerox تتخلف ويتباطأ إنتاجها الشيء الذي دفعها إلى انتهاج أسلوب القياس المقارن، الذي ساعدها على تحديد مواطن ضعفها واكتشاف أحسن التطبيقات والتي أطلقت عليها اسم التقليد الابتكاري، وكانت النتيجة نهاية الأزمة².

كما قام مالكوم بلدغيداج Malcolm Baldrige بتقديم ما يسمى الجائزة الوطنية للجودة لشركة Xerox، الذي سلط الضوء أكثر على القياس المقارن كتطبيق، كما لا يمكننا أن ننسى دور الأنترنت في تسريع وتيرة تقدم القياس المقارن، فقد ساعدت على توفير المعلومات بشكل لحظي وجد واسع، ففي سنة 1993 تمت محادثات بين مركز القياس المقارن للملكة البريطانية، ومعهد التخطيط الاستراتيجي في الوم.أ ومعهد الجودة السويدي ونادي القياس المقارن بإيطاليا وذلك بهدف تقييم إمكانية إقامة شبكة تعاونية، في 1994 تمت إقامة شبكة رسمية تهدف إلى تحقيق فهم جيد لأسلوب القياس المقارن.

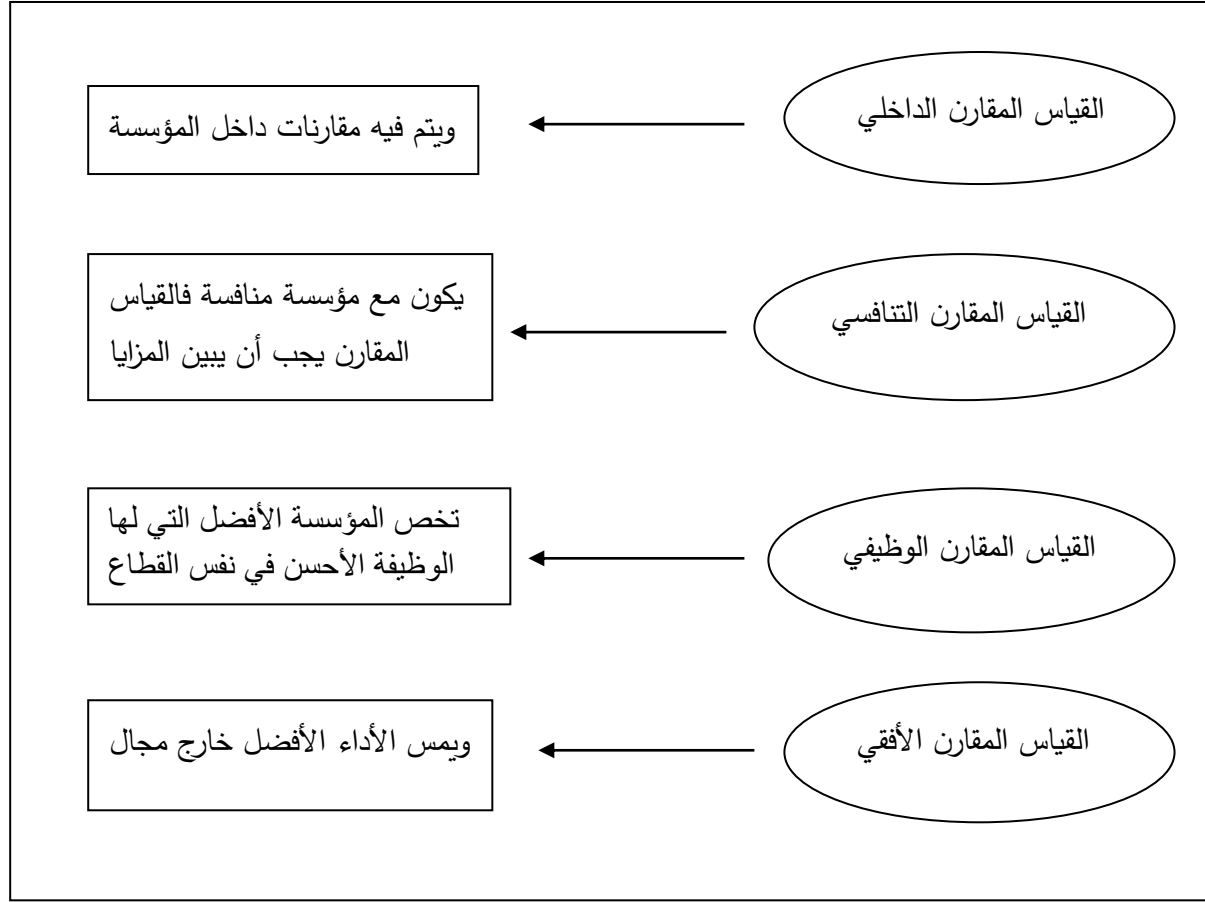
المطلب الثالث: أنواع القياس المقارن

هناك عدة أنواع من القياس المقارن وقد حدد Robert C CAMP روبرت كامب أربعة أنواع وهي القياس المقارن الداخلي، التنافسي الوظيفي، الأفقي (العام)، وفيما يلي شكل يوضح هذه الأنواع.

¹ – Huberac jean pierre , Guide de méthodes de la qualité: choisir et mettre en œuvre démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services " édition maxi , 2^{ème} édition , paris 2001, p137

² – Bril Man jean , op.cit , p 250

الشكل رقم (04): أنواع القياس المقارن



Editions , Paris, 2 éd, L'intelligence économique en pratique, La Source: François JAKOBIAK
 . P 225, 2001, d'organisations

1_القياس المقارن الداخلي:

ويتميز بإجراء مقارنات داخلية وذكر في البداية لأن أي مؤسسة تريد أن تجري قياس مقارن، يفترض بها أن تستعمل مصالحها كميدان أولي لهذا الغرض فهو يعتبر كتجربة أولية مفيدة قبل أن تلجأ إلى الخارج، ففي المؤسسة توجد عمليات متماثلة في مصالح مختلفة أو في مواقع جغرافية متعددة، لذا تجري مقارنة بين هذه العمليات والوظائف الأخرى، لذا يعتبر القياس المقارن الداخلي أبسط أنواع القياس المقارن¹، كما يدخل البعض المقارنة التاريخية للمؤسسة ضمن مفهوم القياس المقارن الداخلي، فإجراء المؤسسة لمقارنة بين أدائها

¹ – François Jakobiak , " L'intelligence économique en pratique", 2^{ème} éd , paris , Editions d'organisations, 2001, p 225

لهذا العام مع أدائها للأعوام السابقة يعتبر ضمن مستوى القياس المقارن الداخلي¹، ويتميز القياس المقارن الداخلي بأنه يساعد على التعلم الجماعي لمختلف مصالح المؤسسة بالإضافة إلى أنه يحقق التنسيق والتعاون بينها، كما يتسم بسهولة كبيرة في مقارنة النتائج لأن الأمر يتعلق بنفس الحرفة ونفس ثقافة المؤسسة، بيد أن هذا النوع ورغم سهولة الحصول على المعلومات، إلا أنه يتصف بأن نتائجه لا تحمل كثيرا من الإبداع لأن هذه المصالح لها نفس المناخ التنظيمي وتعمل على إنجاز نفس المشاريع، تحمل نفس الرسالة وتسعى إلى أهداف مشتركة فكثير من الأحيان أثناء إجراء الترقيات أو التحويلات الداخلية بين الأقسام والمصالح، فإن العمال ينقلون معه معاداتهم وأساليبهم في العمل من مكان لآخر².

كما يجدر بنا الإشارة إلى أن عملية القياس المقارن الداخلي، لا تجدي في المؤسسة الصغيرة والمصغرة أو أنه محدود جدا باعتبار أن المؤسسة الصغيرة عدد عمالها محدود وأنهم قد يكونون مكان في واحد يعرف كل واحد منهم ما يصنعه الآخر، كما أن صاحب المؤسسة نفسه يكون على دراية بكل ما يجري في مؤسسته الصغيرة، بالمقابل يمكن للمؤسسة المتوسطة إجراء القياس المقارن الداخلي باعتبار أن وظائفها وعملياتها أوسع من المؤسسة الصغيرة، من أجل ذلك من الواجب على المؤسسات الصغيرة أن تقارن أدائها مع مؤسسات أخرى متميزة وتذهب للبحث عن أفكار جديدة تمكنها من تحسين أدائها وكذا ترفع وتعزز من قدرتها التنافسية³.

2_القياس المقارن التنافسي:

في هذه الحالة يتم مقارنة الأداء الحالي للمؤسسة مع الأداء الحالي للمنافسين المباشرين (الذين يقدمون نفس المنتجات) فتختار المؤسسة المنافس المباشر الذي يكون لديه أداء متفوق وهذا النوع من القياس المقارن إضافة إلى أنه يحقق نوعا من التحسين في الأداء المؤسسي فإنه يتيح قدراً من المصداقية والمرونة في المقارنة والتعلم، بحيث يتم تحديد الفجوات الموجودة في نظام المؤسسة المعنية واقتراح الطرق الكفيلة بسد هذه الفجوات⁴.

¹ -محفوظ أحمد أبو جودة، الإدارة والجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط 2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006 ص 194

² - Jaques Gautron eval, "le guide de benchmarking", parais , Edition D'organisation, 2003, p 37.

³ -Fabien le poivre , "benchmarking ; concept et méthodologie", Neva conseil, Nantes la France, 2005, p

18, voir le site: www.nevao.fr

⁴ - عبد العزيز مخيمر وآخرون، القياس المقارن، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، عدد 13، مصر، المنظمة العربية للعلوم

وعكس ما يعتقد الكثير من الناس، فإن هذا النوع من القياس المقارن يمارس بصفة كبيرة في القطاعات الصناعية، فهو لا يكون حتماً حول الأمور الاستراتيجية أو التوقع في السوق، ولكن هو غالباً يستعمل في كل ما يخص الإنتاجية، التكاليف الإدارية والعلاقات مع المقاولين من الباطن، الذين يكونون غالباً مشتركين وتكمن ميزة هذا النوع في سهولة مقارنة الأداء بحيث يكونون في نفس المجال وتكون الوظائف متماثلة إلى حد كبير¹.

ولكن يحمل هذا النوع صعوبة في الحصول على المعلومات حول طرق وأساليب المنافسين، وهذا قد يبدو مستحيلاً لأن هذه الأساليب هي من ملكية هذه المؤسسة وبعضها يشكل أساس ميزتها التنافسية ولكن هذا لا يعني أن نتخلّى عن هذا النوع، فببساطة يجب استعمال الطريقة المناسبة فمن المهم أن يفهم الطرفين في القياس المقارن أن المقارنة مفيدة لهما معاً لأن تبادل المعلومات يسمح للمؤسسة الرائدة أن تفهم بشكل أفضل، أسباب نجاحها وتفوقها وبالتالي تقوم بتحسين أكثر لهذه الطرق فتبادل المعلومات يمكن أن يكون بمشاركة عنصر ثالث كمستشار مثلاً الذي يكون وسيط بين المؤسستين والذي يضمن بدوره السرية والأمانة إذا رغب أحد الأطراف في ذلك.

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون الحصول على المعلومات أكثر سهولة الكبيرة وهذا بسبب حجمها الصغير، لأنها غالباً ما تتركز في منطقة جغرافية معينة أو تشكيلة معينة من المنتجات أو فئة محددة من الزبائن.

3_ القياس المقارن الوظيفي:

قد لا يملك المنافسون المباشرون الطرق المثلى للعمل، وبذلك يجب إيجاد المؤسسات الأفضل خارج المنافسين وفي نفس القطاع ومقارنة أدائها وتبني الأفكار القادرة على تحسين قدرتها التنافسية.

فليس من الصعب تحديد المؤسسة الرائدة في وظيفة معينة فيمحادثات مع الموردين الذين يختصون في البرمجيات أو المستشارين المتخصصين في الميدان يمكن إيجاد المؤسسة الرائدة فالقياس المقارن الوظيفي يكون سهلاً لجمع المعلومات، وكلا الطرفين لديه الفضول المعرفة الطرق التي يستعملها الآخر.

¹ – Jaques Gautron eval, op.cit, p38

البعض يري وبطريقة ضيقة أنه إذا لم يكن نفس المنتج فلا يمكن المقارنة وهذا غير صحيح فيجب أن لا تنسى أن الهدف النهائي للمؤسسة هو إيجاد الأداء الأفضل وتكييفه مع خصائصها وبيئتها¹.

4_ القياس المقارن الأفقي (الشامل):

بعض الوظائف هي متشابهة مهما كان القطاع مثل: تسجيل الطلبات، مصلحة الزبائن، الفاتورة، طرق الدفع... فعدد واسع من المؤسسات يمارس هذه الوظائف من أجل إرضاء زبائنهم وإذا قمنا بالقياس المقارن على إحدى هذه الوظائف فإن قائمة القطاعات تكون غير منتهية. فهذا النوع من القياس المقارن بموجبه تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها مع أداء مؤسسة من قطاع مختلف تماما عنها ويمكن أن يجد لدى هذه المؤسسة تطبيقات وممارسات تعد هي الأفضل بحيث هي التي تشكل السبب الأساسي في نجاعة الأداء ويتميز هذا النوع من القياس المقارن بأنه يقدم مصدر أفكار إبداعية وحاجة متبادلة لتقاسم المعلومات دون الخوف من السرية لأن القطاع مختلف

بعدما عرضنا الأنواع الأربعة للقياس المقارن ظهر في السنوات الأخيرة ما يسمى بالقياس المقارن التعاوني cooperatif Benchmarking أو Intra - Benchmarking المطبق كثيرا في اليابان قد يشبه إلى حد كبير القياس المقارن الداخلي فهي تتمثل في مجموعة من المؤسسات الصديقة، مرتبطة بمساهمات رمزية بينها، وتقوم بمراقبة عملياتها بصفة مشتركة وتقديم المساعدة للمؤسسة التي تحتاج ذلك، فهو عبارة عن نظام لإنفاق ضمني تقدم فيه حسابات للمساهمين في المؤسسة كما لمسيرتي المؤسسات الأخرى في المجموعة. ففي اليابان تسيطر المجموعات السنة 6 الأولى التي تتبنى القياس المقارن التعاوني على ثلث اقتصاد البلاد ففي هذا النوع من القياس المقارن يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى مؤسسات كان يربطها في السابق علاقات تعاون فيما بينها، تتمكن من خلالها المؤسسة من تبادل المعلومات وكذا عدة موارد أخرى فهو المرحلة المثلى لعملية القياس المقارن فهو النوع الأكثر نجاحا، الأكثر خلقا للقيمة والأرباح إنها الطريق الملكي.

وهذا النوع من القياس المقارن ملائم جدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذا اجتمعت وتعاونت فيما بينها وساعدت كل واحدة الأخرى فإن هذا يعطيها قدرة تنافسية أكثر في السوق ويكسبها قوة تفاوضية أكثر مع الموردين والزبائن فأثر التآزر (Synergie) يحمي هذه المؤسسات من الزوال ويزيد من صلابتها

¹ - Robert C CAMP , le Benchmarking pour atteindre L'excellence et dépasser vos concurrents, Traduit par Marie WAQUET , parais Edition d'organisation, 1992 p 66-67

ونموها، فمثلا في بلجيكا قامت مجموعة من المستشفيات بإقامة القياس المقارن التعاوني بهدف تحسين الخدمات وتخفيض التكاليف بحيث تمكن من معرفة التفاصيل الدقيقة لكل قسم في المستشفى وقام بوضع (أرفي) وحدات قياس مشتركة مما مكنها من التحكم أكثر في تكاليفها¹.

ومنه نستنتج أن من القياس المقارن الداخلي الذي يركز فقط على عمليات المؤسسة امتد إلى القياس المقارن التعاوني الذي يعطى عدد كبير من المؤسسات متجاوزا بذلك القياس المقارن مع المنافسين المباشرين والمؤسسات الأخرى سواء كانت داخل القطاع أو من خارجه، فالقياس المقارن التعاوني هو الواسع والأشمل والأكثر إثمارا.

الجدول رقم (04): أمثلة تطبيق أنواع القياس المقارن

المنطقة	نوع القياس المقارن	موضوع القياس المقارن	المنظمة الشريك
ميكروسوفت	داخلي	مقارنة مختلف الفروع حسب النشاط	ميكروسوفت
ميكروسوفت	شامل	تقليص تكاليف السيرورة الخاصة	جنرال الكتريك،موتورولا
فون	شامل	تحسين إرضاء الزبائن	سوبيتي UAP IBM جنرال
رونو	شامل	تحسين الاستماع الى زبائنهم	دارتي، نوفوتال
رونو	شامل	تقليص عدد المستويات التسلسلية (الهرمية)	نستلي
كريدي دو نور	شامل، تنافسي	تحسين ولاء الزبائن	دار مكدونالد، IBM
القطاع العمومي الكندي	شامل	تحسين تسيير الموارد البشرية للمجتمع العلمي والتقني تحسين التوظيف	زيروكس

¹ Robert C CAMP, op.cit. p 68 ,

المبحث الثاني: أهمية القياس المقارن وأهدافه ومراحله

القياس المقارن هو أداة حديثة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات، وتحديد مواطن القوة وتعزيزها، هذا الأسلوب يسعى دائما لتقييم الأداء وتطويره، ويمكنها من معرفة مكانتها الحقيقية في السوق من بين المؤسسات الأخرى.

المطلب الأول: أهمية القياس المقارن وأهدافه

تستخدم المؤسسات الاقتصادية القياس المقارن لتحقيق جملة من الفوائد، ولما له من أهمية بالغة لتقييم أداء المؤسسة ومقارنته بالمؤسسات الرائدة في السوق والاستفادة من خبراتها، وفيما يلي سنتطرق إلى أهمية القياس المقارن وأهدافه.

الفرع الأول: أهمية القياس المقارن

تبرز أهمية القياس المقارن فيما يلي:

- **ترشيد النفقات:** يتم تخفيض تكاليف الإنتاج والخدمات المرتفعة من خلال البحث على مؤسسات التي تؤدي نفس النشاط وبأقل تكلفة.
- **إتاحة فرصة التعلم المستمر:** عن طريق نقل المعارف واكتساب الخبرات من المؤسسات الرائدة، بهدف تغيير نظم وأساليب العمل التقليدية وإحداث التغيير في ثقافة المؤسسة.
- **إعطاء فرصة للمؤسسات للتوجه داخليا وخارجيا نحو النماذج الأفضل للأداء والجودة، التي توفر لها فرص إرضاء العملاء.**
- **تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء، حيث تتسع فرص الابتكار لديهم لتشمل جميع المؤسسات المشاركة معهم في عملية المقارنة مع الغير، كما توفر فرص التعاون بين المؤسسات وتشجيع المنافسة.**
- **تمكن إدارة المؤسسة من الإجابة على مجموعة من الأسئلة: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟ وكيف نبقي حيث نريد؟**
- **تغيير ثقافة المؤسسة بحيث تصبح موجهة لحل مشاكل الأداء والتركيز على تحقيق الأهداف والتركيز على الأولويات.**

الجدول رقم (05): تطبيق المقارنة المرجعية قبل وبعد في المؤسسات

قبل تطبيق المقارنة المرجعية	بعد تطبيق المقارنة المرجعية
لا يوجد إبداع	تطبيق أفكار جديدة
حل واحد للمشكلة	خيارات متعددة
تركيز داخلي	تركيز خارجي
أهداف تستند إلى تاريخ	أهداف تستند إلى الأداء الأفضل
مستوى فهم منخفض للسوق	مستوى فهم عالي للسوق
أولويات داخلية	أولويات للزبون
تحسينات مستجيبة	تحسينات سباق
تركيز على المشاكل	تركيز على الفرص
السيطرة الفردية	سيطرة الممارسات الأفضل
الاتجاه نحو المقاومة الأقل	الاتجاه صوب القيمة الأفضل
نحن جيّدون	نحتاج لنكون الأفضل
إدارة بواسطة الخبرة	إدارة بواسطة الحقائق

المصدر: موافي فاطمة، خوالد مسعودة، دور المقارنة المرجعية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر تسويق بنكي، جامعة بسكرة، 2021/2022، ص15

الفرع الثاني: أهداف القياس المقارن

يهدف القياس المقارن إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- تحسين وإشباع ورضا الزبون، حيث أن بقاء المؤسسة مرهون بالحفاظ على زبائنّها.
- تحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأداء أفضل المنافسين، مع تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي تحسين الأداء على أداء المنافسين.
- مقارنة وتبادل الممارسات وجلب الإبداع والمعارف، وإعطاء ممارسات جديدة.
- تشخيص سبل تحقيق الأهداف¹.
- توفير المناخ المناسب وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو ما هو أفضل وجديد.

¹ - علاوة فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2009، ص50.

- تسهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تساعد المؤسسة في أن تكون أفضل مما عليه.
- تساعد المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها.

المطلب الثاني: مراحل القياس المقارن ومتطلبات نجاحه

تعرض موضوع مراحل أو خطوات القياس المقارن ومتطلبات نجاحه إلى العديد من الاجتهادات التي وإن تباينت من حيث مفرداتها إلا أنها لا تختلف في جوهرها.

الفرع الأول: مراحل القياس المقارن

وهناك من يطلق عليها نماذج المقارنة المرجعية، وهي المراحل الواجب إتباعها لتطبيق النموذج والاستفادة منه في المؤسسة، ولعل أهم النماذج هو نموذج Camp Robert (مدير التوزيع في شركة Xerox)، بحكم خبرته فقد وضع خمس مراحل أساسية ومتعاقبة لتطبيق القياس المقارن بنجاح¹ وهي:

1_ التخطيط: وهي المرحلة التحضيرية للقيام بعملية القياس أو المقارنة، فهناك من يرى بأنها تتطلب القيام بمراجعة شاملة لوظائف المؤسسة، وهناك من يحصرها في مراجعة الوظيفة التي تراها المؤسسة منشأ لمشاكلها الحالية، كما أن نقطة الانطلاق في القياس تبدأ من المستهلك باعتباره المعني الذي يستفيد من مخرجات العمليات محل المقارنة، لمعرفة النواحي التي يحتاج إلى تحسينها.

2_ البحث: أو تحديد المؤسسات محل المقارنة، وتتضمن هذه المرحلة إيجاد المؤسسات الشريكة أو التي سنقارن معها.

3_ جمع البيانات: يتوقف نجاح القياس المقارن على هذه المرحلة ومدى تجميع معلومات صحيحة، تتماشى مع عملية القياس وتحديد المعلومات الواجب جمعها بالضبط، قد تكون حول طرق التوزيع، أو تقديم منتجات جديدة، أو كيفية إدارة المبيعات.

4_ التحليل: في هذه المرحلة يتم تحليل المعلومات التي تم تجميعها، ودراستها بغرض تحديد حجم أو مقدار الأداء المتميز، والممارسات المستخدمة في تحقيق هذا الأداء، وبذلك يمكن مقارنة نتائج الأداء المتميز لأفضل منافس مع الأداء الحالي للمؤسسة وتحديد الفجوة التنافسية وأسبابها.

¹ -بشر محمد موفق لطفي، وهيبة مقدم، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 01 جانفي 2021، ص 61.

5_التحسين: تبدأ بوضع خطة لتنفيذ الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، تتمثل في تعديل وتطبيق أحسن الطرائق المكتسبة من الشريك، بالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المؤسسة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية، مما يؤدي إلى أداء أفضل للمؤسسة ككل¹.

يمكن التعبير عن مراحل القياس المقارن من خلال عجلة المقارنة المرجعية، حيث تشمل عجلة القياس المقارن خمسة مراحل:

تهتم المرحلة الأولى التخطيط باختيار العمليات التي سيخضع لها القياس المقارن، بينما المرحلة الثانية البحث تهتم بإيجاد شركاء القياس المقارن، تليها مرحلة جمع المعلومات وتهتم بملاحظة وتوثيق عملية التطبيق، بعدها تأتي مرحلة التحليل التي توضح المعرفة المكتسبة، أما آخر مرحلة فتتعلق بمرحلة التحسين وغالباً ما تكون هذه المرحلة طويلة الأجل مقارنة بالمرحلات السابقة.

الفرع الثاني: متطلبات نجاحه

بما أن المقياس المقارن هو التحسين من خلال التعلم من الغير، فإن نجاح المؤسسة في تطبيق المقارنة بالغير تتطلب مجموعة من العوامل يجب مراعاتها ونوجزها فيما يلي:

- التعهد والالتزام الثابت من طرف الإدارة العليا بتطبيق القياس المقارن.
- التحفيز الفعال للإطارات وتوعيتهم بأهمية المقارنة المرجعية.
- الوعي بحدة المنافسة الخارجية والسعي لتحقيق أعلى مستويات الأداء.
- الاختيار الأمثل للمؤسسات الرائدة في القطاع لتحسين الأداء.
- تشجيع الإبداع، وقبول فكرة وجود مؤسسات تؤدي نفس النشاط لكن بطريقة أفضل.
- وضع أهداف دقيقة وقابلة للتنفيذ.
- إعداد فرق للقيام بالعمل.
- تنفيذ التغيرات المطلوبة.
- التركيز على كسب رضا الزبائن من حيث جودة المنتج².
- اختيار مؤشرات التقييم بدقة وعناية.
- تحديد النشاط أو النشاطات سبب الفجوة لمعالجتها.
- إعطاء الوقت الكافي لعملية المقارنة.

¹ - شهيد محمد، بشونة رفيق، القياس المقارن لتحسين الداء في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 9 ديسمبر 2014.

² - وليد عباس، هاشم فوزي دباس، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي، مجلة كلية الإدارة، المجلد 25، العدد 17، ص 15

- كما يجب الحرس على معالجة بعض العقبات التي يمكن أن تؤدي إلى إخلال في تطبيق المقارنة المرجعية، منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي نذكر منها:
- محدودية تشجيع الإدارة العليا، والبدء في المقارنة دون إعداد مناسب.
 - المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها.
 - سوء التوافق بين المؤسسة والشريك أو الاختيار العشوائي له، بالإضافة إلى إهمال معيار مهمة مثل خدمات ما بعد البيع ورضا الزبائن.

التطبيق العلمي للمقارنة المرجعية:

إن التطبيق العلمي للقياس المقارن أو المقارنة المرجعية يتطلب اتخاذ سبع خطوات نوجزها في¹:

- 1_ **تحديد النشاط الوظيفي الذي يحتاج إلى تحسين:** أي تحديد النشاط الذي تختلف المؤسسة في أدائه عن أداء المنافسين، وبالتالي فهي تضع يدها على موطن الضعف مباشرة، والذي يجب إصلاحه.
- 2_ **تحديد معايير الأداء الممتازة:** بعد تحديد النشاط الوظيفي الذي يعاني من قصور في أدائه، يتم تحديد معايير الأداء المناسبة للمقارنة، بحيث تكون قابلة للقياس، واقعية وموضوعية، حتى تتم المقارنة بين أدائها وأداء المؤسسة الفضل، مثل معدل دوران المخزون، تكاليف الإشهار، عدد مرات إصلاح المنتج المباع، تكاليف الصيانة، حجم الإنتاج.....
- 3_ **تحديد المؤسسات الأفضل:** البحث عن المنافس الذي يتميز بأفضل أداء في النشاط نفسه أو في نشاط آخر.

إن اختيار المنافس من نفس النشاط يساعد المسؤولين على إجراء المقارنة مباشرة بعد تحديد مؤشرات التقييم، إلا أنه لا يعكس أداء أفضل المنافسين في السوق كلها، أضف إلى ذلك أنه من الصعب الحصول على المعلومات اللازمة من الشريك المقارن، لكي تستطيع المؤسسة تحسين أدائها.

يمكن الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة ذات الأداء الجيد من:

- العملاء والموردين والموزعين والوسطاء.
- المكاتب الاستشارية الكبرى.
- المحاضرات والندوات والمؤتمرات المهنية والعلمية.
- المقالات والتحليلات الصحفية والمقابلات المنشورة مع المسؤولين في المؤسسة.

¹ - بولحبال فريد، محاضرات في مراقبة التسيير المعقدة، جامعة أم الوافي، السنة الدراسية 2024-2025.

4_ جمع البيانات اللازمة: يكون بجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة الرائدة في مجالات الممارسات الأفضل ومقارنتها بالمؤسسة، ويستوجب أن ترتبط البيانات بمعايير تقييم الأداء التي تم تحديدها مسبقاً.

5_ تحديد الفجوة بين المؤسستين: وذلك بمقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسة الأفضل، يتم تحديد الفجوة بين الاثنين، ما يستدعي التدخل لغرض الإصلاح.

6_ تصميم البرنامج الكفيل بسد الفجوة: بعد جمع المعلومات، وتحديد الفجوة أو نقطة القصور لدى المؤسسة، يسعى المسؤولون على وضع برامج واستراتيجيات للوضع المرغوب في بلوغه مستقبلاً، وهذا ما يتطلب الاستعانة بمختصين ذوي خبرة في مجال البيع والتسويق والإنتاج.... حتى يتم التنبؤ بالأداء المستقبلي بصورة واقعية ودقيقة.

7_ تنفيذ البرنامج ومتابعة النتائج: ويكون من خلال نقل أفضل الطرق من الشريك إلى المؤسسة، والمتابعة المستمرة للأداء الفعلي و اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية، مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمؤسسة.

المبحث الثالث: أهمية القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة تفرض عليها مقارنة أدائها وما حقته من إنجازات نظير ما وصلت إليه المؤسسات المنافسة والأفضل في السوق، فيعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والوصول إلى أفضل المستويات، بينما يسعى القياس المقارن على تحديد نواحي القصور في أداء المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الأخرى، والعمل على إصلاح هذا القصور.

المطلب الأول: علاقة القياس المقارن بالأداء

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تقييم أدائها باستخدام مجموعة من المؤشرات، سواء كانت مالية وهو ما يطلق عليها بالطريقة التقليدية أو غير مالية أي الأساليب الحديثة، والتي تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية.

تعتبر المقارنة المرجعية من أهم الأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها، فما هي علاقة القياس المقارن بتقييم الأداء؟

تكمن العلاقة بين المقارنة المرجعية وتقييم الأداء في أن كليهما يهدفان على تحديد القصور والضعف في المؤسسة والسعي على معالجتها.

- كل من المقارنة المرجعية والأداء يعملان على التحسين والتطوير المستمر.
- تسعى كل من المقارنة المرجعية وتقييم الأداء إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً.
- كلاهما تعملان على تخفيض التكاليف وحسن استغلال الموارد وزيادة إنتاجية الأفراد، وتحقيق درجة عالية من رضا الزبون.
- كل من الأداء والمقارنة المرجعية تهيئان المناخ التنظيمي المشجع للإبداع والابتكار والمرونة للاستجابة للمتغيرات في عمليات الإنتاج.
- مما سبق فإن المقارنة المرجعية وتقييم الأداء يعملان على تقوية المركز التنافسي للمؤسسات، وتحديد جوانب القصور والضعف في أداء المؤسسة ومن ثمة تطويرها حتى تصل إلى صفوف المنافسة، وتنمية دوافع العاملين وتسهيل تبادل الخبرات، مما يساهم في حل المشكلات.
- من كل ما سبق نستنتج أن العلاقة بين الأداء والمقارنة المرجعية هي علاقة مؤثر ومتأثر، فكل أسلوب يكمل ويتم الآخر خاصة وأن مدخلات نظام المقارنة المرجعية هي مخارج نظام تقييم الأداء الذي يعتمد أساساً على المعلومات المالية، كما أن اختيار المؤشرات الملائمة والواقعية وفي الوقت المناسب يسهل الوصول إلى الممارسات الأكثر تفوقاً بإتباع المقارنة المرجعية.
- رغم هذا إلا أن هناك بعض النقاط التي تختلف فيها المقارنة المرجعية عن تقييم الأداء نذكر منها:
- تقييم الأداء أشمل من المقارنة المرجعية، إذ تعتبر هذه الأخيرة أسلوب من أساليب تقييم الأداء.
- تقييم الأداء يكون على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة والمقارنة المرجعية تكون على المستوى الداخلي والخارجي.
- نتائج أو مخرجات تقييم الأداء تعتبر مدخلات للمقارنة المرجعية.
- تقييم الأداء يعتمد على معلومات تاريخية في حين المقارنة المرجعية تعتمد على معلومات أنية.

المطلب الثاني: منهجية استخدام القياس المقارن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة

يعد القياس المقارن من الأدوات الإدارية التي من خلالها يمكن تطوير الأعمال وخطوط الإنتاج ومعالجة مواطن الضعف وتقويم الأداء، ويتم استخدام القياس المقارن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية من خلال المراحل التالية:

1_ التخطيط: وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة: ماذا نريد أن نقارن؟ ومع من سنقارن؟ ولماذا سنقارن؟ قبل البدء في عملية المقارنة، تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق للأهداف العملية والجوانب التي

يجب تحسينها، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بنتائج المؤسسة، كما يجب أن تحدد الشريك الذي ستقارن معه.

2_تقييم الأداء: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات الحاصلة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء الأفضل للشريك المقارن، من خلال هذه الانحرافات يتم تحديد حجم الفجوة في أداء المؤسسة، والبحث عن النشاط الذي يعاني من قصور في أدائه، ثم تحليل أسباب الفجوة من أجل معالجتها وهنا يتجلى دور القياس المقارن من خلال تسهيل تحديد الفجوة وإجراء تقييم شامل للإستراتيجية إن اقتضى الأمر.

3_الإجراءات: إن قياس وتقييم الأداء انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي إلى كشف الاختلالات، وهذا يتطلب اتخاذ حلول وإجراءات تصحيحية وذلك للوصول إلى مستوى جيد أو مقبول من الأداء.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تلعبه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات، يكون مصدرها الشريك المقارن، وهذا يتطلب وجود نظام اتصال فعال من أجل ضمان وصول المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة وبأقل وقت ممكن.

ومن هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تحسين وقيادة المؤسسة، انطلاقاً من أول خطوة وهي التخطيط، وصولاً إلى تحقيق الهدف العام من المقارنة المرجعية وهو الاستفادة من الآخرين، وتحقيق النجاح والبقاء في بيئة سريعة التغير والتعقيد¹.

¹ -نبيلة قدور، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2018.

المطلب الثالث: مزايا استخدام القياس المقارن كأداة لتقييم الأداء في المؤسسة

تعد المقارنة المرجعية كآلية حديثة تستعملها المؤسسات الكبرى لتقييم أدائها، لما لها من دور فعال خاصة أن المؤسسة تنشط في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة والتطور التكنولوجي، حيث أن الأداء يمثل الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى تحسينه وتطويره باستعمال مختلف الأساليب المساعدة على ذلك، وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء يمنح المؤسسة العديد من المزايا، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ونذكر منها:

-توفر المقارنة المرجعية كما هائلا من المعلومات التي تستفيد منها المؤسسة في الوقت المناسب، حيث أن مقارنة المعلومات المالية وغير المالية للمؤسسة مع المنافس الأفضل يؤدي إلى تغير إجمالي في أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تناولناه في هذا الفصل نصل إلى أن القياس المقارن أسلوب من الأساليب التسييرية الذي يتيح فهم العلاقة المترابطة بين احتياجات الأسواق التنافسية وبين سير العمليات الداخلية التي تستخدم لتلبية تلك الاحتياجات، ومن خلال الدراسات التي يقوم بها القياس المقارن تستطيع المؤسسة أن تكتسب فهما ومعنى جديدين للعمليات الخاصة بها، وتعرف كيف ستنافس المؤسسات الأخرى مهما كان نوع القياس المقارن سواء كان: داخلي، تنافسي، وظيفي، أو أفقي، وتستطيع أن تستكشف العمليات الرئيسية التي تشكل نقاط ارتكاز تقوم عليها بقاء المؤسسة واستمرارها، وذلك بشكل منظم ومرتب مع المؤسسات الرائدة لاكتشاف أفضل الممارسات والتطبيقات في الميدان العملي وبذلك تكون قادرة على وضع أهداف تمكنها من تحقيق النتائج المرجوة.

ولنجاح القياس المقارن واستخلاص الفائدة القصوى منه لابد من احترام مراحل تطبيقه مع اقتناع الإدارة العليا على أنه من أجل أن تتمكن من تجنيد العاملين لتطبيق التحسينات اللازمة لمواكبة التغيير، حيث أن هذا الأخير يكون طبعاً نحو الأحسن والأفضل ليتمكن المؤسسة من النمو والازدهار من أجل أن تضمن البقاء والاستمرار في ظل بيئة شديدة التنافس والبقاء فيها للأفضل.

كما أن نتائج تقييم الأداء المالي للمؤسسة يتجسد في المعلومات المالية، وهذه الأخيرة تعد الرابط الأساسي بين الأداء المالي والقياس المقارن، حيث أنها مدخلات لعملية القياس المقارن وتساهم في تفعيل العملية لتعود هذه الأخيرة بنتائج تعتبر كتغذية عكسية للأداء المالي.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمؤسسة

صيدال وبيوفارم

تمهيد:

تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء في المؤسسات ثم عرجنا على الإطار المفاهيمي للقياس المقارن، وحاولنا ربط العلاقة بين تقييم الأداء والقياس المقارن في المؤسسة الاقتصادية ودورها في ضمان استمرارية المؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تقييم الأداء لشركة بيوفارم ومجمع صيدال باستعمال مؤشرات تقييم الأداء والمقارنة بين النتائج وتحديد أسباب التباين والانحراف وتحديد أسباب القوة والضعف لكل شركة.

ولقد وقع اختيارنا على مجمع صيدال و شركة بيوفارم لإجراء الدراسة التطبيقية عليهما لأنهما من أكبر المؤسسات الاقتصادية في مجال إنتاج الأدوية في الجزائر، والذي يتميز بالمنافسة الشديدة بين مؤسسات وطنية وخاصة ومؤسسات أجنبية، أين يكون تحسين الأداء وتطويره ضرورة حتمية للبقاء والاستمرار، كما تعتبران ومن أهم المؤسسات المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، وكذلك بحكم أنهما تتشطان في نفس الميدان، وتتوفران على الصفات التي تسمح بإجراء دراسة مقارنة بينهما، بالإضافة إلى كون المؤسستين مدرجتين في بورصة الجزائر مما يسهل من الحصول على المعلومات المالية لإنجاز الدراسة، ومن جهة أخرى كون إحدى المؤسستين تابعة للقطاع الخاص (بيوفارم)، و الأخرى تابعة للقطاع العام بنسبة كبيرة من رأسمالها(صيدال).

وبعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة، قمنا بتصميم لائحة معايير تتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، كما لركزنا في دراستنا على تحديد نوع المقارنة المرجعية المطبقة على الدراسة، وهي المقارنة المرجعية التنافسية، بحكم هذه الأخيرة متعلقة بصورة مباشرة بأداء المؤسسة.

المبحث الأول: تقديم (وصف) عام للمؤسسة محل الدراسة

يعتبر قطاع الصناعات الصيدلانية من القطاعات الحيوية الناشئة في الجزائر، والتي تحقق معدلات نمو جيدة، رغم الاهتمامات الكبيرة والإستراتيجيات المنتهجة من طرف الدولة، التي تركز على تشجيع الاستثمار في هذا القطاع وتقليص فاتورة الاستيراد ابتداء من سنة 2010، إلا أنها لم ترق إلى المستوى المطلوب.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

سننطلق في هذا المطلب إلى التطور التاريخي لكل من مجع صيدال وبيوفارم وكذلك التعريف بها.

أولاً: مجع صيدال

1- التطور التاريخي لمجع صيدال

لقد مر مجع صيدال بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي¹:

1-1- مرحلة التأسيس 1969-1982

في هذه المرحلة أنشأت على إثرها الصيدلة المركزية الجزائرية سنة 1969، بأمر رئاسي أصدره آنذاك رئيس الجمهورية الراحل هواري بومدين وأسندت لها مهمة الاحتكار التصدير الاستيراد، الإنتاج وتسويق الأدوية ودعمت سنة 1971 بوحدة إنتاج الحراش وفي إطار نفس المهمة.

1-2- مرحلة المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني 1982-1985

على إثر إعادة الهيكلة التي عرفتھا الصيدلة المركزية الجزائرية أصدر رئيس الجمهورية مرسوم 82/161 في أفريل 1982، والذي يقتضي تحويل فرع الإنتاج لهذه المؤسسة إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني.

1- فرات اسمي، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمؤوسين، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، ص 198-199.

1-3- مرحلة التسمية الجديدة 1985-1989

في هذه المرحلة تغيرت التسمية من المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني إلى صيدال. كما تم دمج مشروع المضادات الحيوية بمركب المدية إلى مؤسسة صيدال الذي كان تابعا للشركة الوطنية الكيماوية .SNIC

1-4- مرحلة الإصلاحات الاقتصادية 1989-1997

من بين الإصلاحات التي مست مؤسسة صيدال، هو تحولها على مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير، وتعتبر من بين أول الدول الشركات الوطنية التي اعتمدت نظام الشراكة بالأسهم.

1-5- مرحلة التنظيم الجديد في إطار مجمع صناعي 1997- إلى يومنا هذا

على إثر مخطط إعادة الهيكلة الذي تبنته مؤسسة صيدال تحولت إلى مجمع صناعي يوم 02 فيفري 1998 يرتبط به ثلاثة فروع وهي فرع بيوتيك، فرمال، أنتيبايوتيك. وهذا التنظيم الجديد خول للمؤسسة أن تبرم اتفاقيتين ذات أهمية كبرى مع دولة العراق وذلك سنة 1999 حيث أن:

✓ الاتفاقية الأولى: تصدير ما يزيد عن 225000 وحدة، بقيمة 981000 دولار.

✓ الاتفاقية الثانية: تبلغ قيمتها 2000000 دولار وهذا بوساطة من هيئة الأمم المتحدة.

وفي سنة 1999 أبرمت صيدال عدة صفقات أجنبية مع دول عربية وإفريقية مثل العراق السينغال وفي نفس السنة دخلت سوق البورصة الجزائرية.

2_تعريف مجمع صيدال

صيدال هو مجمع مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجنسية في الجزائر، تأسس المجمع في عام 1982 لتلبية حاجة إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين، حاليا صيدال منظمة على شكل مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري والبيطري.

شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري تم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999، 80% من رأس مال الشركة ملك للدولة والـ 20% المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات

والأشخاص، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستعمال البشري والبيطري.¹

من خلال ما تم عرضه في الملحة التاريخية والتعريف بمجمع صيدال، يمكن تلخيص البيانات الخاصة بمجمع صيدال في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): البطاقة الفنية الخاصة بمجمع صيدال

الاسم	مجمع صيدال GROUPE SAIDAL
العلامة التجارية	
المقر التجاري	الطريق الولائي رقم (11) ص ب 141 الدار البيضاء، الجزائر
رأس المال	شركة مساهمة برأس مال قدره 2.500.000.000 دج
طبيعة الصفقة	سعر العرض العام 20% من رأس مال 2.000.000 سهم
نوع الأوراق المالية	أسهم اسمية
عدد المساهمين	19.288 مساهم
غالبية المساهمة	عقد عمومي مع الشركة العمومية القابضة كيمياء-صيدلة 80%
التعاملات	طرح 2.000.000 سهم بقيمة اسمية 250 دج وبسعر إصدار 800 دج
تأشيرة اللجنة	رقم 04-98 بتاريخ 24 ديسمبر 1998
تاريخ الدخول للبورصة	17 جويلية 1999

المصدر: شيخ عبد القادر، مساهمة محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة القوائم المالية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 113.

1- الموقع الرسمي لمجمع صيدال، تاريخ الإطلاع 2025/04/08، على الساعة 13:56 متاحة على الموقع:

<http://www.saidalgroup.dz/saidal:>

3_دراسة الهيكل التنظيمي

يتشكل الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال من مجموعة من المديريات والوحدات والفروع وتتمثل فيما

يلي:¹

3-1: مديريات مجمع صيدال

من خلال الهيكل التنظيمي والذي تنطوي تحته عدة مديريات تتمثل في الآتي:

- **مديرية التدقيق الداخلي:** تتمثل مهام هذه المديرية في مراقبة التسيير، كما يشغل بها عدة إطارات متكونين في مجال الرقابة والمراجعة.
- **مديرية الشراكة:** يعمل مجمع صيدال على برنامج طموح للتوسع في السوق من خلال شركائه الجدد، كما يسعى جاهدا في تنمية شراكته بما يتوافق مع احتياجاته مع شركائه الحاليين، لذلك تسهر مديرية الشراكة على تنقيح مسعى المجمع من خلال إقامة شراكات جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء.
- **مديرية إدارة البرامج:** تقوم هذه المديرية بإعداد ومتابعة البرامج المالية والإستراتيجية وتطويرها، وتزويد المجمع بمختلف البرامج المتعلقة بالتسيير وإدارة الأعمال المحاسبية، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات لذلك مع مراقبة تطبيقها وتقييم مدى جودتها.
- **مديرية الاستراتيجية والتنظيم**
- **مديرية التسويق والمبيعات:** تحتوي هذه المديرية على فرق عمل طبي ذو مستوى عالي يتمتع بمهارة في التسويق، بالإضافة إلى شبكة من الممثلين الطبيين تغطي جل التراب الوطني.
- **مركز البحث والتطوير:** نم إنشاء مركز البحث والتطوير بتاريخ 1998/07/27 ومن مهامه ما يلي:
- تصميم وإعداد سياسة لتطوير محاور البحث التي لها علاقة بالمهام الإستراتيجية للمجمع في ميدان العلوم الطبية وخصوصا الإبداع الصيدلاني؛
- المشاركة في تخطيط سياسة تطوير منتجات المجمع؛
- ترقية وتنمين ونشر الأعمال التقنية والعلمية ونتائج البحث.

1-شيخ عبد القادر، مساهمة محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة القوائم المالية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراة في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 117 -121.

- **مركز التكافؤ الحيوي:** لقد تم إنشاء هذا المركز بالتعاون مع شركة "أكاديميا"، ونم تدشينه في جانفي 2016 ويحتوي على كل التجهيزات والمعدات اللازمة، كما تم تكوين وتدريب الكفاءات البشرية المنتمية إليه، خصوصا بمجال تطوير أجهزة التحليل للتأكد من موافقة الدواء المتجانس مع المعايير الدولية.
- **مديري المشتريات:** وتتمثل أهم مهام هذه المديرية في تسيير عمليات شراء المواد الأولية والتموينات الأخرى الخاصة بعمليات التسويق والإنتاج والبيع.
- **مديرية ضمان الجودة:** تهتم هذه المديرية بمتابعة ومراجعة ملفات صناعة الدواء ومراقبة وحدة البحث والتطوير وتوجيهها بخصوص المنتجات المطابقة للأصل، وتعمل وفق برنامج خاص بنظام الجودة وفق معيار ISO 9001.
- **مديرية الشؤون الصيدلانية:** تتمثل مهام هذه المديرية التقنية بمراجعة بيانات وملفات صنع الأدوية ومراقبة وحدة البحث والتطوير وتأطيرها بخصوص الحصول على منتجات مطابقة للأصل.
- **مديرية أنظمة الإعلام:** تتمثل مهام هذه المديرية في عملية التنسيق بين مختلف مصالح المجمع والترويج لمختلف منتجاته.
- **مديرية المالية والمحاسبة:** وهي التي تقوم بمهام البحث عن مصادر التمويل الداخلية والخارجية، وكل العمليات المالية، وتسجيل كل العمليات المحاسبية المتعلقة بالمعاملات المالية والتجارية والجبائية.
- **مديرية الممتلكات والوسائل العامة:** تقوم بتسيير ومراقبة التثبيات العينية والمعنوية الخاصة بالمجمع مع صيانتها دوريا وذلك لتحقيق أعلى نسبة إنتاجية.
- **مديرية الاتصال:** ومن مهامها تفعيل الدور الإعلامي من خلال إصدار المنشورات والمجلات الخاصة بالصحة والصيدلة.
- **مديرية العمليات:** حيث تتمثل مهامها في إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع الحديثة، ووضع خطط لرفع تصنيف المجمع ومراقبة أشغال إنتاج المشاريع مع تقييم نسبة الإنجاز.
- **مديرية التنمية الصناعية:** ويتمثل دورها في تفعيل أدوات التنمية والشراكة مع المؤسسات الأجنبية والوطنية والمنظمات العالمية بالإضافة إلى المخابر من أجل تطوير خبراتها وتقنياتها، والسعي إلى ضمان تحقيق التنمية الصناعية للمجمع.
- **مديرية المستخدمين:** تتمثل مهمة هذه المديرية في استقطاب واختيار وتوظيف الكفاءات البشرية بالإضافة إلى متابعة المسار المهني لجميع المستخدمين داخل المجمع.

- مديرية التكوين: تسعى إلى وضع البرامج الخاصة بالتدريب والتكوين لمختلف إدارات وموظفي المجمع للرفع من المستوى الوظيفي والأكاديمي لمستخدمي المجمع، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ وتقييم هذه البرامج والعمل على تطويرها.
- مديرية الشؤون القانونية: حيث تقوم بإدارة الملفات القانونية للمجمع مع الجهات المعنية، وكذا تسيير القضايا والمنازعات الخاصة بالمجمع مع الغير.

4_مصانع الإنتاج

تمتلك صيدال 07 مصانع تقع في الجزائر، المدية، قسنطينة وعنابة للإنتاج بقدرة إجمالية قدرها 140 مليون وحدة بيع سنويا.

5_مراكز التوزيع

تمتلك صيدال ثلاث (03) مراكز توزيع لضمان توزيع منتجاتها عبر كافة التراب الوطني وتتمثل في الآتي:

- **مركز التوزيع وسط:** تأسس هذا المركز سنة 1996 وهو أول مركز توزيع للمجمع، حيث كان يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع واحدة مكنت النتائج المشجعة المتحصل عليها من إنشاء مركزين للتوزيع إحداهما بباتنة والآخر بوهران.
- **مركز التوزيع شرق (باتنة):** استحدث هذا المركز سنة 1999 بباتنة، حيث يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في المنطقة الشرقية.
- **مركز التوزيع غرب (وهران):** في سنة 2000 تم إنشاء مركز التوزيع بوهران من أجل ضمان توزيع أفضل في المنطقة الغربية.

6_فروع المجمع

- **فرع سوميدال (Somedial):** يقع فرع سوميدال في المنطقة الصناعية واد السمار بالجزائر العاصمة، وهو نتاج شراكة بين مجمع صيدال بنسبة مساهمة قدرها 59% والمجمع الصيدلاني الأوروبي بنسبة مساهمة 36.45% وفياليب (FINALEB) بنسبة مساهمة قدرها 4.55% كما تتضمن وحدة الإنتاج سوميدال ثلاثة أقسام وهي:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛

- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛

- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

• فرع ايبيرال (Iberal): وهي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين العام والخاص، بين مجموعة صيدال بمساهمة قدرها 40% ومخبر جلفار (JULPHAR) التابع للإمارات العربية المتحدة بمساهمة قدرها 40% وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية بمساهمة قدرها 20% وتكمن المهام الرئيسية لـ ايبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف المشروع الصناعي ايبيرال إلى تحقيق ما يلي:

- صناعة الأدوية الجنسية (حقن وأشكال جافة)؛
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

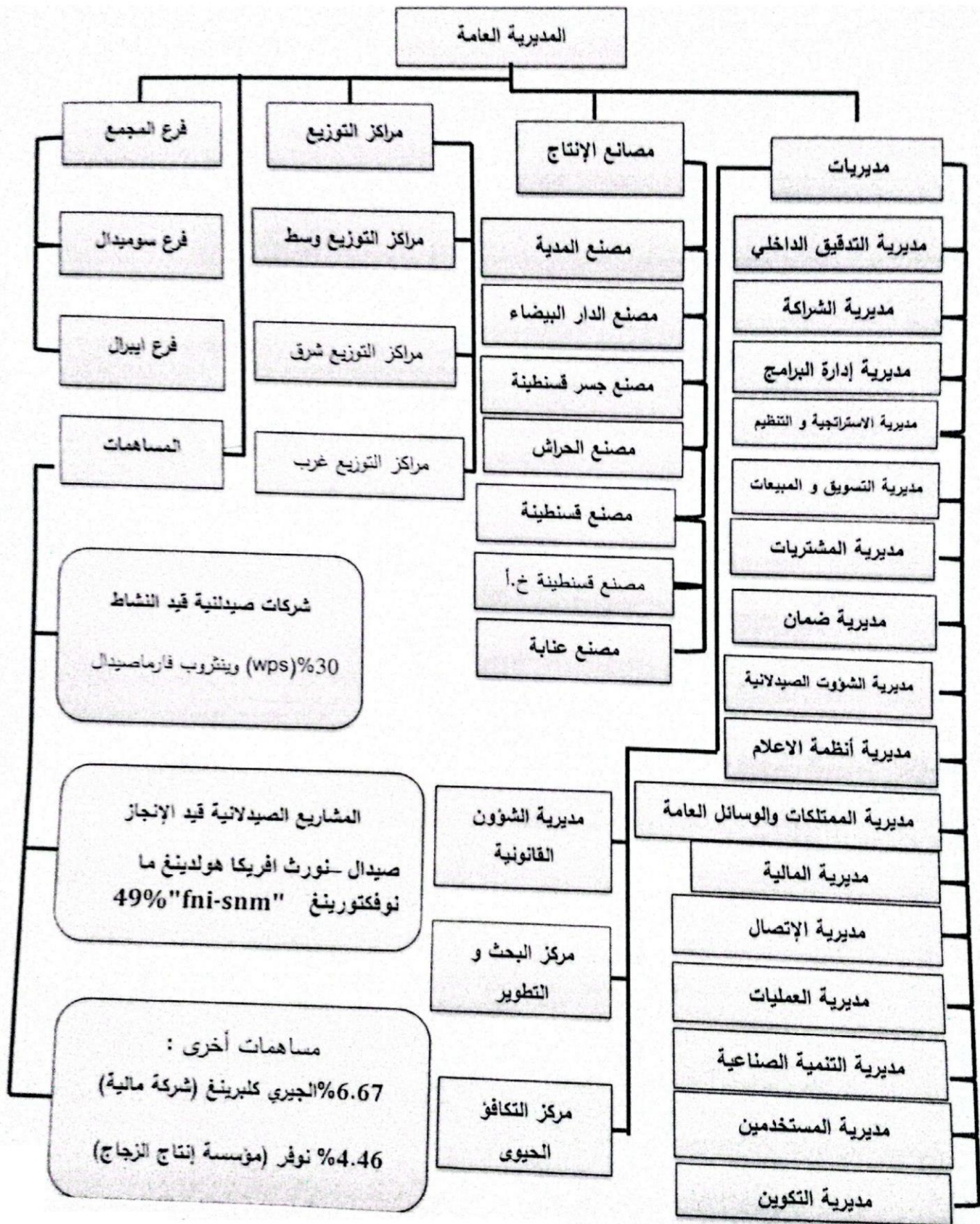
7_مساهمات المجمع

يحوز مجمع صيدال على عدّة مساهمات في شركات أخرى وهي مبينة كما يلي:

- وينثروب فارما صيدال (WPS)؛
- فايزر صيدال مانو فكتورينغ (PSM)؛
- صيدال نورث أفريكا هولدينغ مانو فكتورينغ.

ويمكن توضيح هذه المديریات والفروع من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: الموقع الرسمي لمجمع صيدال

- القيود القانونية والأخلاقية والاقتصادية المفروضة على الصناعة الصيدلانية، على اعتبار أن الدواء ليس كغيره من المنتجات فهو يتعلق بالأمن الصحي، نوعية الحياة، الأمانة الأخلاقية في العمل...إلخ.
- رواج الأفكار الشائعة التي تسيء للمنتج المحلي وتفضل استهلاك المنتج الأجنبي.
- ارتفاع شدة المنافسة وعولمة الأسواق.

- الفرص:

- اتساع السوق الوطنية لاستهلاك الأدوية، وهذا راجع إلى زيادة حجم الطلب عليه نظرا للأسباب التالية:
- النمو الديموغرافي السريع وعولمة الأسواق.
- تحسين المستوى المعيشي للأفراد (الدخل، الرعاية الصحية).
- صدور قوانين تشجيع الاستثمار الأجنبي في القطاع الصيدلاني مما يشجع المؤسسة إلى عقد الشراكة مع المؤسسات الدولية والمحلية لاكتساب الخبرة والاستفادة من بحوث التطوير المتوصل إليها لتحسين نوعية وجودة منتجات المؤسسة.
- المكانة الهامة والاستراتيجية للمؤسسة على المستوى الوطني (الموقع، الإنتاج)، وكذا على المستوى الخارجي (كسب ثقة المخابر الدولية، تصدير المنتجات والمواد الأولية).
- حصول مؤسسة صيدال على شهادة الجودة العالمية.
- منع دخول الأدوية المستوردة التي يصنعها مجمع صيدال لتشجيع التصنيع المحلي.

8_تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة صيدال:

بالرغم من الإمكانيات الهائلة لمجمع صيدال التي تمثل نقاط قوتها، إلا أنه يبقى يعاني من بعض نقاط الضعف في بيئته الداخلية، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: ¹

• نقاط القوة:

- امتلاك المجمع طاقات بشرية هائلة ومتطورة (أطباء، صيادلة، بيولوجيين، عمال، إلخ).
- خبرة مجمع صيدال في القطاع الصيدلاني التي تتأخر 40 سنة.
- اتخاذ النظرة الإستراتيجية في تحديد آفاقه المستقبلية والعمل على تحقيقها (كفاءة العنصر البشري).

¹ - مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي _ مرجع سابق - ص 65

- ثقافة المجتمع ووعي أفرادها في مجال الشراكة.
- امتلاك المؤسسة وسائل إنتاج حديثة ومتطورة.
- الأعمال التضامنية التي تقوم بها المؤسسة مع المواطنين (الزلازل، الفيضانات) التي تعبر عن قيم مسيرها وعمالها وتحسين سمعتها.
- امتلاك المؤسسة نظام حوافز يشجع العمال على بذل الجهد الكثير لخلق قيمة لهم ولمؤسستهم.
- قدرة المؤسسة على وضع أكثر من 10 أدوية سنويا في السوق.
- المشاركات العلمية للمجمع محليا ودوليا.
- التكوين المستمر الذي يتلقاه عمالها سواء كان داخل الوطن أو خارجه.
- امتلاك نظام معلومات متطور يمكنها من تسهيل الاتصالات الداخلية والخارجية.

• نقاط الضعف:

- قلة المواد الأولية للمؤسسة، وهذا ما يجعلها في تبعية دائمة للدول الأجنبية، وما لها من انعكاس سلبي على المنتج من حيث السعر، الجودة، الوفرة، إلخ.
- الصعوبات الموجودة في الحواجز الجمركية سواء على التصدير أو الاستيراد، مما ينعكس على العملية الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة.
- عدم وجود صناعة كيميائية متكاملة وطنيا.
- قدم جزء معتبر من الأدوية بنسبة 30% لأنه لم يعد مستعملا في الممارسات الطبية.
- الاعتماد على المؤسسات العمومية في مجال التسويق التي بدورها تعاني من مشاكل مالية.

9_تطور شركة صيدال:

للتعرف أكثر على المجمع الصناعي صيدال سنقوم بعرض بعض مؤشرات الأداء التي من شأنها أن تعكس الوضعية المالية، والمجمع الصناعي كغيره من المؤسسات الأخرى التي تعتمد على مجموعة من المؤشرات من خلالها يستطيع تطوير الأداء لديه، ويتم تتبع هذا التطور خلال خمسة سنوات (من سنة 2017 إلى سنة 2021)، وفيما يلي يمكن عرض مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

10_تطور رقم الأعمال

تمكنت صيدال بفضل سياستها الجديدة من الحفاظ وتعزيز مكانتها في السوق كمنتج أول في القطاع الصيدلاني بالجزائر، باعتبارها المؤسسة الرائدة في هذا المجال، فهي تستحوذ على نسبة كبيرة في السوق

المحلي من خلال طرح منتجاتها، وإقبال الكثير من المؤسسات على اقتناء المنتجات الصيدلانية المتنوعة، سواء كان طالبها من داخل أو خارج الوطن، وبالتالي فإن رقم الأعمال الذي حققته في السنوات الأخيرة يتغير من سنة على أخرى، حيث يعمل المجمع على عرض رقم أعماله المحقق في السنوات الأخيرة (2019-2023) في كشوفه المالية كما نوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تطور رقم أعمال المجمع للفترة (2019-2023)

السنة	رقم الأعمال/مليار د.ج	معدل النمو %
2019	12.0	-
2020	12.8	6.7
2021	13.5	5.5
2022	14.6	8.1
2023	19.5	33.6

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال للفترة (2019-2023).

11_أهداف المؤسسة

تتمثل الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال فيما يلي:¹

- ✓ توسيع تشكيلة منتجاته؛
- ✓ تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر؛
- ✓ منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي؛
- ✓ توسيع إطار الشراكة مع المؤسسات والمخابر الأجنبية؛
- ✓ التركيز على الاستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية؛
- ✓ العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية؛
- ✓ تكثيف المجهودات في ميدان التسويق والإعلام الطبي، وفي الميدان التجاري، بهدف دفع الإنتاجية؛

¹ - توغيني صبرينة، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 143.

✓ الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها؛

ثانيا: مؤسسة بيوفارم

تعد شركة بيوفارم من الشركات المدرجة في بورصة الجزائر منذ سنة 2016، تنشط في قطاع صناعة الأدوية، وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على الشركة ونشأتها.

1_التعريف بشركة بيوفارم

شركة بيوفارم هي شركة جزائرية تأسست سنة 1992، من طرف عبد المجيد كرار، تنشط في مجال صناعة المنتجات الصيدلانية وشبه الصيدلانية، مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية وادي السمار، قطعة رقم 62، طريق 36، الجزائر العاصمة.

شركة بيوفارم هي شركة مساهمة برأس مال يقدر ب: 5104375000 دج موزعة على 875 521 سهما، القيمة الاسمية للسهم الواحد 200 دج، سنة 2012 قامت الشركة بإعادة هيكلة، نتج عنها مجمع بخمس شركات فرعية، بالإضافة إلى النشاط الصناعي الذي تطوره الشركة الأم وتتمثل في:

- فرع **Boipharm Distribution**: تقوم بشراء وتوزيع المنتجات الصيدلانية.
- فرع **Boipure**: تسوق المنتجات الصيدلانية بالجملة.
- فرع **Boipharm Logistic**: تسيير الخدمات اللوجستية للصناعة الصيدلانية.
- فرع **Human Health information**: تروج للمنتجات الصيدلانية.
- فرع **Profan**: للشركات الصناعية.

بالإضافة إلى فرع Profarm والذي تم ضمه سنة 2012 من خلال شراء ما نسبته 98.91 بالمائة من أسهمه.

وصلت القدرة الإنتاجية للمجمع إلى 80 مليون وحدة بيع، تتضمن أنواعا بذيلة من تحاميل، هلامات، كريمات، مساحيق، أقراص، وأشكال سائلة بحجميها الكبير والصغير.

2_تطورها ونشأتها

كما سبق ذكره فإن شركة بيوفارم قد تم تأسيسها سنة 1992 بالجزائر العاصمة، لها مجموعة من الفروع تنشط في مختلف مجالات الصناعة الصيدلانية، بما في ذلك التصنيع، التموين، والتوزيع، وكذا في مجال البحوث العلمية، وتم تطوير المجموعة في عدة مراحل كما هو موضح في التسلسل الزمني الموجز:

-في عام 2005، افتتحت شركة بيوفارم وحدتها الإنتاجية في المنطقة الصناعية بوادي السمار، بالجزائر العاصمة، بطاقة 50 مليون وحدة بيع في السنة، تم تصميم الوحدة وفقا للمعايير الدولية لإنتاج المستحضرات الصيدلانية التي تسمح لها بتصنيع أشكال جرعات مختلفة (جافة، سائلة، معجنات)، في مجموعتها الخاصة بموجب اتفاقيات شراكة.

- في عام 2008، تتحصل الشركة على شهادة ISO 9001 لأدويتها الجنيصة.
- في عام 2012، احتلت الشركة المرتبة ال إفريقيا بين شركات الأدوية.
- في 2014، تجديد شهادة ISO 9001 الصادرة في 2008 للمرة الثانية.
- شركة بيوفارم ثالث شركة تدخل بورصة الجزائر في مارس 2016.
- في 2017، تم الاعتراف بالشركة كنموذج للنجاح في السوق الإفريقية من بين 350 شركة، وفق تقرير صادر من مجموعة بورصة لندن التابعة للمنظمة البريطانية.
- أطلقت الشركة نطاقات جديدة في مجال مستحضرات التجميل الجلدية مع مجموعة OZE، وفي مجال المكملات الغذائية مع مجموعة Nutribio.
- في 2019، أصبحت المجموعة غصوا في مجلس إدارة مركز أبحاث العلوم الصيدلانية CRSP في قسنطينة تحت وصاية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- في 2021، بدء خط لإنتاج منتجات الأورام.
- تنتج الشركة اليوم أكثر من 200 دواء محليا، وتوزع أكثر من 500 دواء، وتسعى الشركة إلى التوسع الاستراتيجي في السوق الجزائرية، من أجل تحقيق النمو والتطور، وعليه تركز الرؤية المستقبلية للشركة على أربع محاور:
- تحديد وإنتاج الأدوية الأساسية لفائدة السوق المحلية والإفريقية.
- توفير جملة من المنتجات التنافسية.
- تعزيز وتطوير التحالفات الاستراتيجية على المستوى المحلي والدولي.
- استغلال كل الفرص التي تتيحها استراتيجية التكامل العمودي التي تبنتها بيوفارم.

3_ الهيكل التنظيمي لشركة بيوفارم

كما سبق ذكره تتكون شركة بيوفارم من الشركة الأم BOIPHARM وخمسة شركات فرعية، يتم التحكم فيها بما نسبته تقريبا 100%، يشمل الهيكل التنظيمي ما يلي:

الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي لشركة بيوفارم

BIOPHARM SPA انتاج الأدوية

BIOPHARM
DISTRIBUTION
99.82%

BIOPURE
99.91%

HUMAN
HEALT
INFORMATION
97.43%

BIOPHARM
98.91%

PROFAM
98.91
%

شراء وتوزيع
المستحضرات

توزيع وبيع
المنتجات
الصيدلانية
بالجملة

الترويج
للمنتجات
الصيدلانية

إدارة
الوحدات
اللوجستية

الشركة
الصناعية

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماد على تقارير الشركة.

المبحث الثاني: دور القياس المقارن في تقييم أداء مجمع صيدال ومجمع بيوفارم

إن القياس المقارن هو إحدى الأساليب التي توفر الحافز اللازم للتغيير، ويمكن الاعتماد عليها لتقييم وتحسين الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص.

من خلال هذا المبحث سنحاول تقييم أداء المجمعين باستعمال مختلف مؤشرات التقييم بداية بمؤشرات التحليل المالي، ثم نقارن بين هذه المؤشرات من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف لكل مجمع، وتحديد أسباب الانحرافات ومعالجتها.

المطلب الأول: عرض المعلومات المالية للمؤسستين

من أجل دراسة وتحليل الوضعية المالية للمجمعين نستعرض المعلومات المالية للشركتين خلال الفترة 2021، 2022، 2023.

الفرع الأول: المعلومات المالية للمجمعين

الجدول رقم (08): الميزانية المختصرة لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023 الوحدة: مليون دج

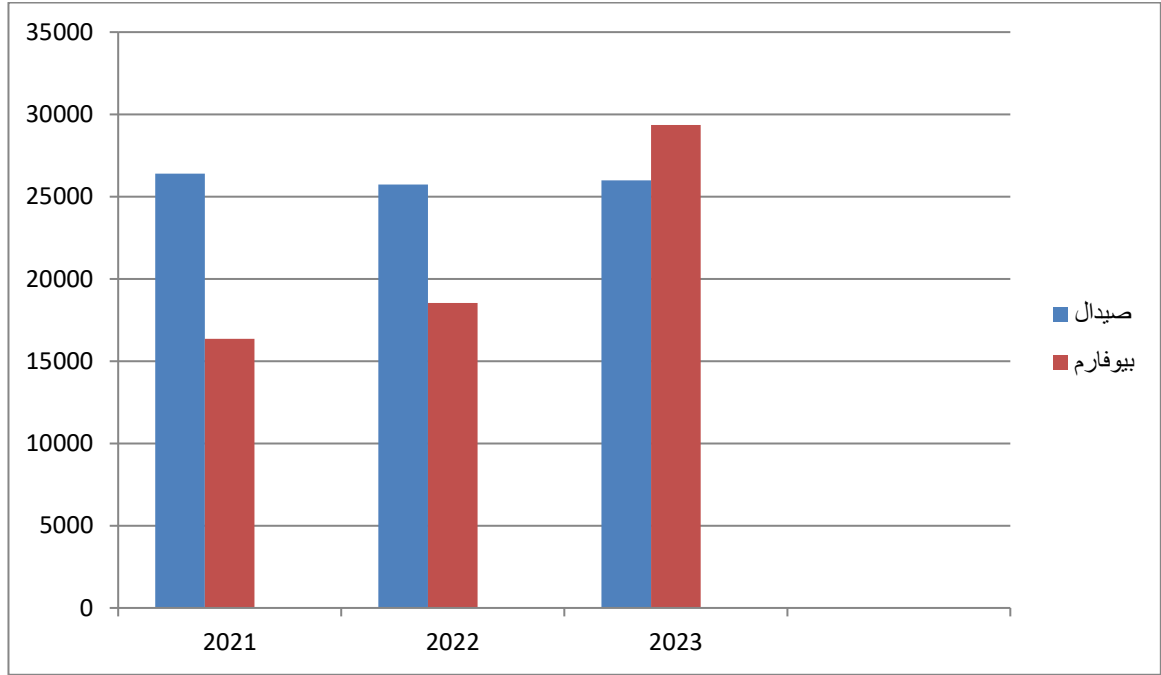
البيان	2021	2022	2023
الأصول الثابتة	26393	25740	25986
	16351	18529	29355
الأصول المتداولة	18418	19141	23332
	63209	64166	65569
الأموال الخاصة	22913	18965	21924
	45293	49258	54366
الخصوم الغير جارية	15177	15612	16285
	4722	3346	8299
الخصوم الجارية	6722	10304	11108
	29544	30091	32248
الأموال الدائمة	38090	34577	38209
	50015	52604	92666
المبيعات	10211	15518	19410
	82139	83818	82917
النتيجة	48	(2987)	1991
	7814	8431	8505

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023.

من خلال المعلومات المالية للمجمعين المستخرجة من الموقع الرسمي للشركتين في الفترة الممتدة من 2021 إلى 2023 نلاحظ:

بالنسبة للتثبيات

الشكل رقم (07): تطور التثبيات لمجمعي صيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023 الوحدة: مليون دج



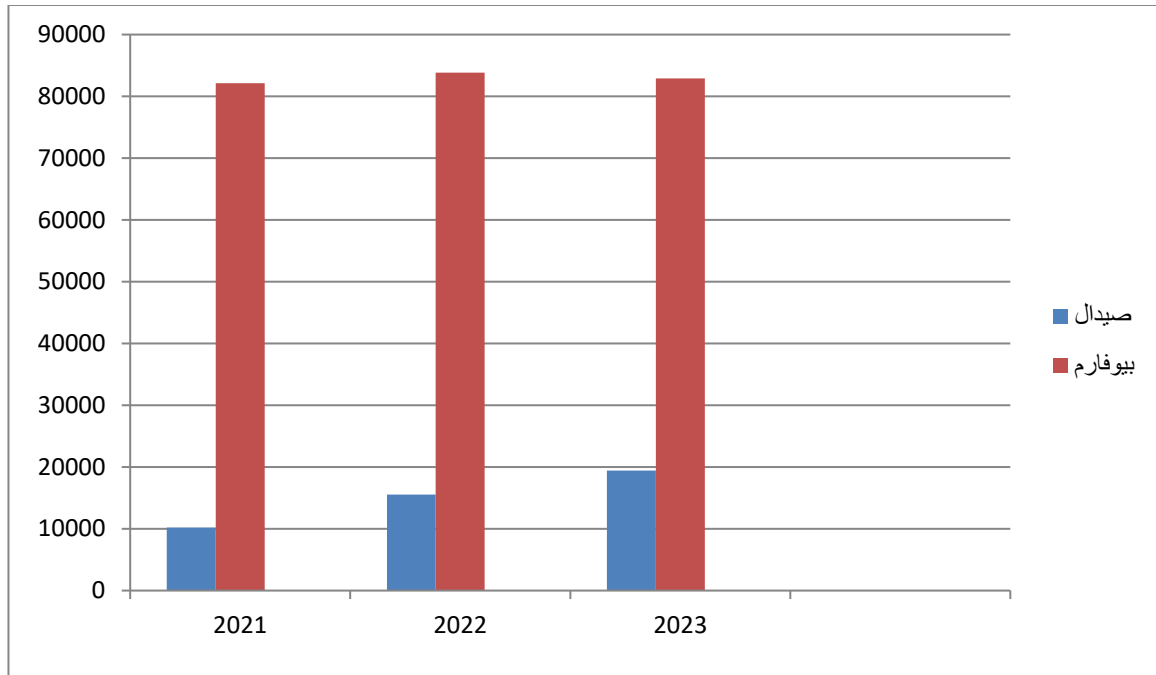
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المالية للمجمعين خلال سنوات الدراسة.

بالنسبة لمجمع صيدال نلاحظ أن قيمة التثبيات مستقرة نوعا ما، إذ بلغت سنة 2021 ما قيمته 26393 مليون دينار جزائري، لتتخفص قليلا سنة 2022 لتبلغ قيمة 25740 مليون دينار جزائري، أما سنة 2023 فبلغت 25986 مليون دينار جزائري.

أما بالنسبة لمجمع بيوفارم فقد شهدت التثبيات تطورا ملحوظا إذ بلغت 16351 مليون دينار جزائري سنة 2021، في حين بلغت 18529 مليون دينار جزائري سنة 2022 لتقفز إلى ما قيمته 29355 مليون دينار جزائري.

الشكل رقم (08): تطور المبيعات في مجمعي صيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023 الوحدة: مليون

دج



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمعين خلال الفترة 2023-2021

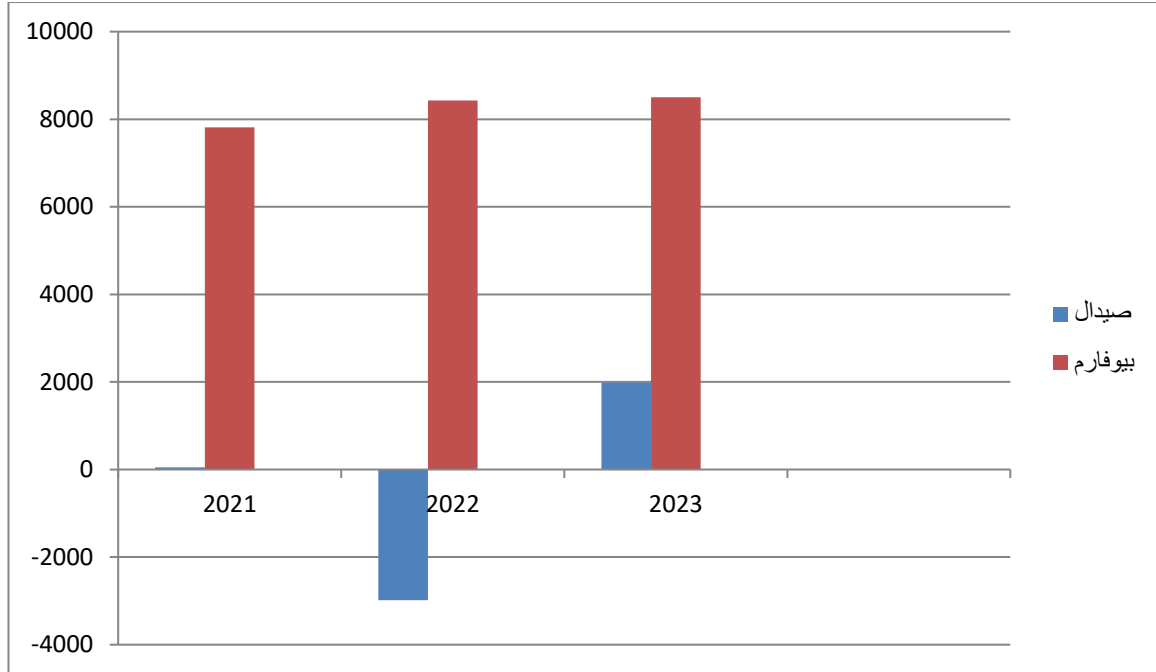
أما بالنسبة للمبيعات فقد بلغت 10211 مليون دينار جزائري في شركة صيدال سنة 2021 لتبلغ ما قيمته 15518 مليون دينار جزائري بمعدل نمو يجاوز الـ 50%، ثم انخفضت إلى ما قيمته 19410 مليون دينار جزائري سنة 2023، أي بمعدل تراجع قدره 25% مقارنة بسنة 2022.

أما بالنسبة لشركة بيوفارم فقد بلغت المبيعات سنة 2021 ما قيمته 82139 مليون دينار جزائري، وقد حققت نموا طفيفا سنة 2022 إذ بلغت قيمة 83818 مليون دينار جزائري، أي بمعدل نمو سنوي قدره 2%، أما سنة 2023 فقد شهد المجمع تراجعا طفيفا في قيمة المبيعات إذ بلغ رقم الأعمال 82139 مليون دينار جزائري بنسبة انخفاض قدرها 2%.

في سنة 2021 حقق مجمع صيدال نتيجة سنوية موجبة قدرها 48 مليون دينار جزائري، وهي نتيجة متواضعة مقارنة مع حجم المجمع، كما حقق خسارة قدرها 2987 مليون دينار جزائري سنة 2022، رغم أن المجمع حقق نسبة نمو عالية في المبيعات من نفس السنة، ليحقق المجمع نتيجة موجبة قدرها 1991 مليون دينار جزائري سنة 2023، رغم أن المجمع حقق في نفس السنة تراجعا في المبيعات قدره 25%.

أما مجمع بيوفارم فقد حقق نتيجة إيجابية قدرها 7814 مليون دينار جزائري سنة 2021، لترتفع سنة 2022 إلى 8431 مليون دينار جزائري، محقق بذلك نسبة نمو قدرها 7,9%، أما سنة 2023 فقد حقق المجمع نتيجة قدرها 8505 مليون دينار جزائري، أي بنسبة نمو محتشمة مقدرة ب 0,9% مقارنة بالسنة السابقة.

الشكل رقم(09): تطور النتيجة في صيدال وبيوفارم للفترة من 2021 إلى 2023 الوحدة: مليون د ج



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمعين.

تتكون ديون كلا المجمعين من خصوم غير جارية وأخرى جارية، الخصوم الغير جارية بالنسبة لمجمع صيدال فقد بلغت 15177 مليون دينار جزائري سنة 2021، لتبلغ سنة 2022 ما قيمته 15612 مليون دينار جزائري محققة بذلك نسبة ارتفاع قدره 2,9%، والتي لم توجه لاستثمارات طويلة الأجل بل استعملت لتغطية الأصول الجارية، أما سنة 2023 فقد بلغت قيمة الخصوم الغير جارية 16285 مليون دينار جزائري محققة بذلك إئثال لكاهل المجمع بالديون وهو ما قدر ب 4,3%. أما مجمع بيوفارم فقد بلغت قيمة الديون طويلة الأجل سنة 2021، 4722 مليون دينار جزائري، أما في سنة 2022 فقد انخفضت قيمة الديون طويلة الأجل بنسبة 29% بما يعادل 3346 مليون دينار جزائري، في حين ارتفعت الخصوم غير الجارية إلى أكثر من الضعف سنة 2023 أي ما نسبته 150% تقريبا، وهذا ما يفسر ارتفاع الأصول الثابتة من نفس السنة.

كما بلغت الخصوم الجارية لمجمع صيدال 6722 مليون دينار جزائري سنة 2021، لترتفع بنسبة 50% في السنة الموالية، ثم لتبلغ 11108 مليون دينار جزائري سنة 2023 بنسبة ارتفاع قدرها 12% تقريبا.

الفرع الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لصورة المؤسسة، حيث تساعد كل الأطراف ذات العلاقة على تقييم أدائها واكتشاف نقاط القوة ونقاط ضعف المؤسسة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الميزانية من أهم القوائم المالية الأساسية، كونها توضح الوضعية المالية للمؤسسة، يبين تحليل الميزانية كفاءة المؤسسة على أداء وظائفها، يكون التحليل بدراسة كل من الأصول والخصوم، وفيما يلي نعرض الميزانية المالية المختصرة للشركتين خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2023:

الجدول رقم (09): يوضح الميزانية الموحدة لمجمع صيدال للفترة من 2021 إلى 2023 الوحدة مليون

دج

البيان	2021	2022	2023
الأصول غير جارية	26393	25740	25986
الأصول الجارية	18418	19140	23331
الأموال الخاصة	22912	18965	21924
الخصوم غير جارية	15177	15612	16285
الخصوم الجارية	6722	10303	11108
المجموع	44811	44880	49317

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية للمجمع لسنوات الدراسة عبر موقعها الإلكتروني.

الجدول رقم (10): يوضح الميزانية المختصرة لمجمع بيوفارم للفترة 2021 إلى 2023 الوحدة مليون دج

البيان	2021	2022	2023
الأصول غير الجارية	16351	18529	29345
الأصول الجارية	63208	64166	65569
الأموال الخاصة	45293	49258	54366
الخصوم غير الجارية	4722	3346	8299
الخصوم الجارية	29544	30091	32348
المجموع	79559	82695	94914

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية لسنوات الدراسة عبر موقعها الإلكتروني.

الفرع الثالث: تقييم الأداء باستعمال النسب المالية

أولاً: نسب المالية: تعبر النسب المالية عن علاقة نسبية بين متغيرين من عناصر القوائم المالية، لغرض تزويد الأطراف المعنية بمعلومات أكثر وضوحاً ودقة، تساعد على اتخاذ القرارات المستقبلية.

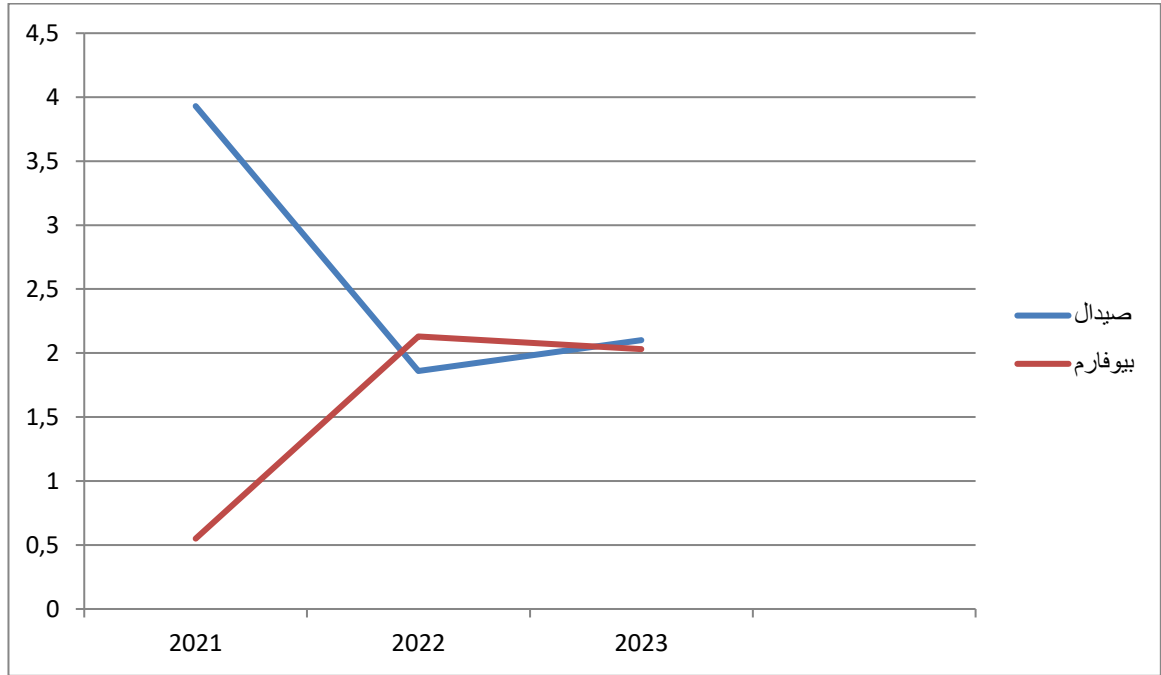
1_نسبة السيولة العامة: تعبر نسب السيولة العامة على مدى قدرة المؤسسة باستعمال أصولها المتداولة على تغطية احتياجاتها قصيرة الأجل.

الجدول رقم (11): نسبة السيولة العامة لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023 الوحدة مليون دج

	2021	2022	2023
مجمع صيدال	3.93	1.86	2.1
مجمع بيوفارم	0.55	2.13	2.03

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية للمجمعين للفترة من 2021 إلى 2023.

الشكل رقم(10): تطور نسبة السيولة العامة في صيدال وبيوفارم خلال فترة الدراسة الوحدة:مليون دج



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمعين للفترة 2021-2023.

من خلال الجدول أعلاه و التمثيل البياني المرفق يتضح أن الأصول المتداولة تغطي الالتزامات الجارية بالنسبة لمجمع صيدال، إذ بلغت 3.93 سنة 2021 لتتخفّض إلى 1.86 سنة 2022 رغم ذلك يبقى المجمع يتمتع بنسبة سيولة كبيرة، لتنتعش قليلا سنة 2023 تبلغ ضعف الأصول الجارية، بينما نجد أن الأصول المتداولة غير كافية لسداد الالتزامات قصيرة الأجل في مجمع بيوفارم خلال سنة 2021، رغم الظروف الصحية التي كان يمر بها البلد والمتمثلة في جائحة كورونا، ثم لتجاوز المقياس النمطي المتعارف عليه وهو 1 خلال السنتين المتبقيتين، ليصبح مجمع بيوفارم قادرا على تغطية ديونه الجارية بأصوله المتداولة بما يقدر بالضعف.

2_نسب الهيكل المالي: توضح هذه النسب قدرة المؤسسة على تقييم هيكلها المالي من حيث الاعتماد على مصادر التمويل الداخلية والخارجية.

١- نسبة التمويل الدائم: تدل هذه النسبة على قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بواسطة الأموال الدائمة.

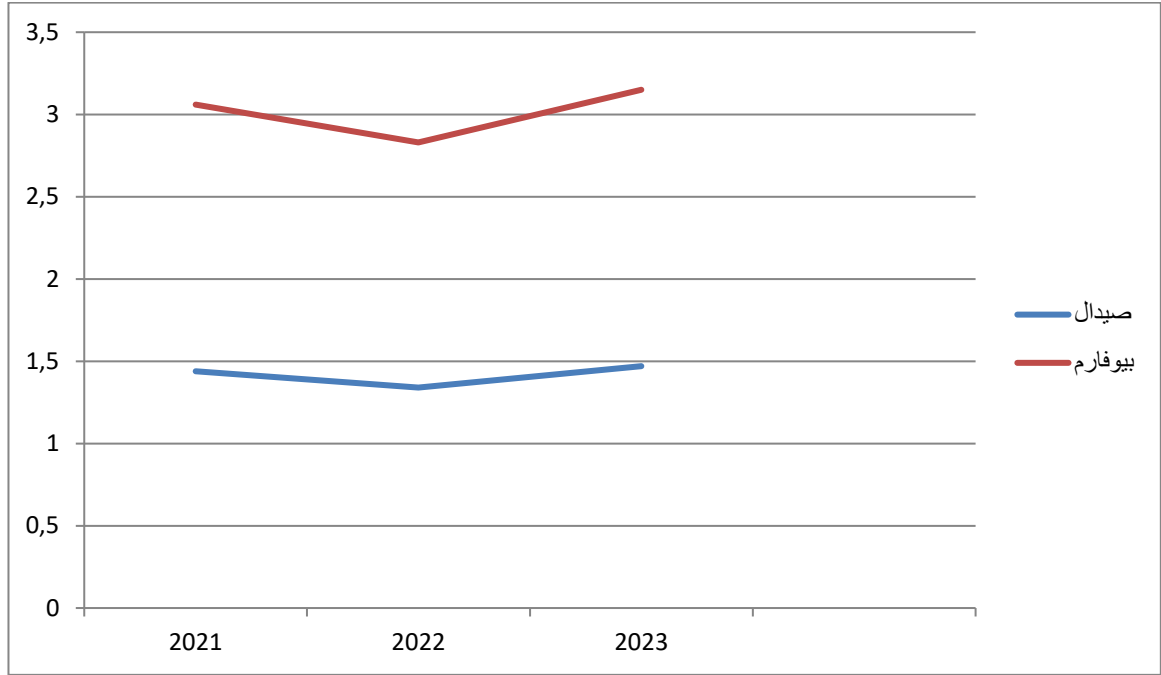
الجدول رقم (12): نسبة التمويل الدائم لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023 الوحدة دج جزائري

2023	2022	2021	
1.47	1.34	1.44	مجمع صيدال
3.15	2.83	3.06	مجمع بيوفارم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للفترة 2021 إلى 2023.

الشكل رقم (11): يمثل تطور الأموال الدائمة في المجمعين خلال الفترة 2021 إلى 2023 الوحدة مليون

دج



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمعين خلال الفترة من 2021 إلى 2023.

من خلال الجدول رقم والشكل البياني رقم نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم لمجمع صيدال مستقرة نوعا ما، إذ يتراوح ما بين 1.34 إلى 1.47 خلال فترة الدراسة، وهذا دليل على إن تغطية كاملة لأصولها الثابتة بواسطة الأموال الدائمة، أما بالنسبة لشركة بيوفارم فإن نسبة التمويل الدائم محصورة بين 2.83 و 3.15 سنة 2023.

وعلى العموم يمكن القول أن كلا الشركتين حققتا نسبة تمويل تفوق الـ 1 وهذا يعني أنهما قادرتين على تغطية أصولهما الثابتة من الأموال الدائمة، وأنهما تتمتعان بهامش أمان يمكن استخدامه لتمويل الاحتياجات المتبقية (الأصول المتداولة)، وهذا ما يؤكد أن المجمعين حققتا توازنا ماليا على المدى البعيد.

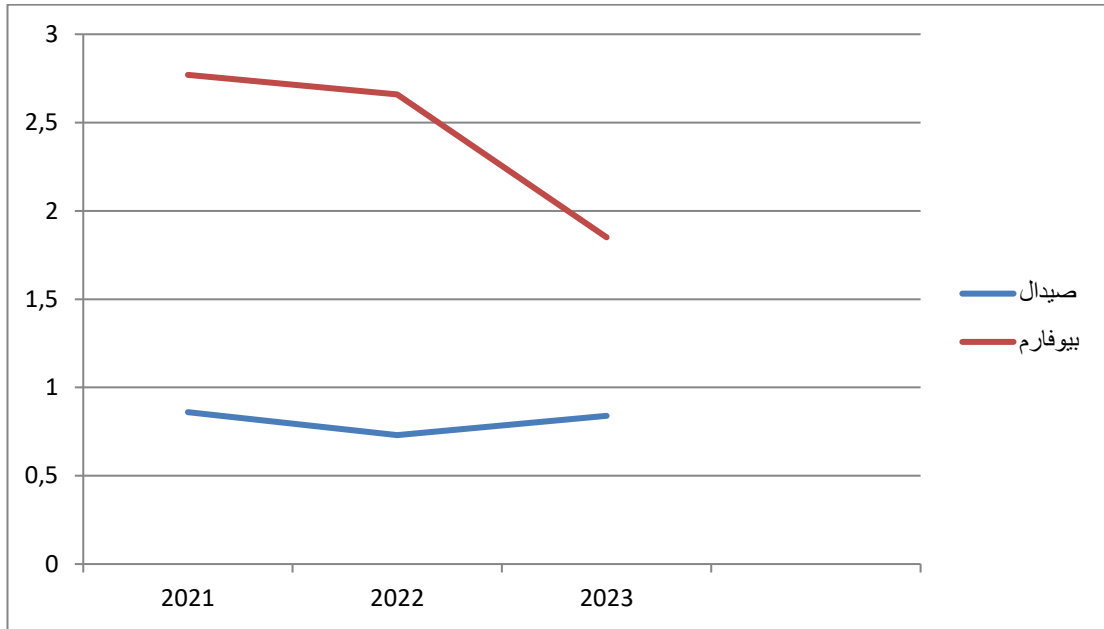
ب- نسبة التمويل الذاتي: تدل هذه النسبة على تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة.

الجدول رقم(13): نسبة التمويل الذاتي لمجمعي صيدال وبيوفارم للفترة من 2021-2023 الوحدة: مليون دج

	2023	2022	2021	
صيدال	0.84	0.73	0.86	
بيوفارم	1.85	2.66	2.77	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية للمجمعين للفترة من 2021-2023.

الشكل رقم (11): تطور نسبة التمويل الذاتي لمجمع صيدال وبيوفارم من 2021 إلى 2023 الوحدة: مليون دج.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية للمجمعين للفترة من 2021-2023.

من خلال الجدول أعلاه والتمثيل البياني نلاحظ أن نسبة التمويل الذاتي لشركة صيدال أقل من ال 1 وهذا ما يذل على عدم كفاية الأموال الخاصة لتغطية الأصول الغير جارية خلال فترة الدراسة، ويجعل الشركة في وضعية حرجة، في حين أن مجمع بيوفارم يتمتع بأرباحية كبيرة في تمويل أصولها الثابتة بأموالها الخاصة إذ تتجاوز النسبة ال 1 بكثير، ما يجعل الشركة في حالة مثلى.

ج-نسبة الاستقلالية المالية: تدل هذه النسبة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية.

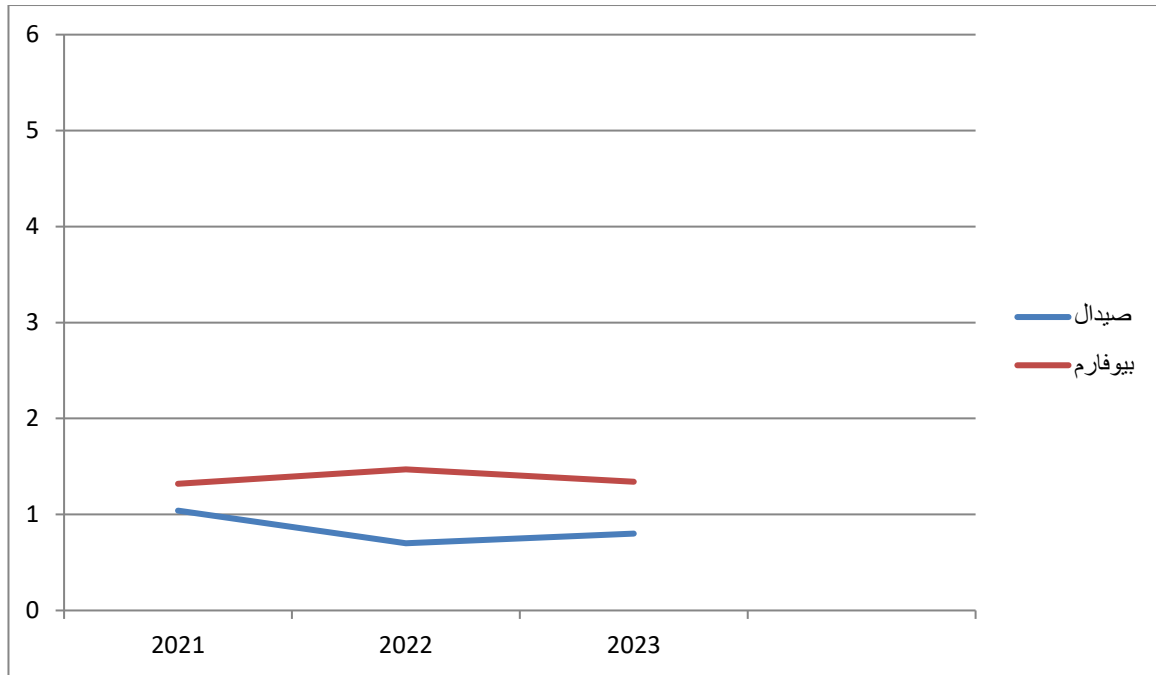
الجدول رقم (14): نمو الأموال الخاصة إلى الديون في مجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023
الوحدة: مليون دج

	2023	2022	2021	
مجمع صيدال	0.8	0.7	01.04	
مجمع بيوفارم	1.34	1.47	1.32	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية للمجمعين خلال فترة الدراسة.

الشكل رقم (13): تطور نسبة الاستقلالية المالية لصيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023

الوحدة: مليون دج



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية للمجمعين للفترة من 2021 إلى 2023.

نسبة الاستقلالية المالية تشير إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة، ففي مجمع صيدال تشكل الأموال الخاصة في المتوسط 0.84 من الديون خلال السنوات الثلاث، وهي أقل من ال1، أي أن المجمع يعاني من عجز قدره 0.16 لتغطية الديون بالأموال الخاصة، هذا ما يجعل المجمع عرضة للوقوع في حالة عسر مالي اتجاه الدائنين، كما يجد صعوبة في الحصول على قروض إضافية طالما ليس لديه ضمانات تمكنه من التسديد، أما بالنسبة لمجمع بيوفارم فنسبة الاستقلالية المالية تفوق ال1 في السنوات

الثالث، وهذا ما يمكن المجمع من الحصول على موارد مالية إضافية طالما لديه ضمانات للوفاء بالتزاماته، ويجعله يتمتع بمرونة مع الدائنين دون الوقوع في مخاطر العسر المالي.

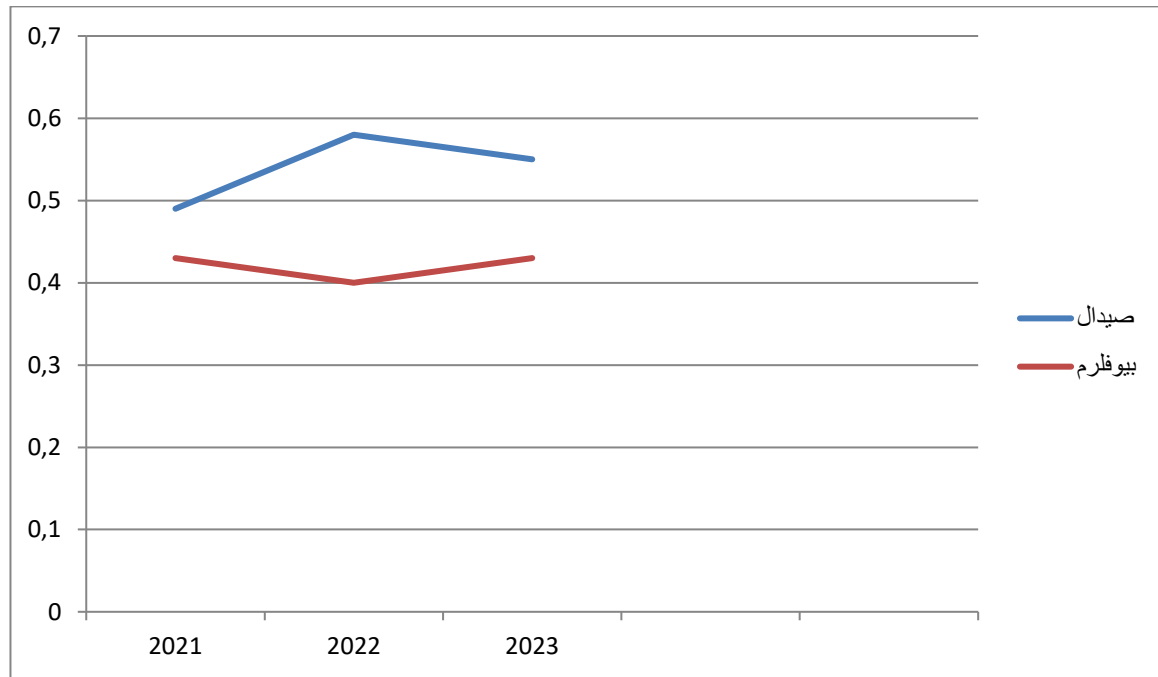
د- نسبة الديون إلى الأصول: تشير إلى نسبة تغطية موجودات المؤسسة بالأموال الخارجية.

الجدول رقم (15): نسبة الديون إلى مجموع الأصول لمجمع صيدال وبيوفارم من 2021-2023
الوحدة: مليون دج

	2023	2022	2021	
مجمع صيدال	0.55	0.58	0.49	
مجمع بيوفارم	0.43	0.4	0.43	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية للمجمعين للفترة من 2021-2023.

الشكل رقم (14): تطور نسبة الديون إلى الأصول لمجمع صيدال وبيوفارم خلال الفترة 2021-2023.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية للمجمعين خلال الفترة 2021-2023.

نسبة التمويل الخارجي في مجمع صيدال تساوي أو تفوق 0.5، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تغطي نصف موجوداتها اعتمادا على الأموال الخارجية ويجعل المجمع عرضة لمختلف المخاطر المالية ومشاكل العسر المالي، أي أنها لا تستطيع تسديد قيمة القرض و الفوائد المترتبة عنه في أجله المحدد، عكس ذلك

فإن الديون في مجمع بيوفارم تغطي ما نسبته 0.43، 0.40، 0.43 على التوالي لسنوات الدراسة، وهي أقل من 0.5، وهذا ما يعني أن الديون تمثل أقل من 50% من مجموع الميزانية، ما يتيح للمجمع اجتناب المخاطر المالية التي قد يتعرض لها الملاك والمقرضون.

3_سب النشاط: تعبر عن مؤشرات للحكم عن مدى فاعلية المؤسسة في استخدام مواردها المتاحة.

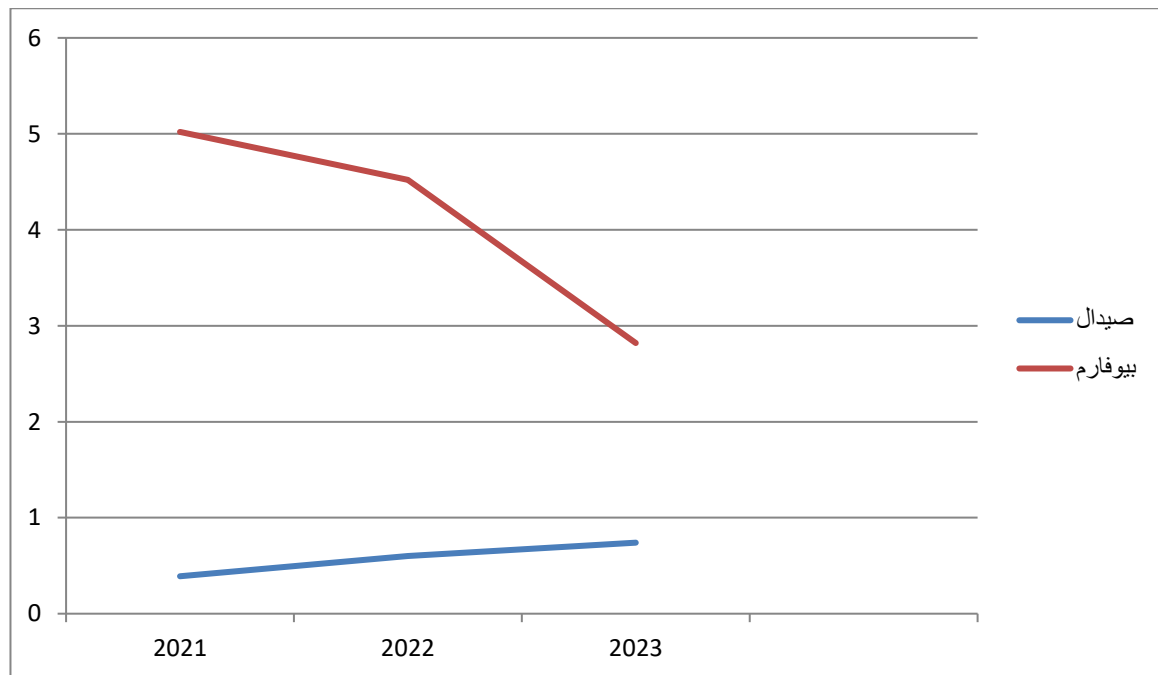
١- معدل دوران الأصول الثابتة: تدل على مساهمة الأصول الثابتة في تحقيق رقم الأعمال السنوي.

الجدول رقم (16): معدل دوران الأصول الثابتة لصيدال وبيوفارم خلال فترة الدراسة الوحدة: مليون دج

	2023	2022	2021	
مجمع صيدال	0.74	0.6	0.39	
مجمع بيوفارم	2.82	4.52	5.02	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية لصيدال وبيوفارم للفترة من 2021 إلى 2023.

الشكل رقم (15): تمثيل معدل دوران الأصول الثابتة للمجمعين خلال الفترة 2021 - 2023



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمجمعين خلال الفترة 2021 إلى 2023.

يستعمل معدل دوران الأصول الثابتة لقياس أنشطة الأصول غير الجارية، وتظهر النتائج المتحصل عليها أن كل دينار مستثمر في الأصول الثابتة يساهم بما قدره 0.39 دج من المبيعات خلال سنة 2021، ليرتفع

إلى 0.6 سنة 2022، ليبلغ 0.74 دج سنة 2023، وهذا يعود أساسا لارتفاع المبيعات خلال سنوات الدراسة ناما في مجمع بيوفارم فإن كل واحد دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد ما قيمته 5.02 دينار سنة 2021، ثم 4.42 دينار سنة 2022، لينخفض إلى 2.82 دينار سنة 2023، يعود سبب هذا الانخفاض إلى تراجع قيمة المبيعات بسبب زوال جائحة كورونا، ورغم هذا التراجع يبقى المجمع قادرا على استغلال أصوله الثابتة لتوليد المبيعات بكل كفاءة وفاعلية.

أ- معدل دوران الأصول المتداولة: تدل هذه النسبة على مساهمة الأصول المتداولة في تحقيق رقم الأعمال السنوي الصافي.

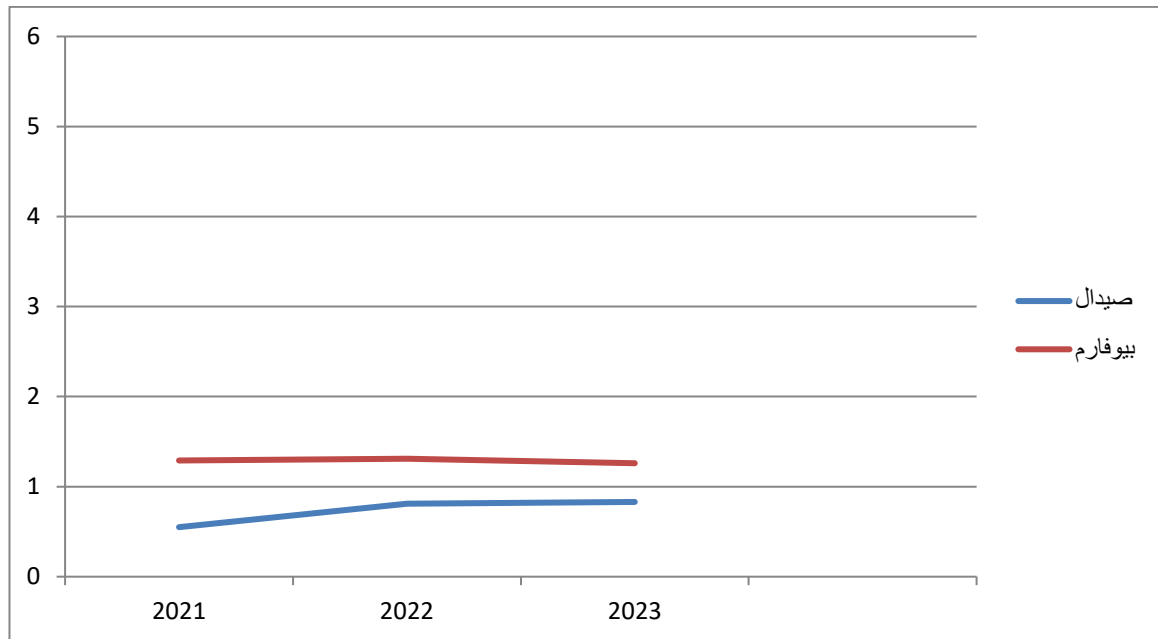
الجدول رقم (17): معدل دوران الأصول المتداولة في صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023

الوحدة: مليون دج

	2023	2022	2021	
مجمع صيدال	0.83	0.81	0.55	
مجمع بيوفارم	1.26	1.31	1.29	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية لصيدال وبيوفارم خلال الفترة 2021 إلى 2023.

الشكل رقم (16): تمثيل بياني لمعدل دوران الأصول المتداولة للفترة 2021-2023 الوحدة: مليون دج



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية للمجمعين للفترة 2021-2023.

من خلال الجدول رقم (10) والتمثيل البياني المرافق يتضح كل دينار مستثمر في مجمع صيدال يولد 0.55 ديناراً من المبيعات الصافية خلال سنة 2021، ليرتفع إلى 0.81 ديناراً سنة 2022، في سنة 2023 شهد استقراراً شبه تام ليصبح 0.83 رغم أن معدل نمو المبيعات في تزايد مستمر، أما مجمع بيوفارم فإن معدل دوران الأصول المتداولة ثابت تقريباً خلال سنوات الدراسة، فكل دينار مستثمر في الأصول المتداولة يولد ما قيمته 1.29، 1.31، 1.26 على التوالي.

4_نسب الربحية: تشير إلى كفاءة المؤسسة في تحويل مبيعاتها ومواردها إلى أرباح.

ا-معدل العائد على الأصول: يوضح العلاقة بين ربح المؤسسة وإجمالي الأصول.

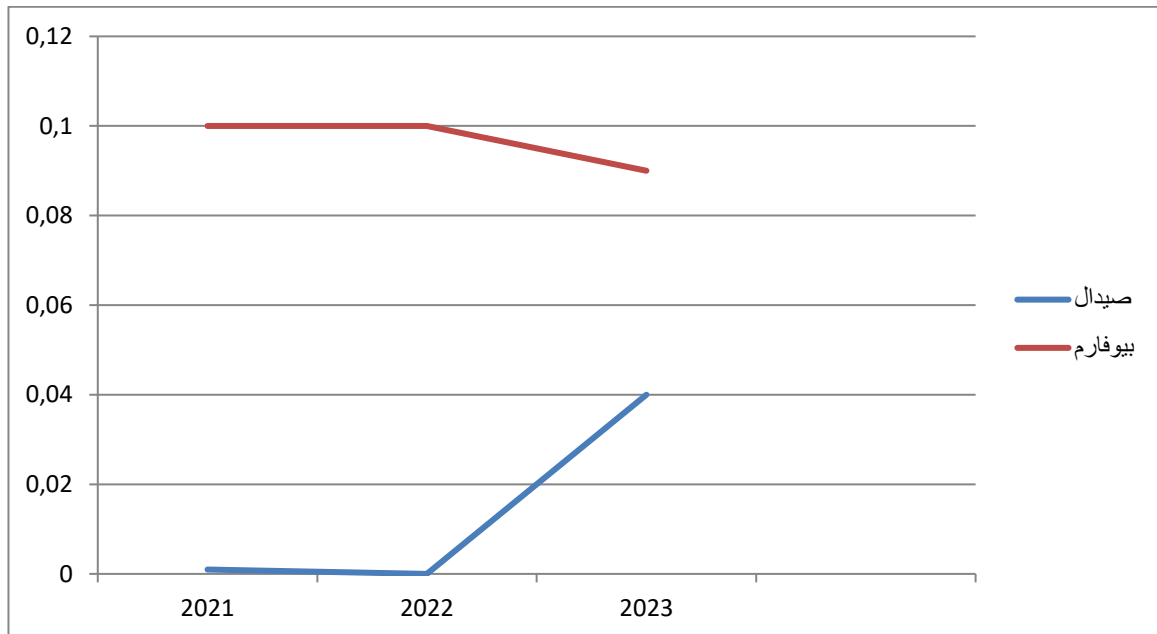
الجدول رقم (18): معدل العائد على الأصول لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023

الوحدة: مليون دج

	2023	2022	2022	
مجمع صيدال	0.04	0	0.001	
مجمع بيوفارم	0.09	0.1	0.1	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على القوائم المالية للمجمعين خلال الفترة من 2021 إلى 2023.

الشكل رقم (17): تطور معدل العائد على الأصول في صيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على القوائم المالية لمجمع صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023.

من خلال الجدول رقم (11) والتمثيل البياني المرافق نلاحظ أن معدل العائد على الأصول لمجمع بيوفارم بلغ في المتوسط بالتقريب 0.1 خلال السنوات الثلاث وهو أكبر منه بالنسبة لمجمع صيدال خلال نفس الفترة والذي لم يبلغ سوى 0.01 في المتوسط، أي أن شركة صيدال ضعيفة في استخدام أصولها لتوليد الأرباح مع وجود كفاءة تشغيلية في بيوفارم، ويرجع السبب إلى نمو الأرباح الذي كان في مجمع بيوفارم أكبر منه في صيدال، وعليه يمكن القول أن هناك اختلاف في أداء بيوفارم ومجمع صيدال وفق معدل العائد على الأصول.

أ- معدل العائد على حقوق الملكية: تعتبر من أهم النسب المالية، وتمثل ما تقدمه الوحدة النقدية المستثمرة من أموال المساهمين من النتيجة.

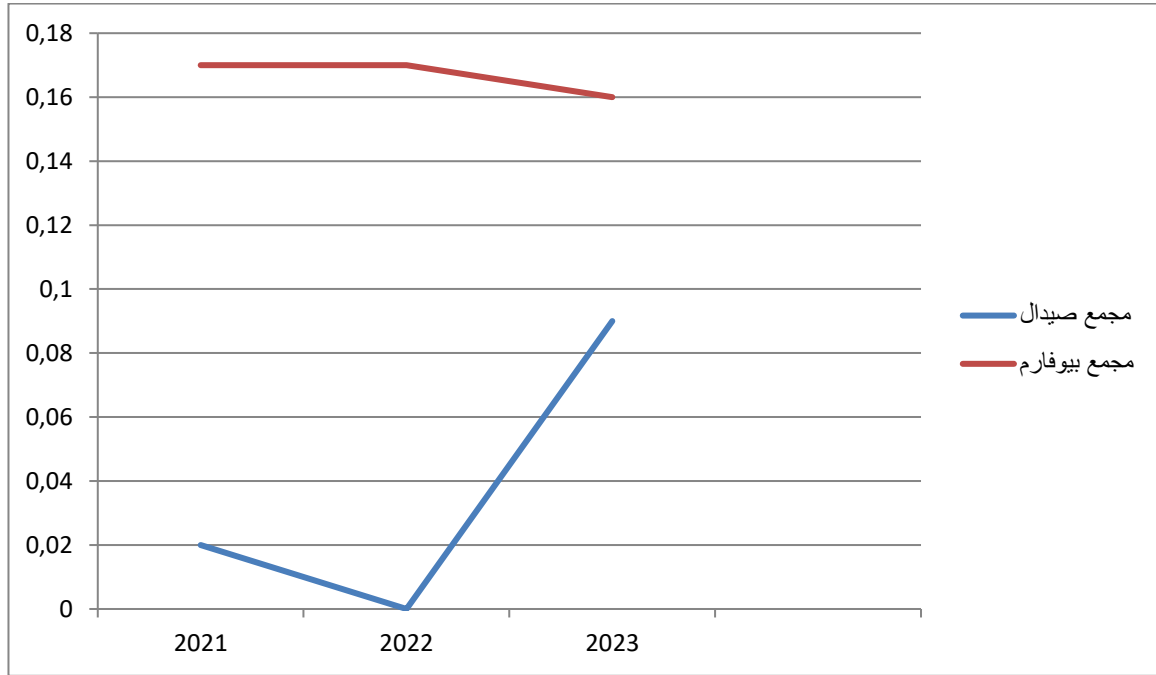
الجدول رقم(19): معدل العائد على حقوق الملكية في صيدال وبيوفارم للفترة 2021-2023

الوحدة: مليون دج

	2023	2022	2021	
مجمع صيدال	0.09	0	0.02	
مجمع بيوفارم	0.16	0.17	0.17	

المصدر: من إنجاز الطالبين اعتمادا على القوائم المالية للمجمعين خلال الفترة 2021 إلى 2023.

الشكل رقم (18): تمثيل معدل العائد على حقوق الملكية لصيدال وبيوفارم للفترة 2021 إلى 2023.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12).

معدل العائد على حقوق الملكية هو حاصل قسمة صافي الأرباح على حقوق الملكية، نجد أن هذا المؤشر في مجمع بيوفارم أكبر منه بكثير في مجمع صيدال خاصة سنة 2021 أين حققت صيدال معدل عائد يقدر ب 2%، ثم نتيجة سالبة سنة 2022، لينتعث سنة 2023 ويحقق معدلا قدره 9%، أما في مجمع بيوفارم فإن معدل العائد على حقوق الملكية مستقر نوعا ما ليبلغ 17% سنتي 2021 و 2023، لينخفض قليلا إلى 16% سنة 2023، ومنه فإن شركة بيوفارم قادرة على تعظيم عوائد للمساهمين أكثر منه في صيدال.

ويمكن تفسير هذا التباين بالعودة إلى القوائم المالية للمجمعين، إذ نجد تطور صافي الأرباح في بيوفارم أكبر منه في صيدال، ومنه يمكن القول أن هناك اختلاف بين أداء المؤسستين وفق معدل العائد على حقوق الملكية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذه الدراسة التطبيقية لمؤسستي صيدال وبيوفارم، لاحظنا أنهما تعتمدان على أدوات تقييم الأداء المالي التي تعد مؤشرات ناجحة لمعرفة الوضعية المالية لكل منهما، وذلك ما يسهل عليها القيام بعملية القياس المقارن، وتكون نتائج هذه الأخيرة التوصل إلى معرفة جوانب القوة والضعف ومواطن التحسين في المؤسسة، يجعل من السهل عليها ان تحسن في أدائها المالي، وتقدم عملية القياس المقارن من خلال تطبيقه معرفة واسعة بجوانب القوة والضعف ومواطن التحسين الواقعية متيحة للمؤسسة مجالا للتحسين المستمر والذي لا يأتي إلا بتحديد هذه الجوانب والتي تسمح للمؤسسة الاقتصادية باتخاذ ما يلزم من خطط تحسين لتعزيز جوانب القوة وتجنب مواطن الضعف أو محاولة معالجتها.

الخاتمة

تمهيد

من خلال دراستنا خلصنا إلى الأهمية التي يكتسبها استخدام القياس المقارن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات وتحسينه، من خلال المقارنة مع مستويات الأداء في المؤسسات الرائدة في نفس النشاط، إذ تستطيع هذه الأخيرة من اكتشاف السلبات وتحديد نقاط الضعف ليتم تحسينها، كما يساعد في تعزيز نقاط القوة ومشاركتها مع الآخرين ما يضمن بقائها واستمرارها في نشاطها في ظل بيئة شديدة التعقيد. وقد خلصت دراستنا إلى النتائج التالية:

النتائج والتوصيات:

من خلال ما سبق في الدراسة يمكن استخلاص مجموعة من النتائج، وبض التوصيات نوجزها فيما يلي:

أولاً: النتائج

الصناعات الدوائية هو قطاع حساس في الجزائر مثل باقي الأعمال يتميز بالمنافسة الشديدة، قمنا بدراسة وتحليل الأداء المالي لمجمعي صيدال وبيوفارم، وهما مؤسستان رائدتان في مجال صناعة الأدوية، تختلفان في طبيعة الملكية (عمومية، خاصة)، وقد خلصنا من خلال تقييم الأداء المالي للمجمعين باستعمال نسب السيولة أن مجمع صيدال يتميز بنسبة سيولة جيدة مقارنة مع بيوفارم التي تفوق هي الأخرى الواحد خلال سنوات الدراسة، وباستخدام أسلوب القياس المقارن يمكن لشركة بيوفارم أن تستفيد من خبرة مجمع صيدال.

- كما خلصت دراستنا من خلال استعمال مؤشرات الهيكل المالي أن كلا المجمعين قادرين على تغطية أصولهما الثابتة بواسطة الأموال الدائمة، إلا أن أداء بيوفارم أحسن من صيدال، ويعزى ذلك لاعتماد مجمع صيدال على الديون الطويلة الأجل في تمويل استثماراتها، وهذا ما تأكده أكثر نسبة الاستقلالية المالية التي هي أصغر من الواحد سنتي 2022 و 2023 في مجمع صيدال بينما لا تتجاوز الديون الأموال الخاصة في بيوفارم مما يعطيها استقلالية مالية وزيادة في عوائد الملاك، ومن هنا على مجمع صيدال التعلم من بيوفارم، نفس الشيء تأكده نسبة الديون إلى الأصول.

- كما استعملنا في عملية التقييم نسب النشاط، فكان معدل دوران الأصول الثابتة خلال سنوات الدراسة لبيوفارم يفوق نظيرتها في صيدال، وذلك ما يفسر قدرتها على استغلال أصولها الثابتة لتوليد المبيعات. كذلك فإن مساهمة الأصول المتداولة في تحقيق رقم الأعمال السنوي في بيوفارم أحسن منه

في صيدال، ما يدل على عدم كفاءة هذه الأخيرة على استغلال أصولها المتداولة مما ينعكس سلباً على المبيعات.

- كما قمنا بتقييم ربحية المجمعين من خلال معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية يتبين أن مجمع صيدال ضعيف في استخدام أصوله لتوليد الأرباح عكس بيوфарم فهي قادرة على تعظيم ثروة المساهمين، مع وجود كفاءة تشغيلية.

من خلال ما سبق فإن القياس المقارن هو أسلوب مهم لتقييم الأداء المالي للمؤسسات، من خلال التقليل في حجم الفجوة في الأداء بين المؤسسات.

إن التطبيق الصحيح للقياس المقارن يمكن المؤسسة من الاستفادة من نتائجه، اللحاق بموكب المؤسسات الرائدة.

- شركة بيوфарم تتفوق في أدائها المالي على مجمع صيدال.

ثانياً: التوصيات

- ضرورة الاعتماد على القياس المقارن كأداة فعالة لتقييم الأداء وتحسينه.
- الاستخدام المنتظم للقياس المقارن لمعرفة حالة المؤسسة.
- تشكيل فرق مختصة تشرف على تطبيق القياس المقارن، ومتابعة الأداء داخلياً وخارجياً.
- الاختيار الدقيق للشريك المقارن من بين المؤسسات الرائدة في السوق.
- الاستغلال الأمثل للفوائض المالية خاصة مجمع صيدال.
- على المجمعين البحث عن أسواق للمواد الأولية اللازمة للإنتاج، وتكون ذات جودة وبأسعار منخفضة.
- وجوب اهتمام المؤسسات الوطنية بالقياس المقارن، لكونه أحدث أساليب التحسين والتطوير المستمر.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
2. أحمد بونقيب، رديم حسين، دور لوحات القيادة في دعم عمليات مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، جامعة بسكرة.
3. أحمد محمد موسى، تقييم الأداء الاقتصادي في قطاع الأعمال والخدمات، دار النهضة العربية، بيروت، 1969.
4. بوقرة رابح، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة مراقبة حديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، الملتقى العلمي الوطني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، يومي 13 و14 ماي 2014.
5. بولحبال فريد، محاضرات في مراقبة التسيير المعمقة، جامعة أم الوافي، السنة الدراسية 2024-2025.
6. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مصر، دار الفكر العربي 2005-2006.
7. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد"، مصر، دار الفكر العربي 2003.
8. حجاج زينب، شعيب حمزة، مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة البليدة 2، يومي 27 و28 أكتوبر 2014.
9. خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. شقيري نوري موسى، أسامة عزمي إسلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 58.
11. صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، 2003-2004 ص 281
12. طاهر محمد علي منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008.
14. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 296.
15. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

16. علاوة فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2009.
17. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. علي عبد الله جاسم، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.
19. فارس رشيد البيتاني، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دار أيلة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
20. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
21. محفوظ أحمد أبو جودة، الإدارة والجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، ط 2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
22. محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
23. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
24. نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة، 2008.

ثانياً: المجالات

25. وليد عباس، هاشم فوزي دباس، دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي، مجلة كلية الإدارة، المجلد 25، العدد 17.
26. نبيلة قدور، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2018.
27. لشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2010.
28. عبد المالك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2008.
29. عبد العزيز مخيمر وآخرون، القياس المقارن، مجلة قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، عدد 13، مصر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 2000.
30. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009.
31. شهيد محمد، بشوندة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 9، ديسمبر 2014.

32. بشر محمد موفق لطفي، وهيبة مقدم، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الجامعية، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 01 جانفي 2021..

ثالثا: الرسائل الجامعية

33. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير النظرية والتطبيقية، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

34. لعلاوي عمر، دراسة الاستراتيجية التسويقية الاقتصادية في المحيط التنافسي، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، 2003-2004.

35. فرات اسمي، أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3

36. العلمي بشري، معاني حنان، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، دراسة تطبيقية لديوان الترقية والتسيير العقاري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2017-2018.

37. شيخ عبد القادر، مساهمة محاسبة المسؤولية الاجتماعية في تحسين جودة القوائم المالية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.

38. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة قسنطينة، 2013/2024

رابعا: الندوات

39. عائشة كدامسة، دور لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تفعيل أدوات مراقبة التسيير، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير، 2014.

II. المراجع باللغة الأجنبية

40. B.Doriath، **controle de gestion**، paris؛ 1999.

41. Brigitte Doriath et christiane Goujet ، **Gestion previsionnelle et mesure de la performance** ،Dunod، paris ، 2007.

42. Claude Alazard et Sabine separai، **contrôle de gestion**، édition Dunod، paris، 5eme édition.

43. G.Bressy ؛ **economie dentreprise**، ed.Sirey، Paris، 2010.

44. Jean Claude tarmondeau et Christtine hutin، **Dictionnaire de stratégie dégiter prise**، Paris Vuibert، 2001.

45. Mendoza Dunod.C,et autres, **Tableau de Bordet balance scorecard, groupe le vue fiduciaire**, Paris.
46. Bril Mian jean, "**Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance**", les éditions d'organisation, 3 -ème éditions paris 2001.
47. Cattan Michel , "**Maitriser les processus de de l'entreprise, aidé opérationnel**" ,les éditions d'organisation, paris 2003.
48. Claude Yves Bernard, "**le management par la qualité tata l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles**", édition AFNOUL, Paris, 2000, p75
49. Fabien le poivre , "**benchmarking ; concept et méthodologie**", Neva conseil, Nantes la France, 2005, p 18, voir le site: www.nevao.fr
50. Fabien lepooivre "**Benchmarking concept et méthodologie** ", lieu et maison d'édition non mentionnées ,nevao conseil, 2001-2004 p3
51. François Giroud et autres, controle de gestion et pilotage de la performance, 2eme edition, Gualino editeur, Paris, 2004.
52. François Jakobiak , "**L'intelligence économique en pratique**", 2^{ème} éd , paris , Editions d'organisations, 2001.
53. H.Koontz et ODonnel; **Managemenent; principes et méthodes de gestion** ,ed.Mc Graw Hill, Qu2010 p41.
54. Huberac jean pierre , **Guide de méthodes de la qualité: choisir et mettre en œuvre démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services** " édition maxi , 2^{ème} édition , paris 2001.
55. Huberac jean pierre, "**Guide de méthode de la qualité: choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services**" , édition maxi, 2^{ème} édition, paris, 200.
56. Jaques Gautron eval, "**le guide de benchmarkaing**", parais , Edition D'organisation, 2003.
57. Jaques Gautron eval, op.cit.
58. Olivier Vaisman, "**Benchmarking ou étalonnage concurrentiel**", lieu et maison d'Edition non mentionnes , 1999.

59. Pierre Voyer, **Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance**, 2eme édition, presses de l'université de Quebec, Quebec, 1999.
60. Robert C CAMP , **le Benchmarking pour atteindre L'excellence et dépasser vos concurrents**, Traduit par Marie WAQUET , parais Edition d'organisation, 1992

II. المواقع الالكترونية

61. الموقع الرسمي لمجمع صيدال: <http://www.saidalgroup.dz/saidal>

الملاحق



Etats financiers

exercice 2021

Groupe BIOPHARM

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Comptes de résultat consolidés de la période

(en millions de DZD)	Note	31/12/2021	31/12/2020	Var	%
Ventes et produits annexes	17	82 139	71 475	10 665	15%
Variation stocks produits finis et en cours		(548)	148	(696)	-471%
Production de l'exercice		81 591	71 623	9 969	14%
Achats consommés		(64 028)	(55 447)	(8 581)	15%
Services extérieurs et autres consommations	18	(2 047)	(1 481)	(566)	38%
Consommation de l'exercice		(66 075)	(56 928)	(9 147)	16%
Valeur ajoutée		15 516	14 694	821	6%
Charges de personnel	19	(3 688)	(3 510)	(178)	5%
Impôts, taxes et versements assimilés	20	(1 352)	(1 180)	(172)	15%
Excédent brut d'exploitation		10 476	10 004	471	5%
Autres produits opérationnels	21	122	482	(360)	-75%
Autres charges opérationnelles	22	(165)	(2 093)	1 928	-92%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	23	(2 561)	(2 356)	(205)	9%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 952	1 380	571	41%
Résultat opérationnel		9 823	7 418	2 405	32%
Produits financiers		222	392	(170)	-43%
Charges financières		(343)	(921)	577	-63%
Résultat financier	24	(122)	(529)	407	-77%
Résultat ordinaire avant impôt		9 701	6 889	2 813	41%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	25	(1 880)	(1 672)	(208)	12%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(7)	353	(360)	-102%
Résultat net des activités ordinaires		7 814	5 570	2 244	40%
Résultat extraordinaire		-	-	-	n/a
Résultat net de l'exercice		7 814	5 570	210	3%
Dont Part du Groupe		7 809	5 554		
Part des minoritaires		5	16		
Bénéfice par action, part du Groupe (DZD)		306,0	218		

Groupe BIOPHARM

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Bilan de la période - Actifs

(en millions de DZD)	Note	31/12/2021	31/12/2020	Var	%
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif	1	703	683	20	3%
Immobilisations incorporelles	2.1	78	114	(36)	-32%
Immobilisations corporelles	2.2				
Terrains		2 018	2 018	-	0%
Bâtiments		556	617	(61)	-10%
Autres immobilisations corporelles		3 420	4 259	(839)	-20%
Immobilisations en concession		-	-	-	n/a
Immobilisations encours	3	8 600	4 139	4 461	108%
Immobilisations financières	4				
Titres mis en équivalence		-	-	-	n/a
Autres participations et créances rattachées		5	5	0	0%
Autres titres immobilisés		-	-	-	n/a
Prêts et autres actifs financiers non courants		204	392	(188)	-48%
Impôts différés actif	5	767	850	(83)	-10%
Total actifs non courants		16 351	13 078	3 274	25%
Actifs courants					
Stocks et encours	6	21 655	23 628	(1 974)	-8%
Créances et emplois assimilés					
Clients	7	26 607	24 060	2 547	11%
Autres débiteurs	8	6 069	5 798	271	5%
Impôts et assimilés		1 575	1 211	365	30%
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	n/a
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	9	1 001	1 002	(1)	-0%
Trésorerie	10	6 301	5 560	740	13%
Total actifs courants		63 208	61 259	1 949	3%
Total actifs		79 559	74 336	5 223	7%

Groupe BIOPHARM

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Bilan de la période - Passifs

(en millions de DZD)	Note	31/12/2021	31/12/2020	Var	%
Capitaux propres					
Capital émis		5 104	5 104	0	0%
Capital non appelé		(0)	-	(0)	n/a
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		11 340	9 874	1 466	15%
Résultat net - Résultat net du Groupe (1)		7 814	5 570	2 244	40%
Autres capitaux propres - Report à nouveau		21 035	19 867	1 167	6%
Part de la société consolidante (1)		44 986	40 113	4 874	12%
Part des minoritaires (1)		307	303	4	1%
Total Capitaux propres		45 293	40 416	4 877	12%
Passifs non courants					
Emprunts et dettes financières	11	4 160	3 600	560	16%
Impôts (différés et provisionnés)	12	562	638	(76)	-12%
Autres dettes non courantes		-	-	-	n/a
Provisions et produits constatés d'avance	13	-	1	(1)	-100%
Total passifs non courants		4 722	4 238	484	11%
Passifs courants					
Fournisseurs et comptes rattachés	14	19 869	19 729	140	1%
Impôts		1 712	1 558	154	10%
Autres dettes	15	5 405	5 565	(160)	-3%
Trésorerie passif	16	2 558	2 831	(272)	-10%
Total passifs courants		29 544	29 683	(139)	0%
Total passifs et capitaux propres		79 559	74 336	5 223	7%

Groupe BIOPHARM

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Tableaux des flux de trésorerie consolidé

(en millions de DZD)	31/12/2021	31/12/2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	7 361	6 586
Résultat net de l'exercice	7 814	5 570
Dotations aux amortissements	834	714
Dotations aux provisions et pertes de valeurs	(225)	261
Variation impôts différés	7	(353)
Plus ou Moins value de cession	(37)	(40)
Marge brute d'autofinancement	8 394	6 152
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(1 033)	434
- Variation de l'actif courant	159	1 992
- Variation du passif courant	(1 192)	(1 558)
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	(4 015)	(3 218)
Décassements sur acquisition d'immobilisations	(4 259)	(3 090)
Encaissements sur cessions d'immobilisations	41	42
Variation des Titres de participation	-	-
Incidence des variations de périmètre	2	(118)
Créances rattachées à des participations	-	-
Variation des placements (DAT)	202	(52)
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	(2 334)	(2 910)
Emprunts	2 167	360
Remboursement Emprunts	(1 607)	(417)
Compte courant d'associés	56	90
Augmentation de capital	-	-
Variation prêts et autres actifs financiers non courants	(14)	(8)
Dividendes payés	(2 935)	(2 936)
Variation de trésorerie	1 012	457
Trésorerie d'ouverture	3 731	3 274
Trésorerie de clôture	4 743	3 731
Variation de trésorerie	1 012	457

Groupe BIOPHARM

COMPTES CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions de DZD)	31/12/2020	Distribution de dividendes	Résultat de la période	Variation du périmètre de consolidation	31/12/2021
Capitaux propres					
Capital émis	5 104	-	-	-	5 104
Réserves & reports à nouveau	29 741	2 635	-	(1)	32 374
Résultat net du Groupe	5 570	(5 570)	7 814	-	7 814
Part de la société consolidante (1)	40 113	(2 935)	7 809	-	44 986
Part des minoritaires (1)	303	(1)	5	(1)	307
Total Capitaux propres	40 416	(2 936)	7 814	(1)	45 293

Groupe BIOPHARM

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Comptes de résultat individuel de la période

(en millions de DZD)	Note	31/12/2021	31/12/2020	Var	%
Ventes et produits annexes	15	15 665	7 624	8 040	105%
Variation stocks produits finis et en cours		(393)	212	(606)	-285%
Production immobilisée		-	-	-	n/a
Subventions d'exploitation		-	-	-	n/a
Production de l'exercice		15 272	7 837	7 435	95%
Achats consommés	16	(8 760)	(3 530)	(5 230)	148%
Services extérieurs et autres consommations	17	(1 192)	(990)	(202)	20%
Consommation de l'exercice		(9 953)	(4 520)	(5 433)	120%
Valeur ajoutée		5 319	3 317	2 002	60%
Charges de personnel	18	(1 735)	(1 675)	(60)	4%
Impôts, taxes et versements assimilés		(22)	(21)	(1)	5%
Excédent brut d'exploitation		3 562	1 621	1 941	120%
Autres produits opérationnels	19	575	1 813	(1 238)	-68%
Autres charges opérationnelles	20	(127)	(1 541)	1 413	-92%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	21	(813)	(570)	(244)	43%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		200	273	(73)	-27%
Résultat opérationnel		3 395	1 595	1 800	113%
Produits financiers	22	261	666	(406)	-61%
Charges financières		(127)	(123)	(4)	3%
Résultat financier		134	543	(409)	-75%
Résultat ordinaire avant impôt		3 529	2 139	1 391	65%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	23	(410)	(768)	358	-47%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(19)	186	(205)	-110%
Résultat net des activités ordinaires		3 100	1 556	1 544	99%
Eléments extraordinaires (produits)		-	-	-	n/a
Eléments extraordinaires (charges)		-	-	-	n/a
Résultat extraordinaire		-	-	-	n/a
Résultat net de l'exercice		3 100	1 556	1 544	99%

Groupe BIOPHARM

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Bilan de la période - Actifs

(en millions de DZD)	Note	31/12/2021	31/12/2020	Var	%
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	1	61	95	(34)	-36%
Immobilisations corporelles		-	-	-	n/a
Terrains		714	714	-	0%
Bâtiments		34	33	1	4%
Autres immobilisations corporelles		2 348	2 130	218	10%
Immobilisations en concession		-	-	-	n/a
Immobilisations encours	2	3 292	2 129	1 162	55%
Immobilisations financières	3	-	-	-	n/a
Titres mis en équivalence		-	-	-	n/a
Autres participations et créances rattachées		5 714	5 705	9	0%
Autres titres immobilisés		-	-	-	n/a
Prêts et autres actifs financiers non courants		171	372	(202)	-54%
Impôts différés actif	4	202	229	(27)	-12%
Total actifs non courants		12 535	11 406	1 129	10%
Actifs courants					
	5	4 877	4 570	306	7%
	6	-	-	-	n/a
Clients		1 364	306	1 058	346%
Autres débiteurs		6 075	4 221	1 854	44%
Impôts et assimilés		1 132	403	729	181%
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	n/a
Disponibilités et assimilés	7	-	-	-	n/a
Placements et autres actifs financiers courants		1	2	(1)	-58%
Trésorerie		1 349	577	772	134%
Total actifs courants		14 797	10 079	4 717	47%
Total		27 331	21 486	5 846	27%

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Bilan de la période - Actifs

(en millions de DZD)	Note	31/12/2021	31/12/2020	Var	%
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	1	61	95	(34)	-36%
Immobilisations corporelles		-	-	-	n/a
Terrains		714	714	-	0%
Bâtiments		34	33	1	4%
Autres immobilisations corporelles		2 348	2 130	218	10%
Immobilisations en concession		-	-	-	n/a
Immobilisations encours	2	3 292	2 129	1 162	55%
Immobilisations financières	3	-	-	-	n/a
Titres mis en équivalence		-	-	-	n/a
Autres participations et créances rattachées		5 714	5 705	9	0%
Autres titres immobilisés		-	-	-	n/a
Prêts et autres actifs financiers non courants		171	372	(202)	-54%
Impôts différés actif	4	202	229	(27)	-12%
Total actifs non courants		12 535	11 406	1 129	10%
Actifs courants					
	5	4 877	4 570	306	7%
	6	-	-	-	n/a
Clients		1 364	306	1 058	346%
Autres débiteurs		6 075	4 221	1 854	44%
Impôts et assimilés		1 132	403	729	181%
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	n/a
Disponibilités et assimilés	7	-	-	-	n/a
Placements et autres actifs financiers courants		1	2	(1)	-58%
Trésorerie		1 349	577	772	134%
Total actifs courants		14 797	10 079	4 717	47%
Total		27 331	21 486	5 846	27%

Groupe BIOPHARM

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Bilan de la période - Passifs

(en millions de DZD)	Note	31/12/2021	31/12/2020	Var	%
Capitaux propres	8				
Capital émis		5 104	5 104	-	0%
Capital non appelé		-	-	-	n/a
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 648	5 026	(1 379)	-27%
Ecart de réévaluation		-	-	-	n/a
Ecart d'équivalence (1)		-	-	-	n/a
Résultat net - Résultat net du Groupe (1)		3 100	1 556	1 544	99%
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-	-	-	n/a
Part de la société consolidante (1)		-	-	-	n/a
Part des minoritaires (1)		-	-	-	n/a
Total Capitaux propres		11 852	11 687	165	1%
Passifs non courants					
Emprunts et dettes financières	9	4 061	3 457	604	17%
Impôts (différés et provisionnés)	10	10	18	(8)	-44%
Autres dettes non courantes		3	-	3	n/a
Provisions et produits constatés d'avance	11	-	-	-	n/a
Total passifs non courants		4 074	3 475	599	17%
Passifs courants				-	
Fournisseurs et comptes rattachés	12	2 925	1 631	1 295	79%
Impôts		428	787	(359)	-46%
Autres dettes	13	5 917	2 773	3 144	113%
Trésorerie passive	14	2 135	1 133	1 002	88%
Total passifs courants		11 405	6 324	5 081	80%
Total passifs et capitaux propres		27 331	21 486	5 846	27%

Groupe BIOPHARM

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Tableau des flux de trésorerie individuel

(en millions de DZD)	31/12/2021	31/12/2020
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	2 383	4 613
Résultat net de l'exercice	3 100	1 556
Dotations aux amortissements	436	370
Dotations aux provisions et pertes de valeurs	177	(73)
Variation impôts différés	19	(186)
Plus ou Moins value de cession	2	(2)
Marge brute d'autofinancement	3 735	1 665
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	(1 352)	2 948
- Variation de l'actif courant	(2 132)	1 483
- Variation du passif courant	780	1 465
Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement	(1 560)	(1 743)
Décassements sur acquisition d'immobilisations	(1 763)	(1 390)
Encaissements sur cessions d'immobilisations	1	4
Variation des Titres de participation	0	(304)
Incidence des variations de périmètre	-	-
Créances rattachées à des participations	-	-
Variation des placements (DAT)	202	(52)
Flux de trésorerie provenant des opérations de financement	(1 054)	(3 944)
Variation des dettes à long terme	-	-
Variation des dettes à court terme	-	-
Variation Intérêts courus non échus (compte 518)	-	-
Emprunts	2 167	360
Remboursement Emprunts	(1 563)	(408)
Subvention reçue	-	-
Compte courant d'associés	1 277	(958)
Augmentation de capital	-	-
Variation prêts et autres actifs financiers non courants	(0)	(4)
Dividendes payés	(2 935)	(2 935)
Variation de trésorerie	(231)	(1 075)
Trésorerie d'ouverture	(555)	520
Trésorerie de clôture	(785)	(555)
Variation de trésorerie	(231)	(1 075)

COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Tableau de variation des capitaux propres individuels

(en millions de DZD)	31/12/2020	Affectation résultat 2020	Résultat de la période	Distribution de dividendes	31/12/2021
Capitaux propres					
Capital émis	5 104	-	-	-	5 104
Capital non appelé	0	-	-	-	-
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	5 026	1 556	-	(2 935)	3 648
Ecart de réévaluation	0	-	-	-	-
Ecart d'équivalence (1)	0	-	-	-	-
Résultat net - Résultat net du Groupe (1)	1 556	(1 556)	3 100	-	3 100
Autres capitaux propres - Report à nouveau	0	-	-	-	-
Part de la société consolidante (1)	0	-	-	-	-
Part des minoritaires (1)	0	-	-	-	-
Total Capitaux propres	11 687	-	3 100	(2 935)	11 852

Direction des Finances et de la Comptabilité /Groupe Industriel SAIDAL Spa

GROUPE INDUSTRIEL SAIDAL spa
EPE/Société Par Actions au Capital de 2.500.000.000 DA

États financiers Consolidé
Groupe SAIDAL
Au 31/12/2022

Etats Financiers Consolidé Groupe au 31/12/2022

Décembre 2023



2.3. Actif du Bilan (Consolidé Groupe)

UM : DA

ACTIF	31/12/2022			31/12/2021
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	568 182 071,69	446 119 234,37	122 062 837,32	74 170 413,60
Immobilisations corporelles				
Terrains	4 398 481 823,42	0,00	4 398 481 823,42	4 398 481 823,42
Bâtiments	13 528 529 989,50	6 193 807 728,92	7 334 722 260,58	7 342 094 769,19
Autres immobilisations corporelles	21 173 669 435,11	15 545 048 325,36	5 628 621 109,75	5 503 675 138,29
Immobilisations en concession	316 872 000,00	0,00	316 872 000,00	322 740 000,00
Immobilisations en cours	4 410 193 665,04	0,00	4 410 193 665,04	3 850 372 946,09
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences- entreprises associées	2 218 965 232,68	0,00	2 218 965 232,68	2 418 384 302,29
Autres participations et créances rattachées	44 667 575,00	153 650 987,24	-108 983 412,24	44 667 575,00
Autres titres immobilisés	1 000 000 000,00	0,00	1 000 000 000,00	2 001 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	33 330 823,74	0,00	33 330 823,74	51 251 159,52
Impôts différés actif	244 260 019,92	0,00	244 260 019,92	244 899 794,64
TOTAL ACTIF NON COURANT	48 078 801 200,10	22 338 626 275,89	25 740 174 924,21	26 393 386 486,04
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	10 529 211 735,74	4 075 962 514,31	6 453 249 221,43	9 804 951 484,95
Créances et emplois assimilés				
Clients	9 256 533 457,23	2 184 100 113,51	7 072 433 343,72	3 350 908 815,99
Autres débiteurs	1 468 506 617,14	7 500,00	1 468 499 117,14	1 302 856 167,38
Impôts	335 215 938,20	0,00	335 215 938,20	170 411 184,88
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 875 103 432,21	82 435 666,36	3 792 667 765,85	3 770 411 504,24
TOTAL ACTIF COURANT	25 483 131 169,71	6 342 505 794,18	19 140 625 375,53	18 418 099 146,63
TOTAL GENERAL ACTIF	73 561 932 369,81	28 681 132 070,07	44 880 800 299,74	44 811 485 632,67

2.4. Passif du Bilan (Consolidé Groupe)

UM : DA

PASSIF	31/12/2022	31/12/2021
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	411 677 000,00	411 677 000,00
Autres fonds propres	0,00	0,00
Primes et réserves-(réserves consolidées)	15 796 006 288,78	15 318 040 327,17
Ecart de réévaluation	3 055 720 451,96	3 055 720 451,96
Écart d'équivalence	1 463 082 352,04	1 838 063 594,82
Résultat Net	-2 987 159 711,62	48 694 704,82
Autres capitaux propres-report à nouveau	-2 092 312 082,35	-1 097 023 529,49
Intérêts minoritaires	818 357 587,56	837 395 665,76
TOTAL I	18 965 371 886,37	22 912 568 215,05
PASSIF NON COURANT		
Emprunts et dettes financières	14 259 371 288,67	13 825 430 092,80
Impôts (différés et provisionnés)	7 110 987,15	7 112 411,32
Autres dettes non courantes	316 872 000,00	322 740 000,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 028 540 134,63	1 021 362 673,15
TOTAL PASSIF NON COURANT II	15 611 894 410,45	15 176 645 177,27
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	3 293 487 276,35	2 207 198 255,47
Impôts	125 547 764,68	121 945 175,14
Autres dettes	5 080 009 086,66	4 038 233 979,11
Trésorerie passif	1 804 489 875,23	354 894 830,63
TOTAL PASSIF COURANT III	10 303 534 002,92	6 722 272 240,35
TOTAL GENERAL PASSIF	44 880 800 299,74	44 811 485 632,67



2.5. Tableau de Compte de Résultats (Consolidé Groupe)

UM : DA

TABEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2022	31/12/2021	Evolution 2022/2021
Chiffre d'affaires	15 518 343 549,99	10 211 439 983,73	51,97%
Variation stocks produits finis et en cours	1 916 701 144,87	997 900 766,87	92,07%
Production immobilisée	0,00	0,00	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	17 435 044 694,86	11 209 340 750,60	55,54%
Achats consommés	-10 304 903 076,96	-4 999 154 719,75	106,13%
Services extérieurs et autres consommations	-1 250 061 996,09	-1 067 885 794,68	17,06%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-11 554 965 073,05	-6 067 040 514,43	90,45%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	5 880 079 621,81	5 142 300 236,17	14,35%
Charges de personnel	-3 943 686 171,34	-3 944 240 090,42	-0,01%
Impôts, taxes et versements assimilés	-136 922 185,18	-162 116 139,62	-15,54%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 799 471 265,29	1 035 944 006,13	73,70%
Autres produits opérationnels	111 250 981,17	175 408 940,73	-36,58%
Autres charges opérationnelles	-157 427 854,84	-75 130 256,23	109,54%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-4 476 289 679,29	-1 036 215 417,74	331,98%
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	261 601 989,89	326 911 529,02	-19,98%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	-2 461 393 297,78	426 918 801,91	-676,55%
Produits financiers	145 902 545,02	177 090 776,00	-17,61%
Charges financières	-520 845 400,17	-105 692 416,20	392,79%
VI - RESULTAT FINANCIER	-374 942 855,15	71 398 359,80	-625,14%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	-2 836 336 152,93	498 317 161,71	-669,18%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-20 000,00	-100 897 797,00	-99,98%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	1 525 656,79	25 670 878,24	-94,06%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	17 953 800 210,94	11 888 751 996,35	51,02%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-20 791 682 020,66	-11 517 003 509,88	80,53%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-2 837 881 809,72	371 748 486,47	-863,39%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-2 837 881 809,72	371 748 486,47	-863,39%
Résultats minoritaires	-2 178 182,54	19 855 956,80	-110,97%
Part dans le résultat des Sociétés mises en équivalence	-147 099 719,36	-342 909 738,46	-57,10%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-2 987 159 711,62	48 694 704,82	-6 234,47%

Désignation	Ratios 2022	Ratios 2021	Evol 2022/2021
Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires	37,89%	50,36%	-24,76%
Excédent brut d'exploitation/ Chiffre d'affaires	11,60%	10,14%	14,30%
Charges du personnel /Chiffre d'affaires	25,41%	38,63%	-34,21%
Charges du personnel/ Valeur ajoutée	67,07%	76,70%	-12,56%
Résultat opérationnel / Chiffre d'affaires	-15,86%	4,18%	-479,38%

BILAN CONSOLIDE DES FILIALES DU GROUPE SAIDAL ET PARTICIPATIONS MINORITAIRES

ACTIF	31/12/23			31/12/22
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIFS NON COURANTS				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564.00	0.00	141 648 564.00	141 648 564.64
Immobilisations incorporelles	570 202 071.69	485 445 295.01	84 756 776.68	122 062 837.32
Immobilisations corporelles				
Terrains	4 398 481 823.42	0.00	4 398 481 823.42	4 398 481 823.42
Bâtiments	13 721 673 991.01	6 436 244 092.22	7 285 429 898.79	7 334 722 260.58
Autres immobilisations corporelles	21 793 950 051.18	15 887 057 529.85	5 906 892 521.33	5 628 621 109.75
Immobilisations en concession	305 136 000.00	0.00	305 136 000.00	316 872 000.00
Immobilisations en cours	4 880 968 650.41	0.00	4 880 968 650.41	4 410 193 665.04
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	2 279 647 052.62	0.00	2 279 647 052.62	2 218 965 232.68
Autres participations et créances rattachées	44 657 575.00	0.00	44 657 575.00	-108 983 412.24
Autres titres immobilisés	102 000 000.00	0.00	102 000 000.00	1 000 000 000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants	232 616 991.36	0.00	232 616 991.36	33 330 823.74
Impôts différés actif	324 229 113.15	0.00	324 229 113.15	244 260 019.92
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	48 795 211 883.84	22.808.746.917.08	25 986 464 966.76	25 740 174 924.21
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	13 074 395 567.79	4 016 416 801.12	9 057 978 766.67	6 453 249 221.43
Créances et emplois assimilés				
Clients	10 672 792 200.54	2 202 008 361.89	8 470 783 838.64	7 072 433 343.72
Autres débiteurs	1 334 889 869.65	0.00	1 334 889 869.65	1 468 499 117.14
Impôts	444 517 344.45	0.00	444 517 344.45	335 215 938.20
Autres actif courant	26 125 000.00	0.00	26 125 000.00	0.00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989.19	0.00	18 559 989.19	18 559 989.19
Trésorerie	4 061 180 494.40	82 435 666.36	3 978 744 828.04	3 792 667 765.85
TOTAL ACTIFS COURANTS	29 632 460 466.02	6 300 860 829.37	23 331 599 636.65	19 140 625 375.53
TOTAL GENERAL ACTIF	78 427 672 349.86	29 109 607 746.45	49 318 064 603.41	44 880 800 299.74



BILAN CONSOLIDE DES FILIALES DU GROUPE SAIDAL ET PARTICIPATIONS MINORITAIRES

PASSIF	31/12/23	31/12/22
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000.00	2 500 000 000.00
Dotation de l'état	411 677 000.00	411 677 000.00
Autres fonds propres	0.00	0.00
Primes et réserves -(réserves consolidées)	15 796 006 288.78	15 796 006 288.78
Ecart de réévaluation	3 055 746 033.29	3 055 720 451.96
Écart d'équivalence	1 315 412 427.53	1 463 082 352.04
Résultat Net	1 990 796 716.09	-2 987 159 711.62
Autres capitaux propres -report à nouveau	-3 996 750 489.78	-2 092 312 082.35
Intérêts minoritaires	851 608 361.63	818 357 587.56
TOTAL I	21 924 496 337.35	18 965 371 886.37
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières	14 536 063 678.66	14 259 371 288.67
Impôts (différés et provisionnés)	526 917.47	7 110 987.15
Autres dettes non courantes	305 136 000.00	316 872 000.00
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 443 416 318.74	1 028 540 134.63
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	16 285 142 914.87	15 611 894 410.45
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	4 027 388 248.21	3 293 487 276.35
Impôts	102 166 580.93	125 547 764.68
Autres dettes	4 143 574 159.84	5 080 009 086.66
Trésorerie passif	2 835 296 362.01	1 804 489 875.23
TOTAL PASSIF COURANT III	11 108 425 350.99	10 303 534 002.92
TOTAL GENERAL PASSIF	49 318 064 603.41	44 880 800 299.74



BILAN CONSOLIDE DES FILIALES DU GROUPE SAIDAL ET PARTICIPATIONS MINORITAIRES

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/23	31/12/22
Chiffre d'affaires	19 410 065 548.95	15 518 343 549.99
Variation stocks produits finis et en cours	1 058 796 924.81	1 916 701 144.87
Production immobilisée	0.00	0.00
Subvention d'exploitation	0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	20 468 862 473.76	17 435 044 694.86
Achats consommés	-11 115 868 671.92	-10 304 903 076.96
Services extérieurs et autres consommations	-1 489 204 960.88	-1 250 061 996.09
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-12 605 073 632.80	-11 554 965 073.05
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	7 863 788 840.96	5 880 079 621.81
Charges de personnel	-4 483 796 798.67	-3 943 686 171.34
Impôts, taxes et versements assimilés	-244 097 338.36	-136 922 185.18
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 135 894 703.93	1 799 471 265.29
Autres produits opérationnels	70 725 663.54	111 250 981.17
Autres charges opérationnelles	-155 096 606.75	-157 427 854.84
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-1 156 201 214.80	-4 476 289 679.29
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	260 845 207.97	261 601 989.89
V - RESULTAT OPERATIONNEL	2 156 167 753.89	-2 461 393 297.78
Produits financiers	97 635 649.85	145 902 545.02
Charges financières	-352 200 587.88	-520 845 400.17
VI - RESULTAT FINANCIER	-254 564 938.03	-374 942 855.15
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 901 602 815.86	-2 836 336 152.93
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-25 343 390.00	-20 000.00
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-86 553 162.91	1 525 656.79
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	20 898 068 995.12	17 953 800 210.94
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-18 935 256 406.35	-20 791 682 020.66
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 962 812 588.77	-2 837 881 809.72
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0.00	0.00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0.00	0.00
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0.00	0.00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 962 812 588.77	-2 837 881 809.72
Résultat minoritaires	-33 267 897.77	-2 178 182.54
part dans le Résultat dans Stes mises en équivalence	61 252 025.09	-147 099 719.36
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 990 796 716.09	-2 987 159 711.62

