



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. مولاي طاهر -سعيدة-



مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق

تحت عنوان

دور المؤشرات المالية في الرفع من أداء العمليات التشغيلية  
في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة

من إعداد :

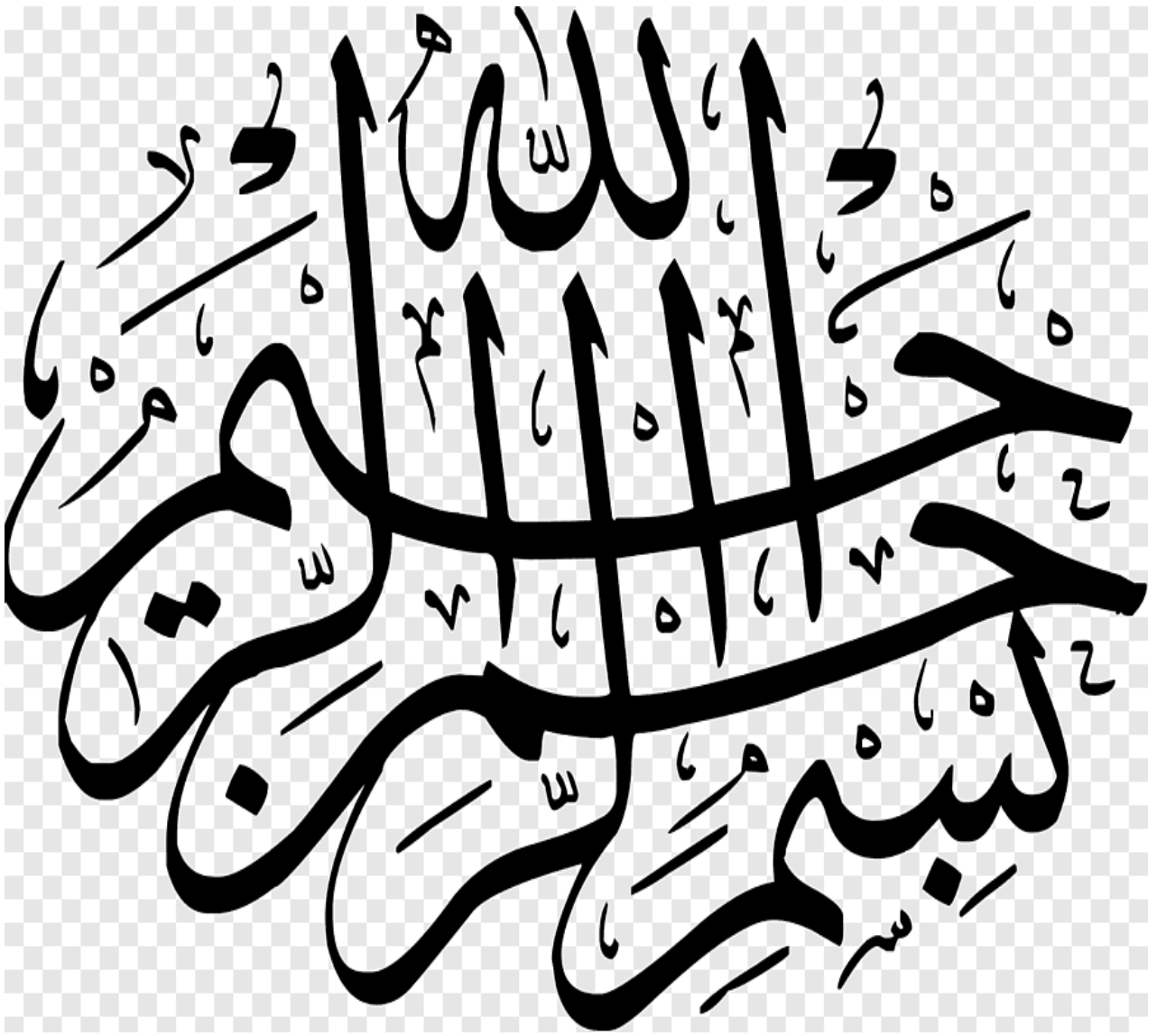
\*مختار قويدر

\*بن خالد أحمد سليم

تحت اشراف

د : الأستاذ رفاة ابراهيم

السنة الجامعية 2021/2020





الإهداء

الحمد لله الذي أثار لي طريق النجاح وأنعم عليا بنعمة العلم  
وثبتني على طريق الصحيح لتأدية هذا العمل  
أهدي تخرجي من جرع كأس فارغا ليسقيني قطرة حب إلى  
من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طرق العلم

"أبي وأمي"

مختار قويدر

### الإهداء

الحمد لله الذي أثار لي طريق النجاح وانعم عليا  
بنعمة العلم وثبتني على الدرب الصحيح لتأدية هذا  
العمل

اهدي هذا العمل المتواضع الى من قال فيهما الرحمن  
"فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما

إلى والدي الحبيين

وإلى كل طلبة وطالبات و أخص طلبة محاسبة  
وجباية وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب  
أو بعيد

بن خالد أحمد سليم



## شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا البحث  
العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعامية  
والعزيمة  
فالحمد لله

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ  
والدكتور "رفافة إبراهيم" على كل ما  
قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة  
ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في  
جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل  
الشكر الى لجنة المناقشة الموقرة

نتقدم بجزيل الشكر لأساتذتنا بكلية علوم  
الاقتصادية لما قدموه لنا من نصائح  
وإرشادات وأشكر في الأخير كل طلبة  
علوم الاقتصادية وأخص في ذكر أحبتي  
وأصدقائي في تخصص محاسبة وتدقيق

قويدر/أحمد سليم



## المخلص

إن عملية تقييم الأداء داخل المؤسسات ولعقود مضت ركزت على مجموعة من المؤشرات المالية فقط ، ومع التغيرات الحاصلة في مجال بيئة التصنيع الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدى إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة الأداء على مستوى العمليات التشغيلية داخل المؤسسة ، وعلى الرغم من أهمية هذه المؤشرات إلا أن الكثير من المؤسسات الصناعي الجزائرية ، ومنها عينة البحث المتمثلة في "مؤسسة الإسمنت سعيدة" تركز الاهتمام بالمؤشرات المالية ولكن تقف إلى كيفية التعامل الجيد مع هذه المؤشرات في تقييم الأداء على مستوى العمليات التشغيلية داخل المؤسسة ، يهدف البحث إلى إظهار أهمية المؤشرات المالية المتمثلة في مؤشرات التوازن المالي والمردودية وكذا نسب التداول والنشاط في تقييم أداء مستوى العمليات التشغيلية ، وتحقيقا له ذا الهدف فقد تمت دراسة مستوى أداء العمليات التشغيلية داخل مؤسسة الإسمنت سعيدة من خلال ستة سنوات ، عالجا فيها تأثير المؤشرات المالية في تقييم مستوى أداء العمليات التشغيلية ، قد توصلنا إلى أنه لا بد من الاهتمام بالمؤشرات المالية في الرقابة على العمليات التشغيلية من خلال التطوير المستمر والرفع من أداء المحاسبين والماليين داخل المؤسسة لرفع من درجة مستوى أداء العمليات التشغيلية داخل مؤسسة محل الدراسة وكل المؤسسات التي تشتغل في نفس المجال.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء، العمليات التشغيلية، تقييم الأداء، المؤشرات المالية،

## Résumé

Le processus d'évaluation des performances au sein des institutions depuis des décennies s'est concentré sur un ensemble d'indicateurs financiers uniquement, et avec les changements qui se produisent dans le domaine de l'environnement de fabrication moderne et l'augmentation concomitante des besoins des clients et de l'intensité de la concurrence, cela a conduit à la besoin de trouver de nouveaux indicateurs de performance au niveau des processus opérationnels au sein de l'institution, et malgré l'importance de ces indicateurs, cependant, de nombreuses institutions industrielles algériennes, y compris l'échantillon de recherche représenté dans la « Saida Cement Corporation » concentrent leur attention sur les indicateurs, mais ne sait pas bien gérer ces indicateurs dans l'évaluation de la performance au niveau des processus opérationnels au sein de l'institution, la recherche vise à montrer l'importance des indicateurs financiers Représentés dans les indicateurs d'équilibre financier et de rentabilité, ainsi que les ratios de trading et activité dans l'évaluation de la performance du niveau des opérations opérationnelles. Pour cela, il est nécessaire de prêter attention aux indicateurs non financiers dans le contrôle des processus opérationnels par le développement direct Passer et augmenter les performances des comptables et financiers à l'intérieur de l'institution pour élever le niveau de performance des processus opérationnels au sein de l'institution à l'étude et de toutes les institutions qui opèrent dans le même domaine.

Mots-clés : performance, processus opérationnels, évaluation de la performance, indicateurs financiers

# الفهرس

الفهرس



الفهرس.....	الصفحة
شكر .....	
الإهداء .....	
ملخص .....	
الفهرس .....	I-II-III
الجداول .....	a
قائمة الأشكال .....	b
مقدمة.....	أ-ب-ج-د
الفصل الأول : الايطار المفاهيمي والنظري .....	
تمهيد .....	01
المبحث الأول : العمليات التشغيلية داخل المؤسسة الاقتصادية .....	01
المطلب الأول : وظيفة التمويل والتخزين .....	01
الفرع الأول: تعريف وظيفة التمويل وعناصرها .....	02
الفرع الثاني : أهمية التمويل وإدارة المشتريات في المؤسسة الصناعية .....	03
الفرع الثالث :وظيفة التخزين وأهميتها .....	04
الفرع الرابع :مخاطر ارتفاع وانخفاض مستوى المخزون .....	06
المطلب الثاني : وظيفة عملية الإنتاج .....	07
الفرع الأول : مفهوم عملية الإنتاج .....	07
الفرع الثاني :أهمية عملية الإنتاج.....	08
الفرع الثالث :خصائص عملية الإنتاج .....	08
الفرع الرابع :أهداف عملية الإنتاج .....	09

09.....	المطلب الثالث: وظيفة عملية التسويق
09.....	الفرع الأول: مفهوم تسويق ووظيفة التسويق
11.....	الفرع الثاني أهمية وأهداف التسويق
13.....	المبحث الثاني : الأسس النظرية لمفهوم الأداء في المؤسسة
13.....	مطلب الأول : مفهوم الأداء وتطوره
13.....	الفرع الأول تعاريف مختلفة حول الأداء والأداء المالي
16.....	الفرع الثاني : تطور مفهوم الأداء من النظرية التقليدية إلى النظرية الحديثة
16.....	الفرع الثالث : عوامل المؤثرة في الأداء
17.....	المطلب الثاني : مفهوم تقييم الأداء المالي وأهميته
19.....	الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي
19.....	الفرع الثاني : أهمية عملية تقييم الأداء المالي
20.....	الفرع الثالث : أهداف التقييم الأداء المالي
20.....	المطلب الثالث : أسس ومراحل تقييم الأداء
20.....	الفرع الأول: أسس عامة لتقييم الأداء المالي
23.....	الفرع الثاني :مستوى تقييم الأداء في المؤسسة
25.....	الفرع الثالث : مراحل وخطوات تقييم الأداء المالي
27.....	الفرع الرابع :عوامل لنجاح عملية تقييم الأداء وصعوبات الي تواجهه
30.....	المبحث الثالث : مؤشرات تقييم الأداء المالي
30.....	المطلب الأول مؤشرات تقييم الأداء المالي
31.....	المطلب الثاني : ماهية المؤشرات المالية
32.....	المطلب الثالث : مؤشرات الأداء المالي

الفصل التطبيقي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة

48.....	تمهيد
49.....	المبحث الأول :دراسات سابقة.....
49.....	الفرع الأول الدراسات سابقة باللغة العربية.....
48.....	الفرع الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
49.....	المبحث الثاني : لمحة تاريخية عن مصنع الاسمنت بسعيدة.....
49.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مصنع الاسمنت سعيدة.....
49.....	المطلب الثاني: منتج المؤسسة.....
54.....	المطلب الثالث: مواد البشرية.....
55.....	المبحث الثالث :تحليل معطيات المقدمة من طرف المؤسسة.....
59.....	المطلب الأول :عرض الميزانية المالية المختصرة.....
62.....	المطلب الثاني :تحليل نسب التداول ونسب الربحية.....
63.....	المطلب الثالث: تحليل عن طريق مؤشرات التوازن المالي.....
-أ،-ب.....	خاتمة.....
.....	قائمة المصادر والمراجع.....
.....	قائمة الملاحق.....

## قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

والجداول

## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	أهمية التسويق	12
2	مثلث الأداء	15
3	الأسس العامة لتقييم الأداء	21
4	مستوى تقييم الأداء	24
5	خصائص الهدف الجيد	28
6	مكونات مادة الاسمنت	55
7	تطور إنتاج الاسمنت في الأحد عشر الأخيرة لشركة	56
8	هيكل مؤسسة الاسمنت	57
9	تطور رأس المال العامل	64

### قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1	نشاط الأعمال	10
2	تطور الإنتاج	55
3	تصنيف العمال الدائمين	58
4	تصنيف العمال المؤقتين	58
5	مجموع عمال المؤسسة	59
6	الميزانية المالية المختصرة لسنوات (2014.2015.2016)	59
7	الميزانية المختصر لسنوات (2017.2018.2019)	60
8	سيولة العامة	61
9	نسبة السداد العامة	61
10	السيولة الحالية	62
11	نسب النشاط (معدل الدوران)	63
12	نسب الربحية	63
13	تطور رأس المال	64
14	احتياج رأس المال	64
15	خزينة	65
16	نسب المرדودية	66
17	عتبة المردودية	67

## قائمة الأشكال والجداول

# المقدمة

المقدمة

## المقدمة

### مقدمة :

إن التطورات التي شهدتها العالم في مجال الاقتصادي ، والتطورات المتسارعة في بيئة التصنيع الحديثة وما صاحبها من عولمة هذا القطاع والتحديات الدولية المعاصرة التي أدت إلى ظهور ما يعرف بالتكتلات الاقتصادية، وفي ظل عولمة السوق برزت تحديات تحيط بالمؤسسة الاقتصادية، أهمها زيادة حدة المنافسة، والتغيرات التكنولوجية المتسارعة في مجال الإنتاج والتصنيع والخدمات والضغط المتزايدة من طرف العملاء متمثلة في تنوع والتعدد في الاحتياجات، كان ولا بد على المؤسسات الاستجابة لهذه الضغوط من خلال إدخال أساليب وطرق جديدة في العمليات والأنشطة الإنتاجية لأجل تحسين أو محاولة الاحتفاظ بمكانتها التنافسية في السوق.

مما فرض على المؤسسة إيجاد تصور جديد في مفهوم الرقابة على العمليات التشغيلية يساعد على تحقيق هدف الأسمى وذلك بزيادة الأداء المالي للمؤسسة و الاهتمام بالبرامج الخاصة بتطوير برامج البحث الاهتمام بالنمو والابتكار المالي والاقتصادي ، ومن هنا بدأ الاهتمام بتصميم نظام رقابة على العمليات يسمح بقياس الأداء التشغيلي، بما أن الأساليب التشغيلية المستخدمة في الإنتاج في تطور مستمر فإن استخدام المؤشرات المالية وحده غير كافي لأنه يعتمد على الربحية وعلى المدى القصير فقط، وبهدف زيادة فعالية دور تقييم الأداء لا بد من استخدام هذه المؤشرات في عملية تقييم الأداء على مستوى العمليات التشغيلية لما تتميز هذه المؤشرات من قدرة على الرفع من مستوى العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.

### الإشكالية:

تبرز مشكلة البحث بأن هناك ضعف في استخدام المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسات وقد يرجع ذلك الى جملة من عوامل قد يكون أهمها طبيعة الوعي المحاسبي والمالي ومن هنا تتبلور في أذهاننا الإشكالية التالية :

كيف تساهم المؤشرات المالية في الرفع من أداء العمليات التشغيلية داخل مؤسسة إسمنت سعيدة؟

ومن هنا يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهم العمليات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ ما هي أهداف وأسس تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟



## المقدمة

✓ ما هي أهم المؤشرات المالية المستعملة في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟

### الفرضيات :

- ✓ تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية للرفع من أدائها التشغيلي.
- ✓ إن الاعتماد على المؤشرات المالية يحقق فعالية عملية تقييم الأداء ويساعد في الرفع من مستوى أداء العمليات التشغيلية.
- ✓ لا يمكن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في ظل التحديات المفروضة في بيئتنا التصنيع الحديثة و إنما يجب الاعتماد على مؤشرات جديدة لقياس الأداء على مستوى العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.
- ✓ تعتمد المؤسسة محل الدراسة على المؤشرات المالية بنسبة أكبر في تقييم الأداء على مستوى العمليات التشغيلية.

### أهمية الدراسة:

إن عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة تعتبر عملية بالغة الأهمية لأنها تبنى عليها القرارات داخل المؤسسة وتحدد سير اتجاهات المؤسسة سلبا أو إيجابا مما يساعد هذه الأخيرة على التقدم نحو تنفيذ استراتيجياتها وبلوغ أهدافها، ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق إلى إبراز الدور المهم الذي باتت تحتله المؤشرات المالية في عصرنا الحالي

### مبررات اختيار البحث:

- من أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هناك:
- ✓ أسباب موضوعية: تتعلق بالموضوع ذاته وهي:
  - الاهتمام المتزايد بدور المؤشرات المالية في وقتنا الحالي من طرف المؤسسة نظرا لأهميتها في المساهمة في صنع القرارات والتطور واستمرار المؤسسة في بيئة تصنيع حديثة تتسم بالتعقيد .
  - في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة التصنيع الحديثة وما صاحبها من تحديات لذا وجب البحث عن مؤشرات جديدة تعبر بصدق عن مستوى أداء العمليات التشغيلية داخل المؤسسات الصناعية.

### أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أهم المؤشرات المالية المستخدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

## المقدمة

✓ معرفة مدى استخدام مؤسسة الإسمنت محل الدراسة للمؤشرات المالية في قياس الأداء على مستوى العمليات التشغيلية.

✓ إبراز أهمية الاهتمام بالمؤشرات المالية لما لها من دور فعال في الرفع من مستوى العمليات التشغيلية (خاصة عاملي النمو والابتكار) لقياس الأداء.

### المنهج المتبع:

لتحقيق هدف البحث تم الاعتماد على المنهج ا لوصفي التحليلي في عرض ودراسة مساهمات الباحثين المنشورة في الكتب، والمقالات والرسائل الجامعية لتغطية الجانب النظري، فضلا عن ذلك تم الاعتماد على المنهج دراسة الحالة في عرض وتحليل نتائج الجانب التطبيقي مؤسسة الإسمنت بسعيدة محل الدراسة.

### حدود الدراسة:

#### ✓ الحدود الزمنية والمكانية

تمثلت حدود الدراسة الزمنية بين الفترة الممتدة (15أفريل 2021 إلى 15ماي 2021)، أما الحدود المكانية تمثلت في شركة الإسمنت سعيدة الواقعة جغرافيا بمنطقة الحسا سرق ولاية سعيدة.

### هيكل البحث:

حتى نتمكن من التقيد والتمكن من الإحاطة بالبحث من كل جوانبه، وتقديمه في شكله الأكاديمي كان هيكل البحث على النحو التالي:

الفصل الأول: الفصل النظري: قسمناه إلى ثلاث مباحث:

✓ تم التطرق في المبحث الأول: العمليات التشغيلية داخل المؤسسة (التموين، الإنتاج، التخزين، التوزيع)

✓ المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الأداء وأهداف وأسس تقييم الأداء، مؤشرات تقييم الأداء.

✓ المبحث الثالث: فتم التطرق إلى مفهوم المفصل للمؤشرات المالية لتقييم الأداء.

الفصل الثاني : الفصل التطبيقي فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

✓ المبحث الأول: التطرق لدراسات السابقة التطرق، وبما فيها الدراسات العربية والدراسات

الأجنبية وإضافة إلى التطرق إلى أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسات.

## المقدمة

- ✓ المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي.
- ✓ المبحث الثالث: عبارة عن دراسة تطبيقية حاولنا من خلالها إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على حالة شركة الإسمنت محل الدراسة بسعيدة

## الفصل الأول: الإطار النظري

---

الفصل النظري

## الفصل الأول: الإطار النظري

---

# الفصل الأول: الإطار النظري

## الفصل الأول : الاطار المفاهيمي والنظري

### تمهيد

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات بحيث أصبح الإهتمام بموضوع الأداء كبير من طرف العلماء والباحثين في مجال التسيير غير أن العولمة التي شهدها هذا القطاع وازدياد المنافسة كلها عوامل جعلت من مفهوم الأداء موضوع غير مستقر ، الأمر الذي أوجب على الباحثين توسيع الأبحاث أكثر في هذا المجال ومن جهة أخرى أثر إلى التطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة وترتب على ذلك ظهور مؤشرات مالية حديثة تهدف الى ترشيد الثقافات من خلال تقديم نظرة أوسع على مستوى العمليات التشغيلية داخل المؤسسة .

و بالنظر لإبراز مفهوم الأداء ارتقينا إلى التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم العمليات التشغيلية وتوضيح المفاهيم الأساسية للأداء والتطور الذي شهدته ، ثم سنقوم بالتفصيل في عملية تقييم الأداء وفي الأخير بإبراز أهم المؤشرات المالية لتقييم الأداء داخل المؤسسة .

### 1 المبحث الأول :العمليات التشغيلية داخل المؤسسة

#### 1.1 المطلب الأول :وظيفة التموين والتخزين وعناصرها

يعتبر وظيفة الشراء والتخزين وظيفتان أساسيتان لوظيفة التموين لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية والتأثير البالغ في إدارة بقية الوظائف ووظيفة التموين لا تستطيع أن تتحقق بمعزل عن باقي النشاطات الأخرى فهي وظيفة مكملة لها وذلك لدور فعال الذي تلعبه في توفير مستلزمات هذه النشاطات من المواد أولية قطع الغيار ....الخ

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 1.1.1 الفرع الأول: تعريف وظيفة التموين وعناصرها

يعرف التموين أو الشراء هو عملية اكتساب السلع والخدمات والعمل بالجودة والكمية المطلوبة، في الوقت والمكان المطلوبين والسعر المناسب (ROGER, 2007, p. 26)

مع الأخذ بعين الاعتبار تكلفة حياة المنتج الكلية وتحقيق أفضل قيمة للنقود المستثمرة في الشراء (xavier, 2001, p. 19)

عرف ROTARO التموين على: أنه كل عملية يكون هدفها الحصول على المنتجات وخدمات ضرورية لسير عادي لعملية الإنتاج العادية ونجد أن هناك أربع عناصر أساسية وهي :

- ✓ **الجودة** يقصد بالجودة هنا درجة مقابلة السلعة أو الخدمة المشتراة لحاجة المستخدم النهائي
- ✓ **السعر**: ويستخدم للتعبير عن قيمة التي يدفعها المشتري مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة
- ✓ **الكمية**: تعتبر الكمية محددًا رئيسيًا من محددات الطلب كما تمثل عنصرا مهما في تحديد الطريقة التي يتم بها تصميم المنتج وتصنيعه، مثال ذلك: إذا كانت كمية الطلب وحدة واحدة من المنتج فسيتم تصميم المنتج على أن يكون أقل تكلفة ويجب اختيار منتج قياسي متوفر بالسوق إن وجد، أما إذا كانت كمية الطلب بالآلاف الوحدات فيجب تصميم المنتج بصورة تعظم من اقتصاديات الحجم وبالتالي مقابلة الاحتياجات الوظيفية بسعر أفضل، كما أن للكمية محددات أخرى غير العدد وهي الوزن والتعبئة.... الخ (مصطفى محمود، صفحة 26).

- ✓ **وقت ومكان التوريد**: وقت ومكان التوريد يختلفان باختلاف نوع المنتج وظروف استخدامه ونوع أسلوب الإنتاج، فباستثناء حالات الطوارئ التي تتطلب توريدا فوريا فإن فترة التوريد قد تمتد إلى أيام وأسابيع وأشهر. وفي نظام الإنتاج المستمر يأخذ زمن التوريد بالنسبة للمواد الأولية شكل الجدولة، وعلى كل فإن زمن التوريد له علاقة قوية بتكلفة المخزون، كما أن له علاقة بحاجة الاستهلاك، إذ يجب أن يكون وقت التوريد مطابقا لوقت الحاجة الفعلية (Just in Time (JIT)) بقدر الإمكان، بحيث لا يتأخر زمنا عن حاجة الإنتاج بصورة قد تحدث ضائعا لخطوط الإنتاج أو تؤخر من تلبية طلبات العملاء في وقتها، ولا يكون مبكرا بصورة قد تحمل المنظمة تكاليف تخزين وضياع وتلف وتقدم، أما

## الفصل الأول: الإطار النظري

مكان التوريد فيجب أن يكون المكان الفعلي للاستهلاك ما لم تكن هنالك قيود تحول دون ذلك، والقاعدة الذهبية هنا: "يجب تحميل المورد أكبر قدر ممكن من التكاليف والمخاطر المتعلقة بالتسليم

(ROGER, 2007, p. 35).

### 1.1.2 الفرع الثاني: أهمية التمويين وإدارة المشتريات في المؤسسة الصناعية

✓ تعد وظيفة التمويين من الوظائف المهمة في المؤسسات، والتي تساهم في دعم أغلب الوظائف المرتبطة بالإنتاج، أو الأعمال الأخرى .

✓ تعمل على تنسيق أقسام المؤسسات بحاجاتها الأولية .

✓ تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات في كافة أنواع المؤسسات .

✓ تساهم في دعم خطط دراسة الجودة الاقتصادية خاصة بالمشروعات.

✓ تحرص على التأكد من جودة المواد والمشتريات المطلوبة قبل البدء باستخدامها فعليا

الشراء لا يقل أهمية عن أي وظيفة تنظيمية أخرى إن لم يكن أكثر أهمية، وعليه فإن التبصير بالدور الذي يقوم به التمويين من أجل تمكين الإدارات الأخرى من التخطيط لكيفية الاستفادة من هذه الوظيفة الحيوية وبالتالي يقدمون لها الدعم والتعاون اللازمين ليعود عليهم بتحقيق قيمة أفضل من النفود المستثمرة في شراء السلع والخدمات والعمل، وعليه تتمثل أهمية وظيفة الشراء في الآتي:

✓ أصبحت المنظمات تنفق أكثر من 60% من ميزانياتها في شراء المواد الأولية والسلع والخدمات المساعدة من أجل إخراج منتجاتها وخدماتها الأساسية، الأمر الذي يجعل إدارة المشتريات مسؤولة عن إدارة أكثر من 60% من ميزانية المنظمة.

✓ تتجه المنظمات للتخلص من نظام التوظيف الدائم واللجوء على نظام الاستخدام المؤقت عبر طرف ثالث وذلك لخفض التكاليف الثابتة، إضافة إلى التنازل عن أداء معظم الأنشطة غير الأساسية إن لم يكن كلها، والتعاقد مع الجهات أخرى للقيام بها بصورة أفضل وأقل تكلفة، لتركز هي الأخرى على أنشطتها الأساسية من إنتاج وتشغيل وتسويق مما يلقي عبئا إضافيا على إدارة المشتريات في اكتشاف وتقييم واختيار وتطوير وإدارة الموردين، والتخطيط والإشراف وتنفيذ المعاملات التجارية التي تتم مع هؤلاء الموردين. (مصطفى محمود، صفحة 28)



## الفصل الأول: الإطار النظري

التطور المتسارع في إستراتيجيات وأساليب التسويق واحتراف مندوبي البيع يستوجب بالضرورة مقابله بتطور مماثل في إستراتيجيات وأساليب الشراء واحتراف موظفي الشراء.

✓ العمل المستمر على تدنيه تكلفة رأس المال العامل بالمنظمة من خلال شراء المنتجات الجاهزة بدلا عن تصنيعها والحصول على أفضل العروض بالسوق، يعود بصورة إيجابية على العائد على رأس المال العامل، وذلك من خلال استغلال الخصومات على المشتريات، ومن خلال زيادة حجم المبيعات من خلال تمويل بأفضل المشتريات، ومن خلال تدنيه تكلفة الشراء مثلا من خلال العمل بنظام توريد بالمواد الأولية والسلع الجاهزة وقت الطلب

### 1.1.3 الفرع الثالث : وظيفة التخزين وأهدافها

يمكن تعريف وظيفة التخزين على أنها (عبد الغفار، 1997، صفحة 203): "استقبال مواد خام والأجزاء والقطع والأدوات والأجهزة و الأصناف الأخرى وإضافتها الى عهدة المخازن.

عند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء ، وإيصالها إلى قسم المخازن ، تبدأ مهام وظيفة التخزين وتتمثل في :

أ-ترتيب وحفظ المواد والسلع : عند تلقي المواد الواردة إلى المخازن تصدر إدارة المخازن وثيقة وهي وصل الاستلام على أكثر من نسخة ،منها ما يبقى في مخازن وأخرى ترسل الى الجهة التي أرسلت إليها المادة وأخرى إلى قسم المحاسبة العامة والتحليلية ،وبعد هذا يتم ترتيب المواد والسلع حسب مكان قربه وبعده ،حسب الموضع ،حسب العناصر التي تتأثر بعوامل الجو ،حسب العناصر التي يمكن انكسارها أو تلفها

ب-وضع الرموز : هذه العملية تسمح بالتعرف السريع على محتويات المخزون ،ويتم استخدام هذه العملية أكثر في المؤسسات التي تتنوع فيها المخزونان بشكل كبير ،مثل مؤسسات صناعة السيارات ،الأجهزة الإلكترونية الدقيقة .....،فهذه العملية تقدم الكثير من المزايا:

- ✓ تسهيل عمليات الترتيب والتصنيف للمجموعات
- ✓ تفادي الأخطاء بين المواد وما تنتجه من أخطار
- ✓ المساهمة في تنظيم عملية الشراء حسب الأصناف وكذا التسجيل في الأجهزة الكمبيوتر المستعمل في المراقبة

## الفصل الأول: الإطار النظري

ج- **متابعة حركة المخزون** : قسم التخزين يقوم بمتابعة حركة دخول وحروج مختلف أنواع المخزون ، وهذا عن طريق تخصيصه بطاقات لكل نوع من المخزون ، ولكل مادة على حدة ، حيث تحمل كل هذه البطاقات المعلومات التالية : اسم المادة ، رمزها ، كمية الطلبية ، المخزون الأدنى ، اسم المورد ، سعر الوحدة ، مكان وجود المادة في مخزون .... الخ .

كما يتم التسجيل في هذه البطاقة كل حركة دخول وخروج وما يتبقى من رصيد بعد كل عملية فهذه عملية تساعد على متابعة المخزون محاسبيا ، وطرق متابعة المخزون عديدة منها طريقة التكلفة الوسطية المرجحة FIFO و LIFO حيث يتم اختيار إحدى هذه الطرق حسب الأهداف التي تسعى تحقيقها إدارة التكاليف -

د- **تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء** : عن طريق عملية المتابعة المستمرة للمخزونات يقوم مسؤولوا التخزين بإرسال إشعارات من أجل تقديم طلب شراء جديد ، وهذا عندما يصل المخزون إلى مستوى الأدنى .

هـ- **القيام بعملية الجرد الحقيقي** : بالإضافة إلى الجرد الذي يتم في نهاية الدورة الاستغلالية ، هناك عمليات جرد قد تكون فصلية أو شهرية أو أقل من ذلك أو أكثر وهذا من أجل المتابعة الجيدة والمقارنة مع ما سجل في البطاقات وفترات الجرد تحدد على أساس معايير منها طبيعة المخزون ، درجة تنوع المخزون .... الخ

### ✓ أهداف وظيفة التخزين:

ضمان الحفظ الجيد للمخزون ، بحيث تتم المناولة وصرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة ، لتجنب المؤسسة تكاليف التلف والضياع ... (عبد الغفار ، 1997 ، صفحة 203)

الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام) ، قد يكون إنتاج المواد الخام موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها لإتمام العملية الإنتاجية ، وبالسعر المناسب (محمد توفيق ، 1998 ، صفحة 19)

الوقاية من حالات نفاذ المخزون ، فمن خلال المتابعة يمكن في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون

الكشف عن أي ركود أو تراكم في مخزون أو أي فوارق في الاستهلاك غير عادي ، وذلك من خلال أنظمة الرقابة على مخزون

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 1.1.4 الفرع الرابع: مخاطر وعيوب ارتفاع وانخفاض مستوى المخزون :

يختلف المخزون من مؤسسة لأخرى وفقا لنوع النشاط المزاول، وتختلف الأسباب التي تستدعي وجوده والاحتفاظ به، ونركز على المخزون في النظام الإنتاجي والأسباب التي تستدعي وجوده وضرورة الاحتفاظ به، ويستهدف الاحتفاظ بالمخزون داخل النظام الإنتاجي امتصاص التغيرات بين معدلات الطلب ومعدلات التوريد في كافة مراحل العملية التحويلية ، وفي إطار ظروف الواقع العملي التي تتميز بحتمية توقع الانحرافات بين معدلات الطلب ومعدلات التوريد.

#### 1.1.4.1 مخاطر انخفاض مستوى المخزون:

يمكن تلخيص أهم مخاطر انخفاض مستوى المخزون عن حد أمثل فيما يلي: (سليمان، 2002، صفحة

(216)

✓ زيادة احتمالات عدم الوفاء بالطلب بأنواعه المختلفة، ويمكن أن يؤدي هذا إلى خسائر مباشرة للنظام الإنتاجي في شكل ارتفاع تكلفة تعطل العمليات الصناعية، وما قد يؤدي إلى خسائر غير مباشرة نتيجة انخفاض المبيعات المستقبلية بسبب تأخر أو عدم تلبية طلبات العملاء نتيجة للمخاطر الواردة في الفقرة السابقة غالبا ما تتب مجموعة من إجراءات الطوارئ لمحاولة إرضاء العملاء ، وذلك مثل إنتاج دفعات إنتاجية خاصة، مما يؤدي إلى اضطراب خطة الإنتاج والجدولة الزمنية .وكذلك إن انخفاض مستوى المخزون ناتج عن اعتماد المؤسسة على التموين بكميات صغيرة وبشكل متكرر وهذا يؤدي إلى ارتفاع الأعباء الإدارية المتعلقة بإعداد الطلبات وكذلك ارتفاع مصاريف نقل المشتريات؛ قد لا يمنح الموردون خصومات عن المشتريات نظرا لأن المؤسسة لا تشتري بكميات وكبيرة.

✓ قد يؤدي عدم توفر المواد الأولية إلى استعمال المؤسسة دورات تشغيلية أقل من الدورات المثالية وهذا ينجم عنه ضياع الطاقة الإنتاجية.

تثبت العلاقة بين الموردين والمشتريين في حالة عدم قدرة المورد على مواجهة الطلبات العاجلة والناتجة عن هذا النقص (نظيمة، صفحة 180).

#### 1.1.4.2 عيوب ارتفاع مستوى المخزون

يمكن تلخيص أهم مخاطر وعيوب ارتفاع مستوى المخزون عن حد معين فيما يلي: (سليمان، 2002،

صفحة 217/216)

## الفصل الأول: الإطار النظري

✓ في حالة ارتفاع مستوى المخزون الذي يتم الاحتفاظ به سوف ترتفع تكاليف التخزين التي تتمثل في تكاليف الاستثمار في إمكانيات التخزين من مبان وتجهيزات مخزنيه بالإضافة إلى تكاليف التلف والتقدم.

✓ يعتبر المخزون استثمارا عاطلا ، أي أن المبالغ المستثمرة في المخزون لا تدر عائدا استثماريا وبالتالي فإن أي مبالغ مستثمرة في مخزون يتم الاحتفاظ به يعني ضياع أو خسارة عائد الاستثمار في هذا المخزون.

✓ إن زيادة الاستثمار الرأسمالي في المخزون يعني بالضرورة نقص الأموال المتاحة للأغراض الأخرى في النظام الإنتاجي.

✓ في حالة الاحتفاظ بمخزون كبير من مادة أولية معينة، فإن أي انخفاض مفاجئ في السعر السوقي لهذه المادة يعني خسارة نقدية للنظام الإنتاجي نتيجة الشراء بسعر أعلى (لكن إذا ارتفع السعر فالنتيجة مكسب نقدي)، إلا أنه بصفة عامة من الأفضل الاحتفاظ بمخزون أكبر في حالة التضخم ومخزون أقل في حالة توقع الانكماش

### 1.2 المطلب الثاني : وظيفة عملية الإنتاج

#### 1.2.1 الفرع الأول مفهوم عملية الإنتاج

أنتعش مفهوم عملية الإنتاج عبر التاريخ ليصل هذا المصطلح الذي استخدم خلال أوائل القرن العشرين، وينظر إلى وظيفة الإنتاج على أنها "ذلك النشاط الاقتصادي الذي يهدف إلى تحويل أنواع معينة من المدخلات إلى أنواع محددة من المخرجات أي أنها تلك الوظيفة التي ترتبط مباشرة بخلق المنفعة الشكلية والزمنية والمكانية والسلعية " (محمد ص.، 2003، صفحة 237)، وبالتالي فإن وظيفة الإنتاج هي وظيفة إدارية متخصصة في الجوانب التقنية والفنية تقوم على مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات بدءا من تجميع وتهيئة المدخلات اللازمة ثم إجراء العمليات التحويلية عليها والحصول على مخرجات المتمثلة في السلع والخدمات التي تشبع حاجات الأفراد ، كما يصطلح على هذه الوظيفة بوظيفة العمليات - (مبارك، 2018، صفحة 104)

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 1.2.2 الفرع الثاني: أهمية عملية الإنتاج:

وتتبع أهمية إدارة الإنتاج من أنها:

- ✓ وظيفة أساسية في المنشأة تهتم بإنتاج السلع و الخدمات عبر عناصر الإنتاج المتاحة.
- ✓ تقديم أعلى كفاءة و أفضل استخدام للمستهلك؛
- ✓ محاولة تخفيف من آثار العوائق و العقبات إلى أدنى درجة ممكنة؛
- ✓ مصدر مهما من مصادر الميزة التنافسية في الشركات الحديثة في ظل المنافسة المتزايدة في السوق؛
- ✓ إحدى الوظائف الأساسية ذات العلاقة لاستخدام و تحسين الموارد.

### 1.2.3 الفرع الثالث: خصائص عملية الإنتاج

- مع التطور الذي يشهده الاقتصاد على المستوى الإداري تتزايد القوى التنافسية في الأنظمة والأساليب والطرق في الإنتاج و الخدمات مما يسمح للمؤسسات بالاهتمام أكثر بإدارة الإنتاج التي تتميز بما يلي:
- ✓ تطبيق الأسلوب العلمي و كان ذلك على يد " فريدريك تايلور الذي أسهم في التطور الفكري لإدارة الإنتاج عن طريق الأسلوب العلمي.
  - ✓ اعتماد التخصيص الإنتاجي أو الخدمي : لقد أدت ظاهرة التخصص في مجالات معينة بتخفيض واضح في تكاليف الإنتاج وتحسين جودة المنتجات، كما رافق ذلك تخصيصا واضحا في مجال الوظائف الإدارية والتنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختلفة.
  - ✓ التوسع باستخدام الآلات و التكنولوجيا الحديثة : لقد استهدفت المؤسسات الصناعية عموما وحتى الخدماتية إدخال المكننة في عملياتها الإدارية، مما سمح بظهور الإنتاج الكبير هادفة من خلاله باستبدال القوى العاملة بالآلات و الأجهزة بغرض تقليص التكاليف الناجحة عن الجهود البشرية وتوجيهها نحو الإبداع و الابتكار و تحسين الأداء الإنتاجي.
  - ✓ استخدام بحوث العمليات من خلال تحويل المشكلة الإدارية و التنظيمية إلى مجموعة من المعادلات الرياضية؛ وإمكانية اتخاذ القرار الإداري من قبل أفراد ليسو إداريين وذلك بالاعتماد على الجوانب الكمية؛ و خلق مبدأ التعاون و المشورة بين مختلف الأنظمة لحل المشاكل الإدارية.
  - ✓ عامل من عوامل النجاح في السوق و ذلك لتحقيق أبعاد الأداء التنافسي المحتملة في الجودة والتكلفة، الاعتمادية والمرونة (نجم، 2001، صفحة 13/12).

## الفصل الأول: الإطار النظري

ثلاثية إدارة الإنتاج حيث شهدت الفترة الأخيرة تطور مذهل في مجال المعلوماتية فقد أصبحت ملاذا لكل مجال حيوي و أسلوبا يمكن الاعتماد عليه لحل الكثير من المشاكل التي تواجه إدارة الإنتاج بصفة خاصة، حيث أصبح استخدام الكمبيوتر عن طريق البرامج الجاهزة في عملية الجدولة والرقابة على المخزون و تصميم المنتج و تخطيط الطاقة و غيرها من الوظائف.

### 1.2.4 الفرع الرابع: أهداف عملية الإنتاج

تطمح المؤسسات والصناعية بصفة خاصة دوما إلى تجسيد مخططها الإنتاجي وذلك من أفضل الحلول لمشاكلها، وتحقيق هدفها الرئيس وهو محاولة البقاء والاستمرار في ظل الظروف العامة لمحيطها، وهذه الأهداف تبين مدى ضرورة التنسيق وبذل الجهود لإنجاح المؤسسة ككل وهى:

- ✓ توفير الاحتياجات الانسانية من مأكّل ومشرب ومسكن وملبس وتعليم وطب
- ✓ تقديم منتجات ذات جودة عالية ولها قدرة كبيرة على المنافسة بين المنتجات الأخرى.
- ✓ تغطية متطلبات المستهلكين والرد على كافة استفساراتهم .
- ✓ توفير كافة متطلبات الزبائن في الوقت المطلوب .
- ✓ القدرة على المنافسة مع الشركات والمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.
- ✓ تحسين مستوى الإنتاج من خلال استخدام الآليات الحديثة .
- ✓ السعي نحو تقليل تكاليف الإنتاج .
- ✓ تحقيق الأرباح العالية .
- ✓ توسيع دائرة العمل وفتح فروع جديدة .
- ✓ وضع رؤية طموحة وحشد طاقات واستغلال الفرص نحو تحقيقها على المدى البعيد.

### 1.3 المطالب الثالث: وظيفة عملية التسويق

#### 1.3.1 الفرع الأول : مفهوم التسويق ووظيفة التسويق

##### 1.3.1.1 مفهوم التسويق

## الفصل الأول: الإطار النظري

عرف كوتلر ديبوا التسويق هو تلك الوظيفة التي تسعى لتحديد أهداف المستهلكين المستقبلية وإيجاد الطرق المثلى لإشباع تلك الحاجات والرغبات بطريقة تنافسية ومربحة وتعمل الإدارة التسويقية الناجحة علي بذل الجهود المناسبة لتحقيق تبادل منتجاتها مع الأسواق المرتقبة (Dubois, marketing management (public union , 2000, p. 40)، فالتسويق هو بداية ونهاية نشاط الأعمال، حيث يتضمن نشاط الأعمال ثلاث وظائف أساسية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(1): نشاط الأعمال			
التصرف في المخرجات	تنظيم وتوجيه وتشغيل الموارد	تدبير الاحتياجات وتوفير الموارد:	
جلب الإيرادات	الإنتاج	مادية:	بشرية:
تحقيق الأرباح للمساهمين (التسويق)		الألات المعدات	اختيار وتعيين
		المواد الخام	ترقية وتنمية
		التمويل	القوي العاملة

**المصدر: من إعداد الطلبي بالاعتماد على وثائق المؤسسة**

فالتسويق لا يعد الحلقة الأخيرة للتخلص من المنتجات - كما يظن البعض - لكنه يعمل على دراسة رغبات المتعاملين وحاجاتهم وإشباعها بالطريقة المناسبة من خلال تحديد الفلسفة التي تتم بها تصرف إدارة المنشأة الأخرى.

### 1.3.1.2 مفهوم الوظيفة التسويقية:

الوظيفة التسويقية هي عبارة عن مجموعة من النشاط المتخصص أو خدمة اقتصادية معينة يتم أدائها في أثناء عملية توزيع السلع والخدمات وتحويلها من حيازة المنتج إلى حيازة المستهلك (الشرمان، 2009، صفحة 28).

وتقسيم التسويق إلى أنواع متعددة من الوظائف ما هي إلا طريقة علمية تستهدف البحث والمقارنة، والوصول إلى معرفة الطرق الأكثر كفاية واقتصاداً لتأدية أي من هذه الوظائف.

لذلك تقوم إدارة التسويق بوظيفتين أساسيتين:

خلق الطلب على المنتجات:

## الفصل الأول: الإطار النظري

وذلك من خلال تحديد الفرصة التسويقية والبحوث وتخطيط المنتجات والإعلان والبيع الشخصي وترويج المبيعات والتسعير والتمييز.

خدمة الطلب

وذلك من خلال التحقيق الفعلي لعملية التبادل ويتم ذلك عن طريق وظائف التخزين والنقل وتنفيذ الطلبات والتبادل والخدمة الفنية والضمان ومنافذ التوزيع واختيار قطاعات العملاء وتمويل التسويق والتصدير.

### 1.3.2 الفرع الثاني: أهمية وأهداف التسويق:

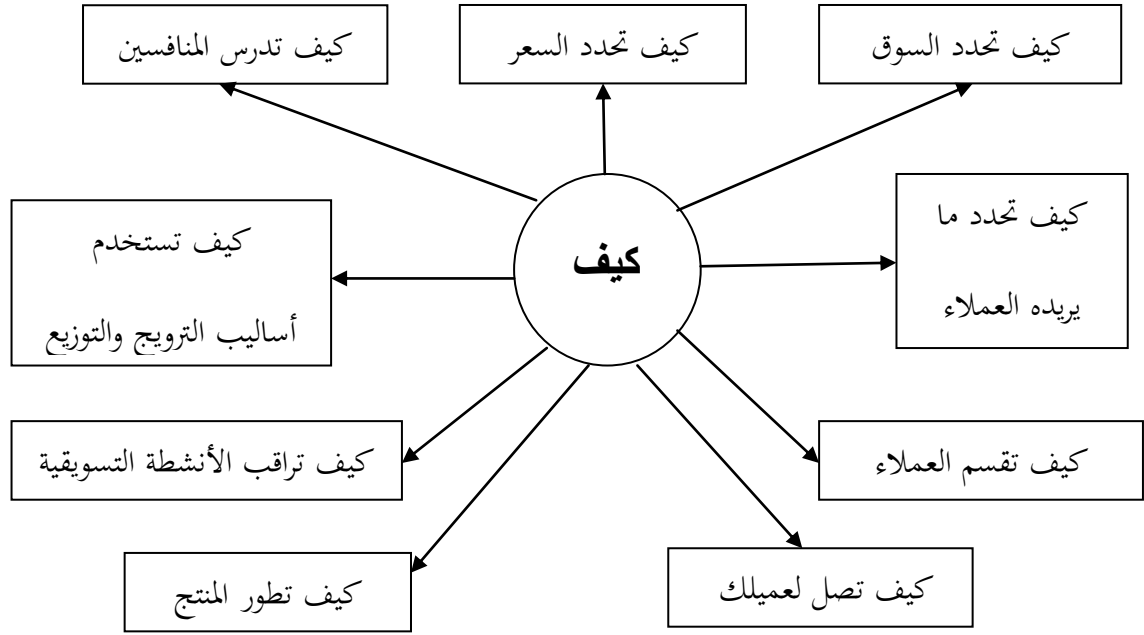
#### 1.3.2.1 أهمية التسويق:

- ✓ يعنى بتحقيق أهداف المنظمة ومبررات وجودها
- ✓ يوصل المعلومات إلى المستهلك ويحصل عليها منه كتغذية رجعية
- ✓ يوجه الاستثمار نحو المشاريع الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك
- ✓ يتوجه نحو المستهلك غاية عمله ومبرر وجوده ومحور اهتمامه وذلك من خلال إشباع وحاجاته و رغباته الحالية المستقبلية.
- ✓ يساهم بتحقيق الأهداف التنموية خاصة في الدول النامية و بما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي و ارتفاع مستوى المعيشة

شكل (1): أهمية التسويق



## الفصل الأول: الإطار النظري



المصدر : من إعداد الطالبين

### 1.3.2.2 أهداف التسويق :

- ✓ تحديد السوق
- ✓ زيادة مناطق التوزيع بحيث أنّ هذه الطريقة تعتبر من أهم الطرق التي يمكن بموجبها توصيل المنتجات التي تقدمها الشركات لتصبح متاحة للمستهلكين أو الزبائن
- ✓ التسويق يُشير تعريف التسويق أو بالإنجليزية (Marketing) إلى تلك الأنشطة التي ترتبط بصورة مباشرة ببيع المنتجات والخدمات للمستهلكين،
- ✓ تحقيق الربح
- ✓ النمو.
- ✓ البقاء

## 2 المبحث الثاني: الأسس النظرية لمفهوم الأداء المالي في المؤسسة

إن تطرق إلى مفهوم الأداء ليس بالأمر حديث من الجانب النظري أو التطبيقي، ولمعرفة أداء

المؤسسة لابد من توظيف الجوانب المحيطة بمعنى الأداء ، وبالتالي قمنا بتقسيم هذا المبحث الى أربعة

## الفصل الأول: الإطار النظري

مطالب حيث تناولنا في المطلب الأول مفهوم الاداء وتطوره، اما المطلب الثاني بحث مفهوم تقييم الاداء

و أهميته تقييم الاداء ، وفي المطلب الثالث أهداف وأسس تقييم الاداء المطلب الرابع مؤشرات تقييم

الاداء

### 2.1 المطلب الأول: مفهوم الاداء وتطوره

#### 2.1.1 الفرع الأول: مفهوم الاداء

يحظى مفهوم الاداء في اهميه كبرى في اداره المؤسسات من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التسيير و ذلك من منظور إن الاداء يمثل الدافع الرئيس لوجود أي كيان من عدمه و باعتبار الاداء العامل الذي يساهم في وصول الم مؤسسة تحقيق هدفها إلا وهو تحقيق البقاء والاستمرارية وبناء عليه فان الاداء و واحد من المؤشرات الهامة على مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها في استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة ومنه نستنتج بعض التعاريف للاداء:

**تعريف الأول :** عبر الخيرات المسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسة كما يعتبر انعكاس بالطريقة

التي يتم فيها استخدام المؤسسة الموارد البشرية والمادية والطريقة التي تجعلها تصل إلى تحقيق أهدافها<sup>1</sup>

(عداي، 2003، صفحة 221)

**التعريف الثاني:** الاداء و مجموعه الدراسات التي تهدف إلى التعرف على مدى قدره وكفاءة المؤسسة

الاقتصادية من اداره نشاطها في مختلف جوانب الإداري، التقني الإنتاج التسويق في فترة زمنية محددة

ومدى قدرتها على تحويل المدخلات (الموارد) إذا مخرجات نوعيه الكمييه و الجودة المطلوبة ثالثا، وما

قدرت المؤسسة على تطوير كفاءة المستمر من سنه إلى أخرى التغلب على الصعوبات التي تواجهها

ابتكار أساليب أكثر تطور.

**تعريف الثالث:** يرجع أصل مصطلح الاداء إلى الكلمة اللاتينية Performer والتي كانت يقصد بها في

القرن الثالث عشر تنفيذ أو انجاز وعرف بعد ذلك التطور إلى القرن الخامس عشر ظهور مصطلح

## الفصل الأول: الإطار النظري

أكثر وضوح ظهور الفعل « Toperform » والذي يعني تنفيذ المهمة أو انجاز عمل أو القيام بفعل يؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة (صغير، 2013، صفحة 3).

من التعاريف السابقة نستنتج ان الأداء عبارة عن مجموعه الأعمال النشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها أهدافها المسطرة مسبقا لأجل البقاء والاستمرارية في بيئة التصنيع، كما إن الأداء يعكس مفهومين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.

**الكفاءة:** الكفاءة مرتبطة بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة ماديا وفنيا وبشريا واستغلالها الاستغلال الأمثل. (صغير، 2013، صفحة 7)

بحيث يعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الايطالي بارتيو الذي طور مفهوم الكفاءة وأصبح يعرف يا مثليه "بارتيو" بحيث حسب هذا المفهوم فان أي تخصيص ممكن للموارد يصنف اما:

✓ تخسيس كفاً او تخصيص غير كفاً.

✓ والتخصيص غير كفاً يعبر عن اللاكفاءة تعني إن المؤسسات تنتج أقل من المستوى الممكن (حسني، 2011، صفحة 6)

الكفاءة = النتائج المنجزة / الموارد المستخدمة / المخرجات.

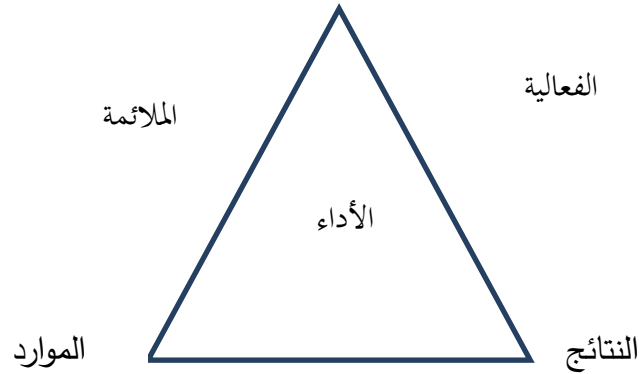
الفعالية = قدرة أو عدم قدره المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة.

الفعالية= النتائج المنجزة / الأهداف المسطرة.

➤ ومن اجل توضيح أكثر العلاقة بين هذه المفاهيم يمكننا الإشارة الى نموذج ج ( جلابريت Gil " (brit)وهو عبارة المثلث مسمى مثلث الأداء وضح العلاقة ما بين الفعالية والكفاءة

## الفصل الأول: الإطار النظري

الشكل رقم (2): مثلث الاداء



المصدر: حسين حسني: تقييم الأداء في مؤسسات التأمين الجزائرية - رسالة الدكتوراه في علوم التسيير- جامعه الجزائر 3- 2011- ص7

### 2.1.2 مفهوم الأداء المالي :

يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة. (الخطيب، 2010، صفحة 45)

كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و كذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، و على هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح. (الغني، 2007/2006، صفحة 36)

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 2.1.3 الفرع الثاني: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية الى النظرة الحديثة:

يعتبر الأداء من بين الموضوعات التي تنتم بالديناميكية والتطور المستمر حيث منذ بداية الاستعمال الأول مصطلح الى وقتنا الحالي و إسهامات الباحثين في هذا المجال :

تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال من ابرز المناضلين ( تايلور) رائد المدرسة العلمية في

إعطاء مفهوم دقيق والاهتمام بقياسه وهذا من خلال الدراسة الدقيقة من الحلقة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم.

ولقد تمثلت اهم التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسة على إثر ظهور التسويق علم وفن وتطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة والإتجاه المتزايد نحو تطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير ومن تم كل هذه المستجدات أثرت بشكل واضح في الإدارة والتسيير، ومن تم فداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فحسب وإنما أصبح يهتم كذلك بالقيمة التي يجنيها العامل من تعامله مع المؤسسة، ومن هنا يرى كل من K. Said et Mohamed Madani أن هذا التطور في مفهوم الأداء نحو أخذ القيم و بعين الاعتبار قد ظهر في الثمانينات من القرن الماضي كنتيجة للتطور في مقاربات الجودة التي تضع العميل في قلب المنظمة (madani, 2009, p. 32) .

### 2.1.4 الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء:

إن الأداء يتأثر بعده عوامل منها ما هو داخلي المسير يتحكم فيه وتحسين الإدارة الإيجابية التحسين المستمر وتخفيض الآثار السلبية ومنها ما هو خارجي صعب التحكم في وبالتالي المؤسسة مطالبه بالتكيف مع محيطها الخارجي بما فيه من المتغيرات، ولعل من ابرز هذه العوامل التي يبرزها..... وهي: (المالك، 2001 أبريل، صفحة 90)

## الفصل الأول: الإطار النظري

- ✓ محيط نشاط المؤسسة.
- ✓ ثقافة المؤسسة
- ✓ أسلوب القيادة
- ✓ الخيارات التقنية
- ✓ إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ العملية الإنتاجية.

أما Peters و Waterman: سيارة العوامل المؤثرة في الأداء هي (c.kennedy, 1996, p. 187)

- ✓ جاهزية العمل.
- ✓ رضا الزبون.
- ✓ روح المبادرة والاستقلالية.
- ✓ ثقافة المؤسسة
- ✓ التوفيق بين المرادوية والمعرفة.

ومن خلال هذه التوجهات اتجه اغلب الباحثين إلى تقسيم هذه العوامل إلى خارجية واخرى داخلية

### 2.1.4.1 العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل هذه العوامل في مجموعه المتغيرات والقيود التي تواجه المؤسسة وبالتالي على المؤسسة ان تستغل الفرص بما يسمح لها تحسين ادائها والتقليل من خطر التهديدات الخاصة اذا تميزت عدم الثبات ومن جمله هذه التغيرات:

- ✓ التغيرات العلمية و التكنولوجية المؤثرة على نوعيه الخدمات.
- ✓ المحيط القانوني والتشريعات والقوانين المنظمة للتسويق
- ✓ السياسات المالية والاقتصادية للدولة

لماذا يتأثر بعده عوامل منها ما هو داخلي يمكن المتحكم فيه من الراجع و لتحسين الآثار الإيجابية التحسين المستمر وتخفيض الآثار السلبية ، ومنها ما هو خارجي يصعب التحكم فيه وبالتالي المؤسسة مطالبه بالتكيف مع محيطها الخارجي بما فيه من متغيرات.

ولعله تأثير العوامل التي أبرزها Hanaldson وهي (المالك، 2001أفريل، صفحة 90)

- ✓ محيط المؤسسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري

✓ ثقافة المؤسسة.

✓ أسلوب القيادة.

✓ القيادة. Pilotage

✓ الخيارات التقنية.

### العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل هذه العوامل في مجموعه المتغيرات والقيود التي تواجه المؤسسة وبالتالي على المؤسسة ان تستغل الفرص بما يسمح لها تحسين الأداء و التقليل من خطر التهديدات خاصة اذا تميزت بعدم الثبات ومن جمله هذه المتغيرات:

المتغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعيه الخدمات المحيط القانوني و التشريعات والقوانين المنظمة للسوق.

السياسة المالية والاقتصادية للدولة (الجيل، 2008، صفحة 84)

### 2.1.4.2 العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل ما بين عناصر الداخلية للمؤسسة والتي يمكن ان تؤثر على الأداء بشكل عام ، والتي يمكن للمسير يتحكم فيها من خلال إحداث تغييرات تسمح بزيادة الآثار الإيجابية أو التخفيف من الآثار السلبية والملاحظ إن هذه العوامل كثيرة لا يمكن حسمها جميعا بحيث يمكن تمييز نوعين من العوامل التقنية والبشرية

➤ التقنية

➤ التكنولوجيا المستعملة

➤ نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال

➤ نوعيه المنتج تصميم المنتج رضا الزبون

➤ توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلك

➤ الموقع الجغرافي للمؤسسة و التصميم الداخلي ورشات و المخازن

البشرية : موضوع العلاقات بين الأفراد و الإدارات والأقسام :

➤ التركيبة البشرية لعمال المؤسسة ( الجنس ، والسن )

➤ برامج التأهيل و مدى توافق مؤهلات العاملين مع المناصب التي يشغلونها

➤ المكافآت والحوافز نظام المعلومات

## الفصل الأول: الإطار النظري

➤ يقيد مجال العوامل المؤثرة في الأداء واسع لا يمكن حصرها.

غير أن جل الباحثين والمنظرين في هذا المجال يؤكدون على تحقيق الأداء المرتفع من المؤسسة نفسها قبل محيطها (limi, 2001, p. 247)

### 2.2 المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

الأداء المالي هو أحد العناصر الأساسية لأداء المؤسسة، والذي له أهمية بالغة في تشخيص العمليات التشغيلية وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق الأهداف مرجوة منها وذلك من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية والتي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الأداء الفعلي للمؤسسة

#### 2.2.1 الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

حسب النظرة التقليدية للأداء وبما قياس ما تم تحقيقه من أداء (النتائج) ما هو مطلوب حقيقة (المنتبأ به للوصول إليه، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة الموضوعية. تقييم الأداء في هذه الحالة ويرجع ذلك إلى الإجراءات التي كانت تعتمد على التفاعل بين قدرات ومهارات الفرد، ومقارنته انظمه الحوافز والأجور (p, 1999, p. 89)

تقييم الأداء ودراسة وتحليل أداء العاملين العمل وملاحظاتهم تصرفاتهم إثناء العمل الحكم على مدى نجاح مستوى ألكفاءتهم والقدرة على تحمل المسؤولية في المستقبل او ترقيه الى مستوى أعلى (مقصره، 2011/2010، صفحة 157)

تقييم الأداء عبارة عن تحليل انتقاد للخطب والأهداف، و الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية وظيفة وبكفاءة عالية بحيث أدى إلى تحقيق الأهداف المسطرة، عملية تقييم الأداء تساعدنا على تحديد الانحرافات الناشئة سيرين من اتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب (عباس، 2012) كما يعرف في تقييم الأداء على انه الرقابة المستمرة للإنجازات و الأنشطة والبرامج الوظائف داخل المؤسسة وتسجيلها (محمد عبد الفتاح، 2012، صفحة 11)

معرفة الأداء على انه جزء هام من عملية الرقابة بحيث انه عملية إدارية مستمرة وشاملة تتعلق بالمستقبل تقوم على فحص منتظم الاعتمال المنجزة خلال فتره زمنية محدد، وقياس النتائج الفعلية و مقارنتها بهدف الكشف عن القصور والانحرافات وتشخيص أسبابها وربطها بمراكز المسؤولية سعيا لتفاديها في المستقبل و تحسين أداء المؤسسة (مدحت، 2009، صفحة 198)



## الفصل الأول: الإطار النظري

ومما ذكر في التعريف السابق والمعتمد مفهوم تقييم الأداء يمكن ان نستنتج بان عمليه تقييم الأداء تمثل احد اهم الأنشطة التي يفاص من خلالها أداء المؤسسة ويساهم في التفاضلي القرارات المصلحة في الوقت المناسب لتدارك اي مشاكل او معوقات التحدث مستقبلا

### 2.2.2 الفرع الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء

#### 2.2.2.1 أهمية تقييم الأداء المالي:

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة و الضعف في المؤسسة و الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً و بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أدائها و فعاليتها و توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها و اقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة و استثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية و بقاء المؤسسة. (محمد، 2010، صفحة 46/47)

### 2.2.3 الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء المالي:

إن الأداء المالي يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية:

- ✓ يمكن المستثمر متابعة و معرفة نشاط المؤسسة و طبيعته، كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية و المالية المحيطة، و تقدير تأثير أدوات الأداء المالية من ربحية و سيولة و نشاط و المديونية على سعر السهم.
- ✓ يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل و المقارنة و تفسير البيانات المالية و فهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.
- و منه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات و اختيار السهم الأفضل من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة

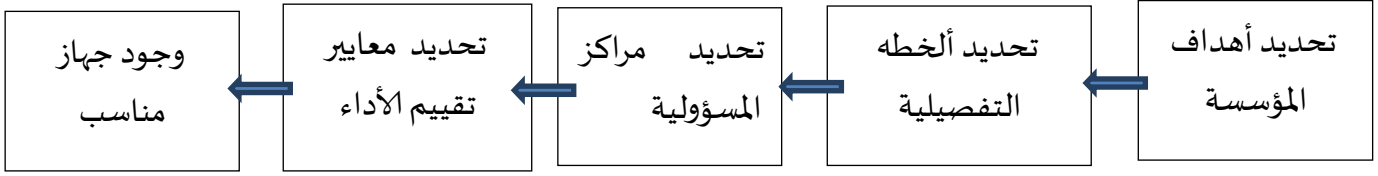
### 2.3 المطلب الثالث أسس ومراحل تقييم الأداء

#### 2.3.1 الفرع الأول : أسس عامة لتقييم الأداء

## الفصل الأول: الإطار النظري

عند التطرق لعملية تقييم الاداء يجب ذكر مجموعه من الأسس لا بد من اعتمادها وهي موضحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (3): الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: رضا احمد صغير: تقييم أداء المؤسسة الصناعية استخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية P.M.O - 2013 - 2014، ص 26

من خلال الشكل يمكن استخلاص :

#### ✓ تحديد الأهداف:

إن كل مؤسسه لها أهداف تسعى لتحقيقها لا بد من تحديدها بدقة بشكل واضح ترجمه الهدف العام للمؤسسة إلى مجموعه من الأهداف القابلة للتحقق وهنا يجب الإشارة الى ضرورة إن تكون هذه الأهداف معروفه و مفهومه لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة (عبد المجيد، 2008، صفحة 32) كما إن تحديد الأهداف يركز على عدد من المجالات أوجه النشاط داخل المؤسسة هل التي يجب إن تحدد الأهداف بالنسبة لها:

- الجانب التسويقي في المؤسسة
- مجال الابتكار والتحسين المستمر للمنتوج
- الموارد المادية و المالية المتاحة
- مستوى أداء العاملين
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- القيمة المضافة
- تحديد مراكز المسؤولية

عملية تقييم الأداء تتطلب توضيح مهام واختصاصات كل مركز مسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط المراكز بعضها البعض، ومدى تأثير نشاط المركز على أنشطه المراكز الأخرى و يمكن تحديد مركز المسؤولية في اي نشاط من خلال عاملين هما:

## الفصل الأول: الإطار النظري

✓ إجراء التقييم بالشكل الصحيح يقتضي:

أي يكون تقييم الأداء في كل مركز من المراكز العامة للمؤسسة من اجل الحكم على أدائها الداخلي إذا وقع انحراف أو ظاهره فجوه ادعاء المؤسسة يمكن لهذه الأخيرة التعرف على اسباب وقوع الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة الى مركز المسؤولية الذي وقع فيه الانحراف مما يسمح للمؤسسة بتوفير عامل الجهد والوقت معا (عبد المجيد، 2008، صفحة 38/37)

✓ تحديد الخط التفصيلية:

من اجل ضمان استمرار العمليات الإنتاجية فان ذلك يتطلب وضع الخطط التفصيلية لجميع أوجه نشاطات المؤسسة من بيان الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ التي تضمن تحقيق الأهداف و بأقل تكلف (عقيل، 1999، صفحة 194)

✓ تقويم الأداء باستخدام النسب المالية:

ويقصد بالقطط التفصيلية، وضع خطه او أكثر في كل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد وينبغي مراعاة مجموعه من العوامل عند وضع هذا المخطط لإنجاح العملية.

✓ ضرورة إن يكون هناك انسجام بين أهداف الأقسام و الفروع

✓ مساهمه جميع أفراد المؤسسة في صياغة الأهداف

إن تكون الأهداف المحددة شاملة جميع أوجه النشاط.

يجب إن تكون الأهداف المحددة قابله للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسة. (عبد المجيد، 2008، صفحة 38/37)

2.3.1.1 تحديد معايير تقييم الأداء:

## الفصل الأول: الإطار النظري

ان عملية تحديد معايير تعتبر من الخطوات الأساسية في عملية التقييم لكن تحديد هذه المعايير أصبح أكثر تعقيدا في الوقت الراهن، ولذلك لابد من الضروري التأكد من مساله الاختيار الأفضل والأنسب بين تلك المعايير بما يتناسب مع الأهداف المحددة للمؤسسة و لإسهاماتها المختلفة وعاده فان هذه المعايير تختلف من مؤسسه لأخرى، وذلك باختلاف طبيعة العملية الإنتاجية واختلاف الأهداف المحددة من طرف المؤسسة والفترة الزمنية المحددة لها كذلك وجود جهاز مناسب.

النجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق أهدافها يتطلب وجود جهاز مناسبه للرقص متابعه ومراقبه التنفيذ الفعلي للأهداف المحددة وتسجل وتسجيل النتائج المتحصل عليها (عبد المجيد، 2008، صفحة 38) كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقه البيانات المسجلة اذا تعتمد نتائج التقييم في موضوعاتها وصحتها على دقه وصحة جميع البيانات المسجلة (عمرو، 2002، صفحة 129)

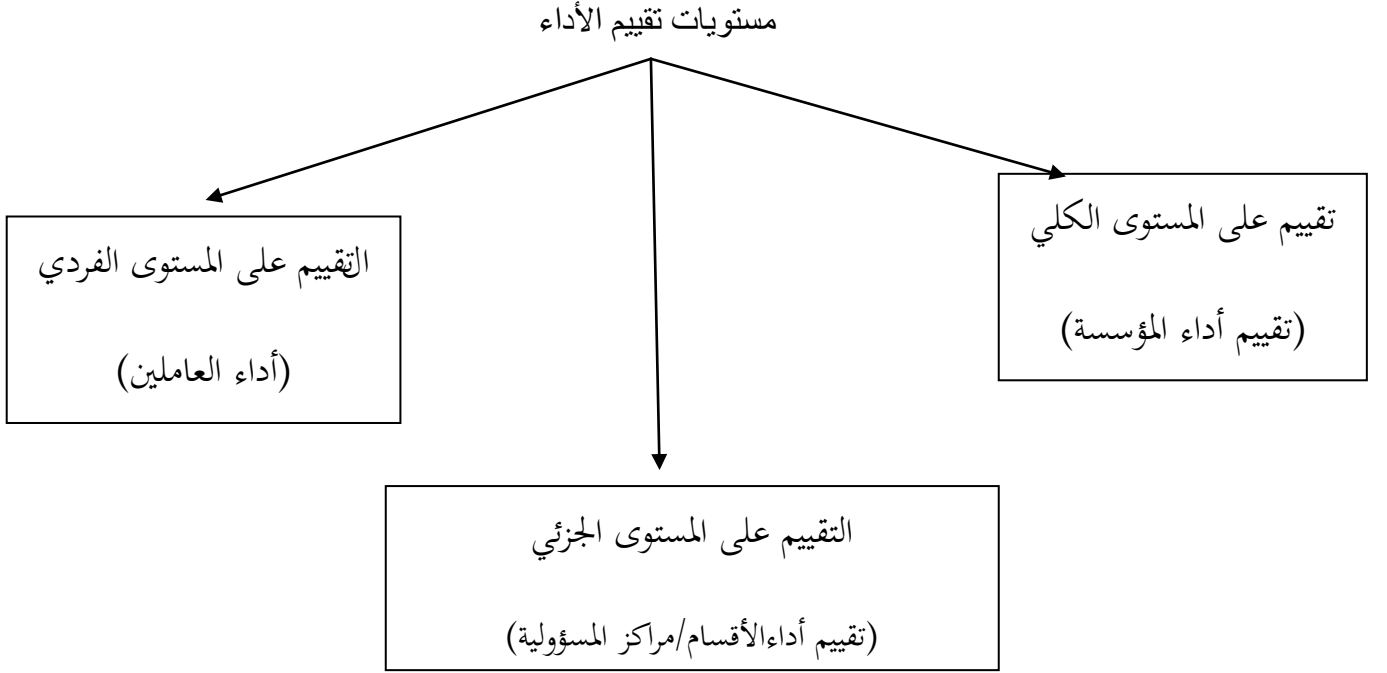
- ✓ تحديد نقاط الضعف عند العاملين وأعاده تأهيلهم وزيادة تحفيزهم
- ✓ تشخيص مواطن الخلل في نشاط المؤسسة إجراء تحليل شامل وبيان مسبباتها وهذا لأجل تصحيح الانحرافات و الحلول اللازمة لها (كامل، 1997، صفحة 125)
- ✓ تحديد مسؤولية كل قسم في الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال قياس إنتاجيه كل قسم من أقسام العملية المؤسسة اتجاها لرفع مستوى أدائها. (مؤتمر قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جوده الاداء المؤسسي- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2009)

### 2.3.2 الفرع الثاني: مستوى تقييم الأداء في المؤسسة:

هناك ثلاثة مستويات لتقييم الأداء:

الشكل رقم (4) مستويات تقييم الأداء (ريغة، 2014، صفحة 30)

## الفصل الأول: الإطار النظري



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

✓ التقييم على المستوى الكلي (تقييم أداء المؤسسة ككل):

تكمن عملية تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في عملية التقييم الكلي المتكامل لنتائج أعمال المؤسسة وكافة وحداتها في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تطوير مجموعة من المؤشرات للأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد من المستوى المطلوب (ريغة، 2014، صفحة 31).

➤ وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي:

✓ دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام داخل المؤسسة وفحص نقاط القوة بغية دعمها ونقادي نقاط الضعف، ومعالجو من خلال إبداء الرأي واقتراح الحلول اللازمة لمعالجة حالات الإخفاق المسجلة.

✓ إعداد تقرير إداري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من جميع الأقسام حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة كما يحتوي على جميع المؤشرات المستعملة في عملية التقييم (عبد المجيد، 2008، صفحة 41).

✓ إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة وكافة المراحل التشغيلية

## الفصل الأول: الإطار النظري

➤ تقييم على المستوى الجزئي (الأقسام/مراكز المسؤولية):

يكون نظام التقييم في المنظمات والمؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، التسويق) وبعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملا لعملية التقييم الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاطلاع على المستوى الحقيقي لأداء وحداتها

إن عملية التقييم على المستوى الجزئي تتطلب من كل سؤول أو مدير قسم أو مركز مسؤولية المعني بإعداد تقييم لأداء قسمة مسترشدا بالخطط والأهداف المحددة وذلك من خلال: (عبد المجيد، 2008، صفحة 41)

- ✓ متابعة تنفيذ الأهداف والخطط اليومية لقسم واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الانحرافات في إطار الصلاحيات المخولة له.
- ✓ إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في المستويات العليا تتضمن مقارنة ما تم إنجازه بما هو مخطط له، وما هي العقبات التي تواجه العملية الإنتاجية داخل القسم والانحرافات التي حدثت والإجراءات المتخذة وأهم المقترحات التي يراها تحسن من مستوى الأداء.
- ✓ إعداد تقرير سنوي عن تقييم الأداء داخل القسم أو مركز المسؤولية يتضمن جميع الإجراءات والتعليمات والأساليب المتبعة في عملية تقييم الأداء يرفع للإدارة العليا المسؤولة على مستوى المؤسسة ككل.

➤ تقييم على مستوى الفردي أو العاملين:

- ✓ يجب أن يكون النظام تقييم الأداء العاملين وثيقة الصلة بالوظيفة قدر الإمكان
- ✓ التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومؤشرات الأداء فيها.
- ✓ يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء

### 2.5.1 الفرع الثالث: مراحل وخطوات تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة يشملها بما يلي:

## الفصل الأول: الإطار النظري

✓ جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفير المعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة وإن جمع هذه المعلومات لا بد أن يكون بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب ويمكن إرجاع مصدر المعلومات إلى ثلاث مصادر أساسية وهي (سعدية، 2011/2010، صفحة 87/86):

✓ الملاحظات الشخصية:

في هذه المرحلة يتم الاعتماد على ملاحظين ينزلون إلى الأقسام وملاحظة مدة سير كل الأنشطة في أقسام المؤسسة، بحيث هذه المرحلة تقتصر على جمع المعلومات النوعية فقط، غير أن ما يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً أطول في جمع المعلومات وعدم قدرتها على جمع المعلومات كمية دقيقة.

✓ التقارير الشفوية:

تتمثل في سلسلة المقابلات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه أن يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بالاقترحات والحلول.

✓ التقارير الكتابية:

تعتبر التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي، أما أنواع التقارير الكتابية منها ما هو وصفي ومنها ما هو إحصائي (مثل الميزانية، جدول حسابات النتائج) إلا أنه يمكن القول أن كلا من التقارير الشفهية والتقارير الكتابية تعتبر مكملاً لبعضها البعض في إجراء عملية تقييم الأداء.

✓ تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

وذلك من أجل مراعاة مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء (عبد المجيد، 2008، صفحة 39)

✓ إجراء عمليات التقييم: (رضوان، 2012، صفحة 16)

باستخدام المعايير والنسب التي تمارسها المؤسسة على أن تشمل عملية القسم النشاط العام للمؤسسة ويهدف وصول إلى حكم دقيق يمكن الاعتماد عليه.

## الفصل الأول: الإطار النظري

مقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المستهدف من خلال إجراء مقارنة يتم تحديد مدى التنفيذ الفعلي للأهداف بما هو وارد في الخطة، كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

✓ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

في هذه المرحلة يتم تحديد وتفسير أسباب الاختلاف والتباين بين النتائج المحققة فعلا والمتوقع إنجازها (المسطرة من قبل) في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة الموضوعة مسبقا، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل وإذا ما كانت داخلية أو خارجية.

- بحيث تثير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدثت بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة.

- أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة من قبل:

➤ عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.

➤ وجود خلل أو ضعف في خطة التنفيذ أو في الإستراتيجية.

➤ عدم وجود نظام للحوافز مرتبط بتحقيق الأهداف

➤ عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

وفي الأخير بعد تحديد ومعرفة أسباب ومكان الخلل تقوم المؤسسة بمعالجة الانحرافات وتصحيح الاختلافات بما يضمن عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة أخرى.

### 2.5.2 الفرع الرابع: العوامل نجاح عملية تقييم الأداء والصعوبات:

#### 2.5.2.1 عوامل النجاح:

إن نجاح عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة لا بد من مراعاة مجموعة من العوامل:

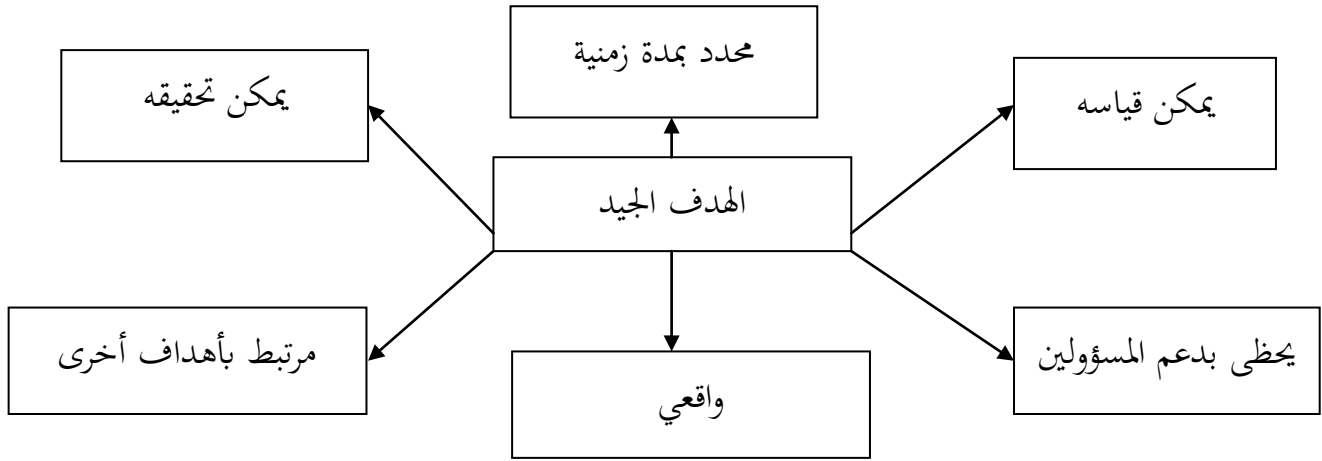
تحديد الأهداف بشكل دقيق (ريغة، 2014، صفحة 35)



## الفصل الأول: الإطار النظري

بحيث أن الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل تمثل جوهر عملية تقييم الأداء في المؤسسة، بحيث أن الأهداف المحددة بدقة والمعروفة من طرف جميع أفراد داخل المؤسسة وفي هذا الإطار يرى A.Fernandez أن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(5): خصائص الهدف الجيد



المصدر: أحمد ريغة، مذكرة ماجستير، تقييم لأداء المؤسسات، ص35.

### ✓ قياس الأشياء الصحيحة:

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي يتم قياسها، وذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

إضافة إلى ما سبق: من عوامل نجاح عملية (ريغة، 2014، صفحة 36) التقييم السليم لأداء المؤسسة يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم:

## الفصل الأول: الإطار النظري

✓ أن يكون هناك تأييد من الطبقة العليا للإدارة لعملية تقييم الأداء، فكلما كانت اتجاهات الإدارة إيجابية نحو عملية التقييم كلما كانت فرص نجاحها وتحقيقها أكبر.

✓ ضرورة أن تكون معايير قياس الأداء بسيطة ومفهومة.

✓ ضرورة أن يكون ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضوع التقييم.

✓ لا ينبغي أن يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل الاقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

✓ يجب أن تتصف عملية تقييم الأداء بالاستمرارية بمعنى أن لا تقتصر على فترة زمنية محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة حتى يتم الكشف عن الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب.

2.5.2.2- الصعوبات التي قد تواجهنا في عملية تقييم الأداء داخل المؤسسة (حامد، 2009، صفحة

(121

عند تطبيق نظام تقييم الأداء قد تواجه القائم بعملية تقييم الأداء بعض المشاكل والصعوبات نتيجة نقص المعلومات أو البيانات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات اللازمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال، ومن بين أهم الصعوبات نذكر:

✓ نقص في نظام المعلومات في بعض المؤسسات:

إن وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لأنها العنصر الرئيسي في عملية التقييم وأول خطوة تنطلق منها عملية التقييم، إلا أن صعوبة الحصول على كافة المعلومات اللازمة والضرورية لعملية التقييم يعتبر أمرا بالغ الصعوبة، ويرجع القصور في نظام المعلومات في بعض المؤسسات إلى:

✓ ضعف نظام الرقابة الداخلية: خاصة فيما يتعلق بعملية الشراء، التخزين والإنتاج والبيع...

## الفصل الأول: الإطار النظري

✓ قصور نظام التكاليف المطبقة وعدم تكاملها.

✓ صعوبة تحديد مؤشرات قياس الأداء في بعض المؤسسات الاقتصادية:

إن اختلاف النشاط من مؤسسة إلى أخرى يصعب من تحديد معايير ومؤشرات قياس الأداء. ويمكن ذكر بعض من الصعوبات:

✓ صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي

وهذا راجع لتعدد نوعيات المنتج، واختلاف وحدة قياسه

✓ صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمة الأعمال: مثلا تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة العملاء.

✓ صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها، في بعض الأنشطة مثلا، المقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة وذلك بتصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤوليتها.

وكإضافة لما سبق:

يمكن القول بأن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء حيث أن عدم التحكم في هذا الأخير، قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاز عملية التقييم.

### 3 المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء

هي مجموعة من المؤشرات والقيم النوعية والرقمية التي من خلالها يمكنك تقييم أداء كل ما يحدث سواء في المؤسسة ككل أو تقييم أداء الموظفين والأقسام أو خطة أو تقييم الأهداف والمهام . ودورها التأكد من أنك مازلت في مسارك الصحيح . والمؤشرات توفر لك نقاط قياس رئيسية تستطيع من خلالها متابعة وتقييم الأداء بالمقارنة بين نقاط المطلوبة وبين الجهد الفعلي الذي تم بذله .

ولهذا هي مهمة جدا في الإدارة الإستراتيجية لأنك من خلالها يمكنك التعرف معدل التطور النمو والنجاح للمؤسسة وأيضا قياس مدى فعالية خطتك ،ودعنا نوضح أننا هنا نتكلم عن مؤشرات قياس الأداء الرئيسية

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 3.1 مطلب الأول : مؤشرات تقييم الأداء

#### 3.1.1 تعريف الأداء.

ويعرف مؤشر الأداء بأنه: "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل جزء من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة" (ecosip, 1990, p. 276)

- ويمكن لمؤشر الأداء أن يكون على شكل أرقام أو بعض الدلالات النوعية وهذا حسب نشاطات المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### 3.1.2 تصنيف مؤشر الأداء

نظرا لأنه هناك العديد من المؤشرات المتنوعة، فغالبا ما نستخدم تصنيفات لتمييز بين هذه المؤشرات أو تجميعها وضمن هذا الإطار يؤكد P.Voyer أنه ليس هناك تصنيف أمثل لمؤشرات الأداء وإنما يعتمد التصنيف الجيد لمؤشرات على حاجيات وأهداف عملية التقسيم ونوعية المعل ومات الحصول عليها. ومن أكثر التصنيفات شيوعا، وينقسم مؤشرات الأداء الى مؤشرات مالية وغي مالية .

### 3.2 المطلب الثاني : ماهية المؤشرات المالية

تعرف المؤشرات المالية على أنها مقياس يساعد على الإجابة عن السؤال، مدى التقدم الجاري لتحقيق هدف معين. إضافة إلى أنها تعريف عملي لتغيير ما أي الدليل المادي الذي يمكن ملاحظته، صيده، أو قياسه للتحقق من معلومات أوسع مطلوب معرفتها، كما تستخدم للكشف عن واقع أو حقيقة مطلوب معرفتها، كما تستخدم للكشف عن واقع أو حقيقة مطلوب معرفتها أو التأكد منها بمعنى آخر هي التحليل المادي للتحقق من سؤال لا يمكن أن نتحقق منه مباشرة (طبيبي، عمان 2008، صفحة 7) إن الغرض الأساسي من استخدام المؤشرات المالية هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة من جوانب نشاطها مثل قوتها وقابليتها على تحقيق أرباحها والعوائد على استثماراتها، وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال والوقوف على القيمة الحقيقية لأصولها المختلفة وحجم الديون المترتبة عليها وقابليتها على جمع موارد جديدة ومواجهة المشكلات الداخلية والخارجية وتتسم مقاييس أداء المالية بمجموعة من المميزات أهمها:

✓ تصوير تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.

## الفصل الأول: الإطار النظري

- ✓ توضيح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشرا ضروريا لقياس الأداء
- ✓ ربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة

ويضيف (Meek.V.Lym and others, 2005, p. 17) مجموعة من المميزات أهمها ما يلي:

- ✓ قياس كفاءة استخدام الموارد
- ✓ الارتباط بالأهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ السماح للمستخدمين بتحديد كيفية أداء الفرد ومقارنته مع أداء الفرد في المؤسسات الأخرى

### 3.3 المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالية

إن تحديد مؤشرات تقييم الأداء يعد من أهم المتطلبات في عملية تقييم الأداء المالي، إذ يتم بموجبها تحديد المؤشرات والمقاييس التي تتخذ أساسا في تقييم أداء المنشأة ككل وهذه الأهمية نابعة من تعدد المعايير والمؤشرات المالية الناتجة عن الممارسة و التنفيذ الفعلي، الأمر الذي يثير بعض الصعوبات المتعلقة بضرورة انتقاء أكثرها ملائمة وتعبيرا صادقا عن مستوى الأداء لكل مركز بحيث يتفق والهدف المحدد له، وهناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل: نسب السيولة والمديونية، نسب الأداء الإداري، نسب الربحية، وفيما يلي عرض مبسط لأنواع المقاييس الشائع استخدامها في بيئة التصنيع الحديثة (رجب، 2006، صفحة 92)

#### 3.3.1.1 نسبة التداول:

تعتبر هذه النسبة قدرة المنشأة على سداد الالتزامات الجارية من الأصول الجارية ويتم حسابها بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة (بمعنى أنها تقيس عدد المرات التي تستطيع بها الأصول المتداولة بالمنشأة من تغطية الالتزامات المتداولة، بشكل عام كلما زادت مسبة التداول قدرة المنشأة على الإيفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل (العلی، 2010، صفحة 81)

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 3.3.1.2 نسبة السيولة:

تعتبر السيولة واحدة من أهم الأمور التي يهتم بها المحلل المالي والأطراف الأخرى سواء إدارة المشروع أو الجهات المهتمة بمدى قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل أو طويلة الأجل (الدهراوي، 2004، صفحة 207) والغرض من نسب السيولة هو مساعدة المدير المالي في الحكم على مقدرة المنشأة في القيام بتدبير التزاماتها الجارية كما تمكنه من الاحتفاظ بمقادير كافية من الأصول سريعة التداول تفوق مقدار الحصول المتداولة ومن بين النسب المالية المتفرقة من نسب السيولة هي:

#### 3.3.1.2.1 نسبة السيولة العامة:

هي عبارة عن نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة وتعتبر هذه النسبة من أقدم النسب وأوسعها انتشاراً وتستخدم لمعرفة قدرة المشروع على مقابلة التزامات الجارية بسرعة وبدون مشاكل وصعوبات.

#### 3.3.1.2.2 نسبة التداول المختصرة:

وهي عبارة عن نسبة الأصول سريعة التداول والتي تضم مجموع الأصول المتداولة مطروحا منها المخزون السلعي على الخصوم المتداولة. ويقصد بالأصول سريعة التداول الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية بيسر وسيولة وبدون أي عقبات وقد تم استبعاد المخزون السلعي في هذه الحالة لأن المخزون السلعي قد يحتاج لفترة من الوقت حتى يمكن تحويله إلى نقدية.

نسبة التداول المختصرة = الأول المتداولة - مخزون السلعي / خصوم متداولة

#### 3.3.1.2.3 نسبة السيولة الفورية:

## الفصل الأول: الإطار النظري

تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها دون اللجوء إلى كل قيمها غير الجاهزة. وتحسب كما يلي (صفحة 141)

نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

### 3.3.2 نسب النشاط:

تقيس كفاءة المنشأة على إدارة الأصول أي قدرة الإدارة على توليد المبيعات استنادا إلى ما لديها من أصول وتسمى هذه (الأصول) النسب بمعدلات الدوران وتكشف نسب النشاط مما إذا كان الاستثمار في الأصول أقل أو أكثر من اللازم، فالهدف الرئيسي الذي يسعى إليه المدير المالي هو تعظيم العوائد وتقليل المخاطر للمنشأة لذلك عليه الموازنة بين الأصول وما يتولد عنها من مبيعات ومن بين المعدلات الشائعة في هذا المجال هي:

#### 3.3.2.1.1 معدل دوران مجموع الأصول:

وتحتسب هذه النسبة بقسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع الأصول وهذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول أو الاستثمارات بالمشروع لتحقيق قدر كبير من المبيعات، ولذلك فكلما زاد معدل دل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول وكلما دل على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال السنة (قريشي، 2009، صفحة 214)

صافي المبيعات

معدل دوران الأصول =

مجموع الأصول

#### 3.3.2.1.2 معدل دوران الأصول العاملة:

المقصود بالأصول العاملة هي الأصول القادرة على توليد المبيعات أو بعبارة أخرى الأصول التي تستخدم في إنتاج السلعة أو الخدمة التي أنشئ المشروع من أجلها، فإن الأصول العاملة تحسب بالعلاقة التالية.

## الفصل الأول: الإطار النظري

الأصول العاملة= مجموع الأصول - [مخصصات الاهتلاك ومخصصات الديون المشكوك فيها والأصول الموجودة للغير والاستثمارات طويلة الأجل والأصول غير الملموسة]. وبالتالي فإن:

معدل دوران الأصول العاملة = صافي المبيعات / صافي الأصول المتداولة

### 3.3.2.1.3 معدل دوران الأصول الثابتة:

تعتبر هذه النسبة عن صافي المبيعات مقسومة على معدل دوران الأصول الثابتة، أي الرأسمالية وكلما زادت هذه النسبة كلما دل ذلك على شدة استغلال المنشأة لأصولها الثابتة أو أصولها الرأسمالية ويمكن التعبير عن هذه النسبة بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول متداولة= صافي المبيعات / صافي الأصول الثابتة

### 3.3.2.1.4 معدل دوران الأصول المتداولة:

يحسب هذا المعدل عن طريق قسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة ويعتبر هذا المعدل مؤشراً، لمدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات ويمكن التعبير عن النسبة كالتالي:

معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات / صافي الأصول المتداولة

### 3.3.2.1.5 معدل دوران صافي رأس المال عامل:

يعتبر صافي رأس المال العامل مقياساً مباشراً لإنتاجية الشركة في توليد المبيعات ويساوي رأس مال العامل الأصول المتداولة- الخصوم المتداولة.

صافي رأس مال عامل = صافي المبيعات / صافي رأس مال العامل



## الفصل الأول: الإطار النظري

### 3.3.2.1.6 معدل دوران المخزون:

نظرا لأهمية المخزون السلعي كبنود الأصول، فإن الحكم على كفاءة إدارة هذا الأصل ذات أهمية كبيرة ويقاس هذا المعدل عدد مرات تحول المخزون إلى مبيعات خلال السنة، كما أنه يقاس كفاءة الإدارة في الرقابة على المخزون ومدى سرعة تحوله إلى نقدية أي كلما زاد معدل دوران المخزون كلما أعطى مؤشرا لسرعة تحول المخزون إلى نقدية كما أن هذا المعدل يعكس سلامة سياسة الشراء والتخزين (الحناوي، 2008، صفحة 80) يحسب كالاتي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$$

ونظرا لأن المخزون عادة ما يقوم بالتكلفة، فإنه يفضل أن تستخدم تكلفة المبيعات بدلا من المبيعات، كما أنه يفضل استخدام متوسط المخزون (مخزون أول مدة) بدلا من رقم المخزون آخر المدة وهذا يؤدي إلى تلافي أثر التقلبات الموسمية على المخزون.

### 3.3.2.1.7 . نسب الربحية:

تعتبر نسب الربحية على قدرة المنشأة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأصول المتاحة وعادة ما تهم هذه النسب الملاك والمقرضون الذين يقدمون قروض طويلة الأجل للمنشأة فالأرباح التي تحققها المنشأة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على ثروة الملاك، كما يتوقع المقرضون أن تكون المنشأة قادرة على الوفاء بالتزاماتها بواسطة ما تحققه من أرباح ومن بين هذه النسب هي:

### 3.3.2.1.8 نسبة تطور إجمالي الأرباح:

يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة

$$\text{نسبة تطور إجمالي} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية/رأس المال} * 100}{\text{الأرباح الإجمالية/رأس المال}}$$

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 3.3.2.2 معدل عائد رأس المال:

يعكس هذا المؤشر العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر، أو الأرباح المتحققة لكل وحدة نقد من رأس المال المستثمر وتعكس هذه النسبة الربحية طويلة الأمد ويمكن للأرباح أن تكون إجمالية أو صافية (باستبعاد الفوائد والضريبة منها)، أما رأس المال المستثمر فيعكس إجمالي الأصول الصافية أي صافي الأصول الثابتة زائد الأصول الجارية

$$\text{معدل عائد رأس المال} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية / رأس مال المستثمر} * 100}{100}$$

### 3.3.2.3 معدل العائد على صافي الثروة:

يمثل هذا المؤشر بديلا لمعدل العائد على رأس المال وهو أيضا مؤشر للربحية طويلة الأمد ويبين عائد استثمارات المالكين للشركة.

$$\text{معدل العائد على صافي الثروة} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية / صافي ثروة المالكين} * 100}{100}$$

حيث تعتبر هذه الأرباح الإجمالية أفضل من وجهة المستثمر أما صافي الثروة تمثل القيمة المالية للمشروع من وجهة نظر المالكين ويمثل حاصل طرح الخصوم الجارية من الأصول.

### 3.3.2.4 - هامش الربح الصافي:

يمكن استخدام هامش الربح الإجمالي وذلك بقسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع كفاءة المنشأة

$$\text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{الأرباح الإجمالية / صافي المبيعات}}{100}$$

### مؤشر العائد على حقوق الملكية:

## الفصل الأول: الإطار النظري

يعتبر العائد على حقوق الملكية عن العلاقة ما بين الأموال المستثمرة من قبل من مالكي المؤسسة، والفائدة المرجوة من الاستثمار فهو بذلك يقيس معدل العائد المحقق من المساهمين من أموالهم المستثمرة في المؤسسة وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الفائدة على حقوق الملكية} = \text{صافي الربح بعد الضريبة / إجمالي أو متوسط حقوق المساهمين} * 100$$

ويعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات استخداما في قياس أداء المراكز والأقسام وهو مهم للمستثمرين لكونه يشبه مقياس العائد على الاستثمار، ويقيس قدرة المؤسسة على تحقيق العائد على التنمية المستثمرة. (حمد، 2012) ، ويقيس هذا المؤشر بقياس العائد الذي حققه المساهمين على أموالهم، فارتفاع هذا المؤشر دليل كفاءة قرارات الاستثمار والتشغيل في المؤسسة واعتمادها على التمويل بالدين أكثر من حقوق المساهمين

### 3.6.1.1 مؤشر العائد على الاستثمار:

يعد معدل العائد على الاستثمار من المؤشرات التحليلية المهمة التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسات، كما يعبر عن الكفاءة في استخدام رأس مال المالك والمقترض وهو من مقاييس الأداء المستخدمة لتقييم كفاءة الاستثمار أو لمقارنة كفاءة عدد من الاستثمارات المختلفة بغض النظر عن كيفية تمويلها ويقدم هذا المؤشر في شكل نسبة محاسبية لأنه يتم الحصول عليه من السجلات المحاسبية، ويعرف معدل العائد من الاستثمار بأنه نسبة صافي الربح بعد الذريبة إلى مجموع الأموال المستثمرة وتحليل معدل العائد إلى مكوناته يتبين بأنه عبارة عن حاصل ضرب نسبتين هما:

$$\text{معدل الهامش} = \text{الأرباح / المبيعات}$$

$$\text{معدل دورات رأس المال المستخدم} = \text{المبيعات / رأس المال المستخدم}$$

## الفصل الأول: الإطار النظري

وبتحليل معدل العائد لمكوناته يمكن معرفة لماذا كان ناتجا عن زيادة المبيعات أم كان ناتجا عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتاحة. ويعاب على معدل العائد على الاستثمار تركيزه على هدف الربحية وتجاهله تعدد الأهداف، وعدم أخذه لتكلفة رأس المال في الحسبان، كما أن القياس السنوي للربحية يدفع بالمديرين على إلى تفضيل الاستثمارات ذات الأرباح الآنية، ومن ثم يعد إجحافا لكثير من الاستثمارات التي تدر عوائد في فترة تزيد عن سنة وهذا يؤدي إلى ضياع استثمارات لمدة تسمح بتحسين أداء المؤسسات وتغيير أوضاعها.

### 3.6.1.2 مؤشر الدخل المتبقي:

ظهر مؤشر الدخل المتبقي للتغلب على بعض عيوب معدل العائد على الاستثمار ويعد مفهوم الدخل المتبقي قديم في مفهوم النظرية الاقتصادية. إذ أكد الاقتصاديون مثل "آدم سميث" أن المهمة الاجتماعية للمؤسسة هي تعظيم القيمة بملكها، ومن ثم يجب أن تحقق المؤسسة أرباحا تفوق تكلفة القروض ورأس المال المملوك والهدف من استعمال هذا المؤشر تنشيط مراكز المسؤولية وتفعيلها، لكونه يستخدم في المؤسسات التي تعتمد على استقلالية أكبر لوحداتها، وعلى اللامركزية في قراراتها ويقصد بالدخل المتبقي الزيادة التي يستطيع مركز الاستثمار تحقيقها في صافي الربح التشغيلي عند حد أدنى لمعدل العائد على الأصول التشغيلية: ويعبر الدخل المتبقي بالمعادلة التالية:

$$\text{الدخل المتبقي} = \text{الربح من العمليات} - \text{تكلفة رأس المال}$$

$$\text{تكلفة رأس المال} = \text{رأس المال} * \text{معدل الفائدة المحتسبة (معدل الفائدة)}$$

وبذلك يتضمن مفهوم الدخل المتبقي كلا من الربح من العمليات وتكلفة رأس المال المتبقي (هوارى،

2010/2009، صفحة 6)

### 3.6.1.3 القيمة الاقتصادية المضافة.

## الفصل الأول: الإطار النظري

يعد مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة أحد مفاهيم الربح الاقتصادية التي شاع انتشارها لتقييم أداء الوحدات الاقتصادية ولقياس الربحية، وتقييم المشروعات الرأسمالية لكونها المقياس المالي الأكثر قدرة على تحديد الربح الاقتصادي الحقيقي للمؤسسة وتعد من أفضل مؤشرات القياس المحاسبي في تفسير التغيرات في ثروة الملاك، فضلا عن كونها تعمل على تنقية النتائج التي تظهرها التقارير المحاسبية، لاستبعاد أثر عناصر التشويه لقياس الأداء الحقيقي، أي أنه وحسب المفهوم المحاسبي فإن معظم الشركات قد تكون رابحة ولكن عند تطبيق القيمة الاقتصادية مضافة قد لا تبدو كذلك، نتيجة لعدم تخفيض تكلفة الأموال التي تم استخدامها في توليد الأرباح من صافي الأرباح بعد الضريبة. وتحمل القيمة المضافة العديد من المميزات وأهمها أنها:

- ✓ وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها دوليا.
- ✓ تقيس العوائد على الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر.
- ✓ معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية الشركة على المدى الطويل.
- ✓ معيار يوضح مدى التحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين لأنه يشجع المديرين والعاملين على التصرف وكأنهم أصحاب أسهم وملاك المؤسسة

### 3.6.2 التحليل عن طريق مؤشرات التوازن المالي :

#### 3.6.2.1 رأس المال العامل: (FR)

وهو عبارة عن الفائض من الموارد الدائنة المتمثلة في الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل بعد بعد تغطية الاستخدامات الدائمة المتمثلة في الأصول المثبتة فهو عبارة عن هامش أمان تغطية دورة الاستغلال المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية :

من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول المثبتة  
من أسفل الميزانية رأس المال العامل = الأصول المتداولة – ديون قصيرة الأجل

#### 3.6.2.2 رأس المال العامل الخاص :

هو مقدار الإضافي من الأموال الخاصة من التمويل الأصول الثابتة وتحسب بالعلاقة التالية

## الفصل الأول: الإطار النظري

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة – مجموع الديون

### 3.8.1.1 احتياج رأس المال العامل

✓ تعريف: يعرف بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية ، كما يمكن القول بأن احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين هو رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ.

فدورة الاستغلال تنتج احتياجات للتمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة ( قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة ) بينما موارد التمويل فهي مرتبطة بسرعة دوران الديون القصير الأجل باستثناء التسبيقات أي جميع الديون القصيرة الأجل عند وقت استحقاقها ماعدا التسبيقات . ويحسب كالتالي :

$$\text{قيم الاستغلال} + \text{قيم الغير جاهزة} - (\text{د.ق.أ} - \text{تسبيقات}) = \text{BFR}$$

مع العلم أن الخزينة مرتبطة برأس المال العامل و احتياجاته:

➤  $F$  رأس المال العامل > احتياج رأس المال العامل  $H$  الخزينة :  $0 <$  في هاته الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل، مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

➤  $F$  رأس المال العامل < احتياج رأس المال العامل  $H$  الخزينة :  $0 <$  المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها ، و هذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هاته الحالة إما تطلب بحقوقها الموجودة لدى الغير ، أو تقترض من البنوك ، أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية ، و في بعض الحالات الاستثنائية تلجأ المؤسسة إلى بيع بعض المواد الأولية.

## الفصل الأول: الإطار النظري

➤ رأس المال العامل = احتياج رأس المال العامل H الخزينة = 0 : أي الخزينة المثلى ، إن الوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد و بالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية ، ويتم تحقيق ذلك من خلال التأثير على رأس المال العامل و احتياج رأس المال العامل.

‘يتم التأثير على رأس المال العامل باتخاذ الاجراءات التالية:

أ .(تخفيض الموارد الدائمة بتسديد بعض الديون الطويلة الأجل.

ب .(العمل على رفع القيم الثابتة بشراء استثمارات إضافية.

‘يتم التأثير على احتياج رأس المال العامل باتخاذ الإجراءات التالية:

ج .(الزيادة من الاستعمالات الدورية برفع قيمة المخزونان أو تقديم تسهيلات.

د .(تخفيض موارد الدورة بتسديد ما هو مطلوب من الموردين.

إذا كان رأس المال العامل  $<$  احتياج رأس المال العامل هذا يعني أن الخزينة أصغر من الصفر فعلى المؤسسة أن تقوم باللجوء إلى الإجراءات المعاكسة للإجراءات السابقة

### 3.8.2 الخزينة :

عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة الإستغلال وهي تشمل صافي القيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من المبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال ، الخزينة هي مجموعة الأموال الجاهزة تحت تصرف المؤسسة في حالة سيولة التي يمكن التصرف بها لمقابلة احتياجات دورة الاستغلال .من خلال الخزينة تستطيع المؤسسة تحديد حالة التوازن المالي ، فإذا تمكنت من تغطية مختلف احتياجاتها ، يكون رصيد الخزينة موجب وهي حالة فائض وفي عكس تكون الخزينة سالبة وهي حالة عجز تعطي بالعلاقة التالية

الخزينة =الموارد-الاحتياجات الخزينة

الخزينة =رأس المال العامل –احتياج رأس المال العامل

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 3.8.2.1 نسب المردودية :

تعكس نسب المردودية نتائج النسب السابقة ، حيث تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة ، كما أنها تعبر عن محصلة السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية ، فهي تعطي إجابيات نهائية كما تعكس ربحية المؤسسة و العلاقة بين الأرباح المحققة والاستثمارات المادية والمالية التي تعبر عن كفاءة عامة لإدارة المؤسسة لحساب المردودية في المؤسسة والتي ساهمة في تحقيق هذه الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المتاحة ، ويوجد ثلاث أنواع وهي

#### ➤ المردودية التجارية :

تسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة ، فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية ، وتتمثل في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري . فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري الصناعي الذي تمارسه المؤسسة (عشي، 2001) ، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية :

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{الربح الاجمالي}}{\text{رقم الأعمال}}$$

#### ➤ المردودية الاقتصادية :

تهتم الإدارة المالية بمؤشر المردودية الاقتصادية وتتابع تغيراته عبر السنين ، باعتباره أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم لتقييم الأداء المالي في المؤسسة ، ومن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة والضعف للمؤسسة ، فيدل ارتفاعه على كفاءة السياسات التشغيلية والقرارات التي اتخذتها الإدارة المالية للمؤسسة ، وكفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الإجمالية نتيجة استخدام أصولها ، يدل ارتفاع هذه النسبة على استخدام الأمثل للأموال ، ويمكن حسابها وفق العلاقة التالية :

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الاجمالية}}{\text{مجموع الأصول}}$$



## الفصل الأول: الإطار النظري

### 3.8.2.1.1 المردودية المالية :

تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، أو بعبارة أخرى هي نتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من الأموال المساهمين من الربح الصافي، وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، وكلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أيهم تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية :

$$\text{المردودية المالية} = \text{الربح الصافي} / \text{الأموال الخاصة}$$

### 3.8.2.2 أثر الرافعة المالية :

تتأثر المردودية المالية والأموال الخاصة للمساهمين بنية الهيكل المالي للمؤسسة ، فهناك علاقة بين نسبة الديون إلى هيكل المالي وتكلفة الديون مع المردودية المالية للمؤسسة ، فهدف المساهمين يتمثل في تعظيم المردودية المالية لذلك وجب على السير المالي معرفة الهيكل المالي الأمثل الذي يتيح وفرة تعظيم المردودية المالية ، فإذا افترضنا أن المؤسسة تعتمد على تمويل خاص بنسبة 100 % فهذه الحالة تكون مردودية المالية مساوية للمردودية الاقتصادية أو أقل منها وهذا الانحراف هو ما ينطلق عليه بأثر الرافعة المالية ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{اثر الرافعة المالية} = (\text{المردودية الاقتصادية} + (\text{المردودية الاقتصادية} - \text{معدل الفائدة} \\ * (\text{ديون} / \text{الأموال الخاصة})) * (1 - \text{معدل الفائدة}))$$

$$RF = (RE + (RE - i) * D / CPR) * (1 - t)$$

حيث

$D / CPR$ \* الرفع المالي

## الفصل الأول: الإطار النظري

$RE + (RE - i) * D / CPR$  أثر الرافعة المالي

حالات أثر الرافعة المالي :

وتتمثل في ثلاث حالات:

1/أثر موجب وفي هذه الحالة المرودية المالية أكبر من المرودية الاقتصادية

2/الأثر سالب وفي هذه الحالة تكون المرودية أقل من المرودية الاقتصادية

3/أثر معدوم . وفي هذه الحالة المرودية المالية تساوي مرودية الاقتصادية

## الفصل الأول: الإطار النظري

---

الفصل التطبيقي

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### الفصل التطبيقي

#### تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الأول والذي يشمل الجوانب النظرية لمفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه، والمؤشرات المالية ومدى تأثيرها في قياس الأداء داخل المؤسسة، سنحاول إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وقد وقع اختيارنا على شركة الإسمنت سعيدة SCIS لم يكن بمحض الصدفة ولكن جاء لاعتبارات موضوعية أهمها أن الشركة تعتبر نموذج ناجح من ناحية جودة ونوعية المنتج الذي تقدمه ومن جهة أخرى التنظيم المالي والإداري الذي تتمتع به مقارنة بالشركات الأخرى، وفي هذا السياق حتى نتمكن من الإلمام بجميع جوانب الدراسة، قسمنا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث، الأول: التطرق إلى الدراسات السابقة، والمبحث الثاني: التعريف بالشركة وشرح مختلف العمليات وتوضيح الأقسام الرئيسية من الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثالث: فنقوم بالدراسة التطبيقية من خلال تحليل القوائم المالية المقدمة من طرف قسم المالية والمحاسبة لسنوات ابتداء من 2014 إلى غاية 2019 .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

### 1 المبحث الأول الدراسات السابقة

#### 1.1 المطلب الأول: الدراسات سابقة بالعربية

1. دراسة الشيتاوي (الشيتاوي، 2004) :

هدفت الدراسة إلى إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبة المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية في البنوك الأردنية.

➤ وقد خلصت الدراسة إلى أن المقاييس المالية لتقويم أداء البنك لم تعد كافية في ضوء متطلبات العصر الحالي، لذلك لا بد من استخدام إدارة البنوك مقاييس تشغيلية بالإضافة إلى المقاييس المالية لتصحيح مع بعضها البعض ، مقاييس بأداء شاملة تتمثل في مجموعة من المحاور (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور الابتكار والنمو).

➤ أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بالمقاييس المالية للمحافظى على العملاء، وخفض

التكاليف مع البحث عن مقاييس جديدة تساعد على تطوير بنوكها

2. دراسة غوت (علي، 2005):

يهدف البحث إلى إبراز أهمية استخدام النماذج الحديثة لقياس الأداء ومدى ملائمتها مع التغيرات المعاصرة الحديثة لزيادة فعالية دور المحاسبة الإدارية في مجال تقويم الأداء في المؤسسات الصناعية السعودية في مدينة جدة.

\* أهم نتائج سابقة هذا البحث:

- عدم كفاية مقاييس الأداء المالية التقليدية في بيئة التصنيع الحديثة في مجال تقييمي الأداء لم يتحقق إلا من خلال التكامل ما بين مختلف مقاييس الأداء المالية المختلفة مع المقاييس غي المالية

3. دراسة كواشي (كواشي، 2011):

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى نجاح الفكر الإداري العالمي في تقديم أنظمة حديثة قادرة على تقويم الأداء الشامل للمؤسسات وذلك من دراسة قطاع الإسمنت في الجزائر، وقد توصل الباحث إلى أن أغلبية مؤسسات الإسمنت العمومية تستخدم أنظمة وأدوات تقليدية في تقويم أدائها، وأن هذه الأنظمة المستخدمة تفتقد لعنصر الشمولية بسبب تركيزها على الأداء الاقتصادي، وإهمالها للأداء الاجتماعي والبيئي.

- كما توصل الباحث من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة إلى الأهمية التي يحظى بها تقويم الأداء الشامل باعتباره يتقضى نقائص أدوات لتقييم الأداء

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط فبالرغم من الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة كان جيدا بالنظر للبعد المالي فقط تمكنت البطاقة من الكشف على مستوى أداء منخفض جدا بالنظر للأبعاد الأخرى.

4.دراسة ياسمين (ياسمين، 2015):

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تأثير النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي في المؤسسة الفندقية وما يقدمه لها من نتائج من شأنها يمكن اتخاذ القرارات السليمة التي تعود بأقصى عائد ممكن وأدنى تكاليف ممكنة ،وقد توصلت الباحثة إلى أن كل من رأس المال العامل ، واحتياج في رأس المال العامل زالخزينة الصافية لها نتيجة إيجابية أي أن هناك نقاط قوة وهي تطور مستمر علا مدى السنوات التي كانت قيد الدراسة.

### 1.1.2المطلب الثاني: دراسات أجنبية :

1. دراسة (Roberts . Kap;an and David p.Norton 2000) (علي س.، 2007)

هدفت هذه الدراسة إلى وضع نموذج شامل أطلق عليه نموذج القياس المتوازن للأداء وهو يتكون من مجموعة من مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية ويحتوي على أربعة وجهات نظر للإدارة: الأداء المالي-العلاقات مع العملاء- العمليات الداخلية- النمو والابتكار والتعلم.

\* وتوصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- لا بد من أن يكون هناك توازن بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية الداخلية والخارجية قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
- لا بد من مساندة مقاييس الأداء المالية بمقاييس أخرى غير مالية لتوضيح ليس فقط النتائج المالية بل تركز على أسباب ومحركات الأداء.
- أن نموذج القياس المتوازن للأداء يشمل قياس جميع المستويات الإدارية المختلفة

### 2المبحث الثاني: دراسة تعريفية بالمؤسسة الاسمنت سعيدة SCIS

#### 2.1المطلب الأول: نبذة حول الشركة الوطنية لمواد البناء

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

انشأت الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) بموجب الأمر 280/67 المؤرخ في 20 ديسمبر 1967، وهي مقسمة إلى أربع مؤسسات جهوية - كل وحدة مقسمة بدورها إلى مجموعة من الشركات كالتالي :

- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للشرق .
- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للوسط .
- المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته للغرب ، يعد مصنع الاسمنت بسعيدة من الشركات التابعة لها وهو محل دراستنا
- مؤسسة الشلف للاسمنت.

ففي نوفمبر 2009 تم تحويل شركة تسيير مساهمة الدولة لمواد البناء إلى المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر ، والذي يضم 12 شركة GICA (group industriel des ciments d'algerie)

### 2.2المطلب الثاني : لمحة تاريخية عن مصنع الاسمنت سعيدة SCIS

مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC سنة 1974 من اجل تجسيده في دائرة الحساسنة وفي سنة 1975 و بعد دراسة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته حوالي 652 مليار سنتيم ،وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من اجل الشروع في عملية البناء و تمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

- الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع و متابعة الاعمال
  - الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في انجاز المعدات الكهربائية
  - وفي سنة 1979 بدأ الانتاج ،بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج اول كيس في الفاتح من افريل 1979.
  - وفي سنة 1991 انقسم مركب الاسمنت و الجير بسعيدة الى وحدتين
1. وحدة الجير
  2. وحدة الاسمنت

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد راس مال الشركة و أصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 1050000000 دج .



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي للاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح جانفي 2010.

- ❖ تقع شركة الاسمنت S.C.I.C بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة على ارتفاع حوالي 1100 متر فوق سطح البحر .و تقدر المساحة الكلية حوالي 31 هكتار و 40 ار نصفها مشغول بوسائل الانتاج معدات مباني ومستودعات مغطات وغير مغطات بالاضافة لجزء كبير مخصص للمساحات الخضراء .



صورة من قوقل ارث توضح موقع شركة الاسمنت بالنسبة لمركز مدينة سعيدة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي



المصدر: صورة من الفضاء من قوقل ارث لشركة الاسمنت بسعيدة

➤ أهم المدخلات التي تحتاجها المؤسسة.

✓ الكلس

المحجرة الخاصة بهاته المادة تقع على بعد 2 كيلومتر عن المؤسسة كما يبلغ الاحتياطي الموجود في هذه المحجرة حوالي 140 مليون طن ، احتياجات المؤسسة السنوية من هاته المادة يبلغ حوالي 521700 طن مدة الحياة المقدره للمحجرة حوالي 233 سنة .

✓ الطين تقع المحجرة الخاصة بالطين على بعد حوالي 25 كيلومتر من المؤسسة بالقرب من دائرة عين الحجر ويقدر الاحتياطي الموجود في هذه المحجرة حوالي 20 مليون طن ، الاحتياج السنوي من هاته المادة يقدر بحوالي 173900 طن مدة الحياة المقدره للمحجرة حوالي 78 سنة

✓ الصلصال يوجد الصلصال في الطبقات السفلى في محجرة الطين المتواجدة في عين الحجر ويقدر الاحتياطي بحوالي 2.4 مليون طن

✓ خام الحديد مصدره منجم الروينة في عين الدفلة يبعد حوالي 300 كيلومتر عن المؤسسة

الاحتياج السنوي من هذه المادة يقدر بحوالي 6956 طن

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

✓ الجيبس مصدره من عقاز ولاية معسكر وفلوريس ولاية وهران يبعد حوالي 200 كيلومتر عن المؤسسة.

✓ المياه تتزود الشركة باحتياجاتها من المياه بالمياه الجوفية الموجودة بالقرب من محجرة الكلس القريبة من المؤسسة عن طريق الآبار، الاستهلاك السنوي للماء حوالي 180000م3

❖ الطاقة الكهربائية عن طريق خطين للضغط العالي

أ الخط الاول: قريب من المؤسسة يبعد حوالي 1 كيلومتر

ب الخط الثاني: من سعيدة يبعد حوالي 20 كيلومتر

❖ تتزود الشركة من الغاز الطبيعي من انبوب قريب من المؤسسة بضغط يقدر من 5 الى 10 بار

المواصلات والطرق الطريق الوطني رقم 94 لا يمر بعيدا عن المؤسسة

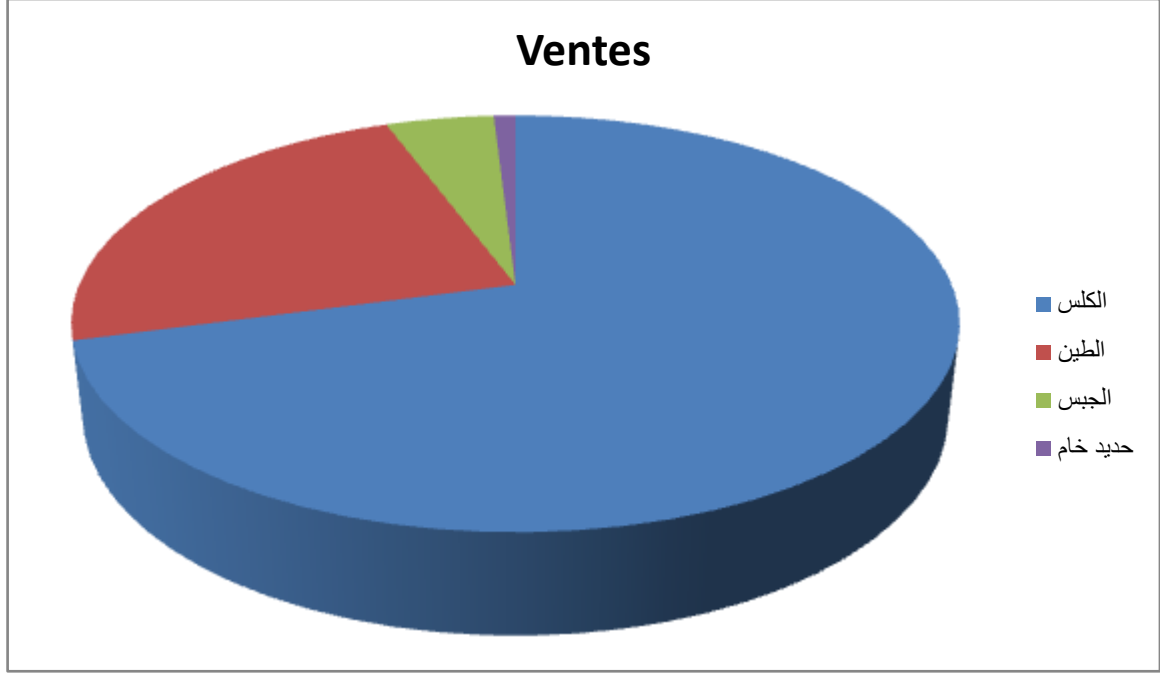
السكة الحديدية خط رابط بين سعيدة بشار غير مستعمل في الوقت الحالي

### 2.3 المطلب الثالث: منتج المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت من نوع  $CPJ 42.5 KGF/MM^2$  ، حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية :

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

شكل رقم (6): مكونات مادة الاسمنت



المصدر : من اعداد الطلبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

➤ الكلس : من 75% الى 80%

➤ الطين من 20% الى 25%

➤ الجبس 05 %

➤ حديد خام 01% ( Minerai de fer )

جدول رقم (2): تطور الإنتاج خلال الأحد عشرة لشركة الاسمنت بسعيدة

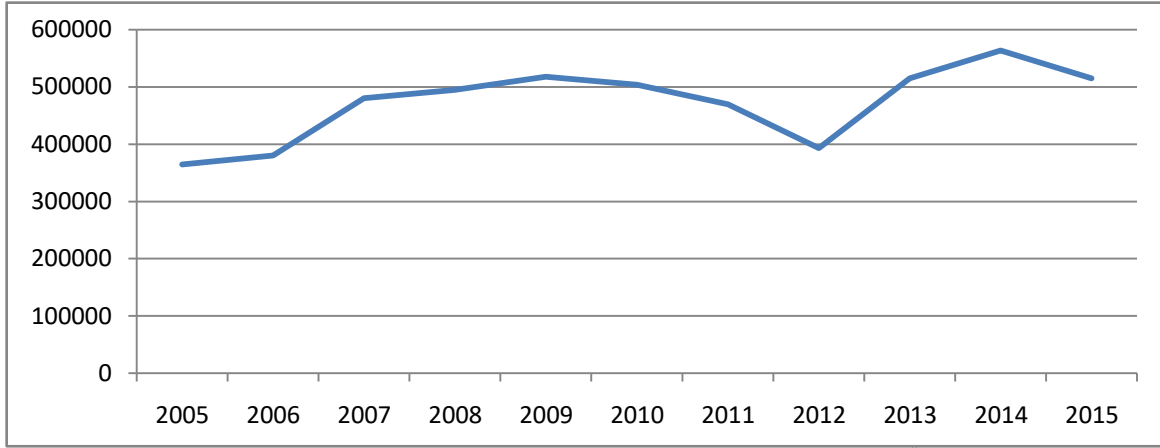
السنوات	الإنتاج بالطن
2005	364 495
2006	380 265
2007	480 225
2008	495 060
2009	518 230
2010	504 140

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

470 100	2011
393 110	2012
515200	2013
564000	2014
515000	2015

المصدر: من وثائق المؤسسة

شكل رقم (7): منحى بياني لتطور انتاج الاسمنت خلال الاحد عشر سنة في شركة الاسمنت سعيدة



المصدر: من وثائق المؤسسة

### 2.4 المطلب الرابع: الموارد البشرية:

تعتبر شركة الاسمنت شركة متوسطة الحجم نوعا ما بحيث تضم عدد من العمال لأبأس به يتراهم

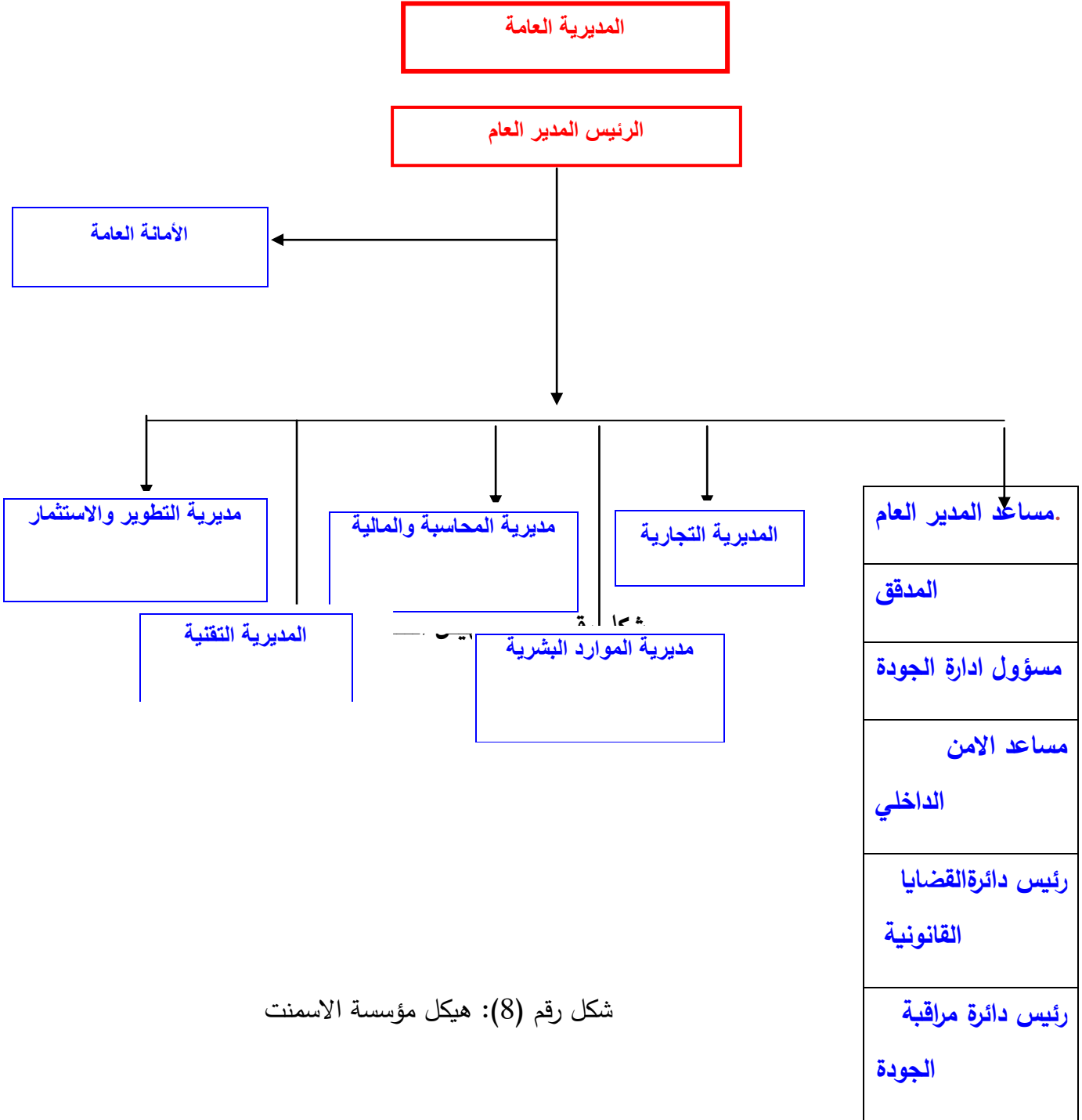
الرئيس المدير العام. يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خمس مديريات رئيسية هي:

- المديرية التقنية
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية التطوير والاستثمار
- مديرية المحاسبة والمالية

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

- مديرية المبيعات

كما تقع بعض الدوائر الإدارية تحت الإشراف المباشر للإدارة العامة نظرا لحساسيتها وأهميتها مثل دائرة مراقبة الجودة والتدقيق. دائرة الشؤون القانونية. الامن الداخلي.... الخ كما هو مبين في الهيكل التنظيمي الرئيسي أدناه



شكل رقم (8): هيكل مؤسسة الاسمنت

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

✓ تصنيف العمال شركة الاسمنت

✓ العمال الدائمون

جدول رقم (3) يوضح تصنيف العمال الدائمين على أساس الجنس

الرتبة	الذكور	الإناث	الإجمالي
إطار مسير	01	00	01
إطار مسير درجة ثانية	05	00	05
إطار سامي	16	02	18
إطار	50	10	60
متحكم	132	11	143
مفذين	23	03	26
إجمالي العمال الدائمون	227	26	253

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

✓ العمل المؤقتون

جدول رقم (4) يوضح تصنيف العمال المؤقتين على أساس الجنس

الرتبة	الذكور	الإناث	الإجمالي
إطار سامي	00	00	00
إطار	00	00	00
متحكم	04	00	04
منفذين	08	00	08
أجمالي العمال المؤقتون	12	00	12

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

جدول رقم (5) يوضح مجموع عمال المؤسسة

265	26	239	<b>مجموع العمال الدائمين والمؤقتين</b>
00	00	00	عقود ما قبل التشغيل
00	00	00	متربصين
05	02	03	ستيا
05	28	242	المجموع العام
270			

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### 3 المبحث الثالث : تحليل المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

#### 3.1 المطلب الأول : عرض الميزانية المالية المختصرة

جدول رقم (6): الميزانية المالية مختصرة لسنوات (2014،2015،2016)

✓ 1 جانب الأصول :

2016		2015		2014		السنوات
النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	البيان
38.5%	2 261 684 126.09	38%	2 193 539 992.06	43.9%	2 408 489 564.94	الأصول الثابتة
19.1%	1 122 092 422.19	19%	1 086 241 432.38	18.2 %	994 475 063.72	قيم الاستغلال
20.5%	1 203 337 178	12%	659444637.3	9.4 %	514 275 625 .5	قيم قابلة للتحصيل
21.9%	1 287 297 436.68	31%	1 762 519 688.78	28.5%	1567761252.86	قيم جاهزة
100%	5 874 411 162.78	100%	5 641 795 805.59	100%	5 485 001 507.01	المجموع

✓ 2 جانب الخصوم:

2016		2015		2014		السنوات
النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	البيان
75.1%	4 410 020 708.37	70.9%	4 002 298 709 .03	73.6%	3 572 231 920 .46	الأموال دائمة



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

10.1%	5 954 616 646 .24	11.4%	642 297 525 77	7.3%	864 683 986.05	ديون ط الأجل
14.8%	868 928 808.17	17.7%	997 229 570 .79	19.1%	1 048 085 600.5	دق الأجل
100%	5 874 411 162.78	100%	5 641 795 805.59	100%	5 485 001 507.01	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

جدول رقم ( : ميزانية المالية المختصرة لسنوات (2017،2018،2019)

✓ جانب الأصول

2019		2018		2017		السنوات
النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	البيان
58.1%	3 888 268 780.8	61.9%	4 123 095 083 .53	55.9%	3 610 252 002.44	الأصول الثابتة
27.8%	1 860 239 112 .09	26.1%	1 738 417 303.41	18.2%	1 175 957 041 .8	قيم الاستغلال
4.8%	319 370 278 .6	3.3%	220 889 278 .36	2.6%	168 854 362 .44	قيم قابلة
9.3%	624 982 964 .78	8.7%	531 716 098 .07	23.3%	1 496 684 984 .1	للتحصيل
100%	6 692 861 136 .37	100%	6 654 117 763 .37	100%	6 451 548 390 .78	قيم جاهزة
100%	6 692 861 136 .37	100%	6 654 117 763 .37	100%	6 451 548 390 .78	المجموع

✓ جانب الخصوم :

2019		2018		2017		السنوات
النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	النسب	المبالغ	البيان
77.4%	5 179 962 506 .63	77.9%	5 180 923 462 .36	75.7%	4 885 280 604 .56	خصوم دائمة
15.5%	1 039 841 353 .74	12.1%	806 836 146 .4	8.9%	575 668 129 .45	ديون قصيرة الأجل
7.1%	473 057 276 .00	10%	666 358 154 .6	15.4%	990 599 656 .77	د ط الأجل
100%	6 692 861 136 .37	100%	6 654 117 763 .37	100%	6 451 548 390 .78	المجموع

### 3.2 المطلب الثاني :تحليل نسب التداول ونسب الربحية

أ - نسبة السيولة العامة:

تحسب سيولة أصول المؤسسة بصفة عامة .

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة/الديون القصيرة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

ومثال على ذلك نأخذ سنة 2014:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = 994\,475\,063.72 / 1\,048\,085\,600.5$$

$$= 0.9$$

الجدول رقم (8): يوضح نسبة السيولة العامة

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة السيولة العامة	0.9	1.08	1.2	1.19	2.6	3.9

المصدر من إعداد الطلبة اعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة العامة في السنة الأولى وتقترب من الواحد في ما يعني أن المؤسسة استطاعت تغطية جزء من التزاماتها القصيرة بالأصول المتداولة. بينما بدأت في الارتفاع متزايد في السنوات الخمسة ( 2015 إلى 2019) وهذا يعني أن المؤسسة استطاعت تغطية التزاماته ا وبقية جزء منها لمجابهاات المستقبلية.

ب- نسبة السداد السريع:

تقيس هذه النسبة قدرة سيولة أصول المؤسسة باستثناء المخزونات

نسبة السداد السريع = قيم جاهزة + قيم قابلة للتحقيق / الديون القصيرة الأجل

ومثال على ذلك نأخذ سنة 2014:

$$\text{نسبة السداد السريع} = 514\,275\,625.5 + 1567761252.86 / 1\,048\,085\,600.5$$

$$= 1.98$$

الجدول رقم (9): نسبة السداد السريع

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
نسبة السداد السريع	1.98	2.43	2.87	1.68	0.8	1.99

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة استطاعت تغطية التزاماتها القصيرة بالقيم الجاهزة والقيم القابلة للتحقيق خلال السنوات الستة وهذا يعني عدم استعانة المؤسسة بالقيم الاستغلال.

ج-نسبة السيولة الحالية:

تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة بالاعتماد على القيم الجاهزة فقط

نسبة السيولة الحالية = القيم الجاهزة / الديون القصيرة الأجل

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

ومثال على ذلك نأخذ سنة 2014:

نسبة السيولة الحالية =  $1567761252.86 / 1048085600.5$

1.4 =

الجدول رقم (10): يوضح حساب السيولة الحالية

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
النسبة السيولة الحالية	1.4	0.8	1.5	1.5	0.8	1.3

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من الجدول أن نسبة السيولة الحالية في تذبذب ما يعني أن المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالالتزاماتها قصيرة الأجل خلال سنتي (2015.2018) بالاعتماد على القيم الجاهزة فقط وهذا بسبب تزايد مستمر للديون قصيرة الأجل في الوقت الذي تعرف فيه القيم الجاهزة تذبذبات، بينما خلال سنوات الأربعة الباقية كانت في ارتفاع وهذا يدل على أن المؤسسة قد أوفت بجميع إلتزاماتها

### 3.2المطلب الثاني: تحليل نسب النشاط والربحية .

أ. أنسب النشاط :

✓ معدل دوران:

✓ معدل دوران الأصول

وتحسب بالعلاقة التالية :

م د الأصول = صافي المبيعات /مج الأصول

ومثال على ذلك نأخذ سنة 2016:

➤ معدل دوران الأصول =  $31.31 / 3138781129$  = 5 874 411 162.78

0.5 =

➤ معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات / صافي الأصول المتداولة

ومثال على ذلك نأخذ سنة 2016:

معدل دوران الأصول المتداولة =  $31.31 / 3138781129$  = 3 612 727 036/3

0.86 =

جدول رقم :نسب النشاط(معدل دوران)

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

2019	2018	2017	2016	2015	2014	السنة
0.3	0.4	0.47	0.5	0.5	0.6	معدل دوران الأصول
0.67	0.97	1.07	0.86	0.89	1.1	معدل دوران الأصول المتداولة
1.8	2.34	2.89	2.95	2.91	3.19	معدل دوران صافي رأس مال
0.27	2.9	4.1	3.9	3.6	1.4	دوران المخزون

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### ➤ ب. نسب الربحية

نسبة تطور الربح الإجمالي = الأرباح / رأس مال \* 100

ومثال على ذلك نأخذ سنة 2015

نسبة تطور الربح الإجمالي = 129 090 .91/305785002484

0.4 =

**جدول رقم (9): يمثل نسب الربحية**

2019	2018	2017	2016	2015	2014	السنة
0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.1%	نسب تطور الربح الإجمالي
2.79%	8.82%	14.03%	18.25%	21.17%	27.12%	معدل العائد على رأسمال
0.084	0.2	0.22	0.1	2.23	0.26	هامش الربح الصافي

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسب الربحية في انخفاض مستمر طيلة الفترة ممتدة بين سنتي 2014 إلى 2019 وذلك يعني أن النتيجة الصافية في انخفاض على مر سنوات ويمكن القول أن سنة 2014 من أحسن سنوات إذ أن نسب تطور الإجمالي يقيس لنا نسبة الأرباح مقارنة بسنوات السابقة بينما الثانية فهي تقيس الأرباح المحققة لكل وحدة نقدية بينما الأخير يدل على نقص كفاءة المؤسسة فهذه النسبة كلما ارتفعت كانت دلالة جيدة للمؤسسة

### المطلب الثالث: تحليل عن طريق مؤشرات التوازن المالي

يتم دراسة مؤشرات التوازن المالي كما أشرنا في الجانب النظري باستخدام رأس المال العامل بأنواعه المختلفة، احتياجات رأس المال العامل والخزينة.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

أولاً: رأس المال العامل

هناك عدة أنواع لرأس المال العامل :

1. رأس المال العامل الدائم (الصافي): ويحسب كما يلي :

أ - من أعلى الميزانية: رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة.

ومثال على ذلك نأخذ سنة 2014

رأس المال العامل الصافي = 2 408 489 564.94 - 3 572 231 920 .46

ب - من أسفل الميزانية: رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة – الديون القصيرة.

ت -

1291693725.83=

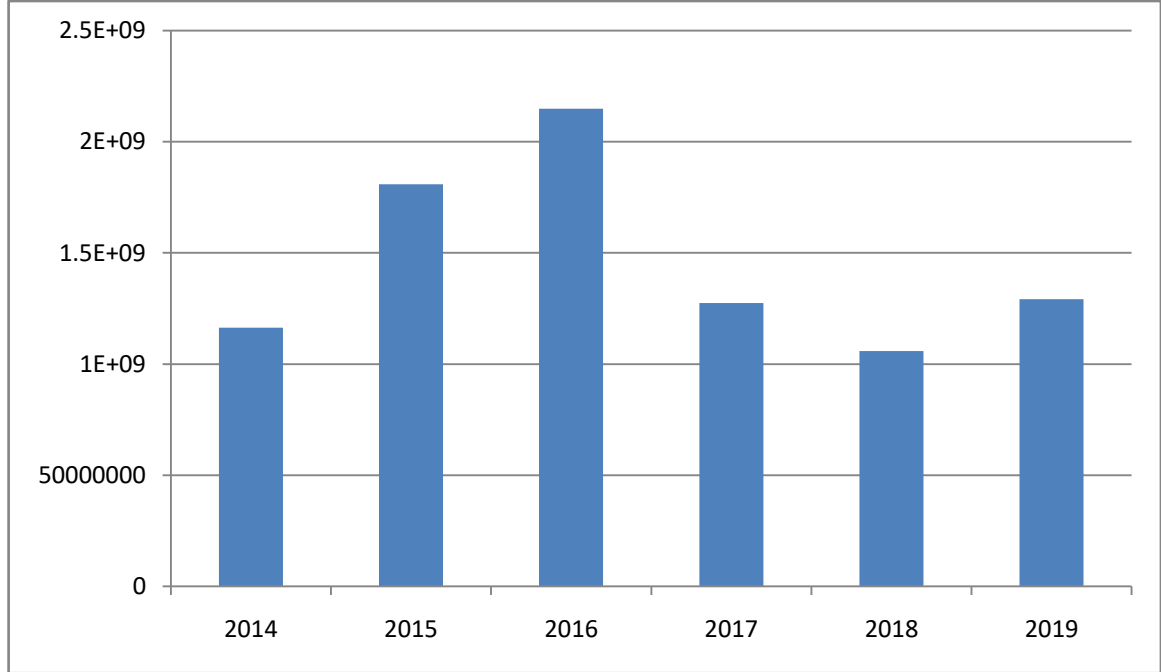
الجدول رقم (13): يوضح حساب رأس المال العامل الصافي

السنة	FR
2014	116 374 235 5.52
2015	180 875 871 6.97
2016	214 833 658 2.23
2017	127 502 860 2.12
2018	105 782 837 8.83
2019	1 291 693 725.83

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

شكل رقم (11) يمثل تطور رأس المال العامل



المصدر: من إعداد الطلبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة  
لاحظ من الجدول أن رأس المال العامل كان موجبا خلال سنوات الستة، وذلك بسبب ارتفاع في الأموال الخاصة والزيادة في القيم الثابتة.  
لاحظ أن المؤسسة قد حققت خلال هذه السنوات رأس مال عامل صافي موجب، وهذا يعني أن المؤسسة استطاعت تغطية التزاماتها القصيرة الأجل دون الاعتماد على الأصول المتداولة.

### ثانياً: احتياجات رأس المال العامل:

يرمز له بالرمز (إ.ر.م.ع) ويحسب كما يلي

إ.ر.م.ع = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق - (الديون القصيرة - السلفات المصرفي)

ومثال على ذلك نأخذ سنة 2014

إ.ر.م.ع = 514 275 625.5 + 73 994 475 063 - (104 808 5600.5 - 561 213 139.35)

= 3 429 730 .2

### الجدول رقم يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019
إ.ر.م.ع	3 429 730 .2	1 048 456 499	253 163 613 .9	354 211 746.7	1 094 147 427	32 336 913 .6

المصدر: من إعداد الطلبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل خلال السنوات الستة موجب ما يعني أن احتياجات الدورة أكبر من مواردها وهذا يدل هذا مدى قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة من دون الاعتماد على الديون طويلة الأجل، فإين احتياجات رأس المال العامل هو رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

فدورة الاستغلال تنتج احتياجات للتمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة ( قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة ) بينما موارد التمويل فهي مرتبطة بسرعة دوران د.ق.أ باستثناء التسبيقات أي جميع الديون .ق.أ عند وقت استحقاقها ماعدا التسبيقات  
ثالثا: حساب الخزينة

الخزينة هي القيم المالية التي تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة فهي مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة فعلا لمدة دورة استغلالية معينة، أي ما تستطيع التصرف فيه من مبالغ سائلة فتلعب الخزينة دورا أساسيا في المؤسسة، فهي تعبر على مدى تحقيق التوازن المالي وذلك من خلال الربط بين المدى الطويل المتمثل في رأس المال العامل (الثابت) والمدى القصير المعبر عنه بالاحتياج من رأس العامل (المتغير في الزمن) ولذلك يمكن حساب الخزينة كما يلي:  
الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل .

ومثال على ذلك سنة 2016

$$\text{الخزينة} = 156\ 1252.86 - 1048085600.5 = 819675652 =$$

جدول رقم (14) : تطور السيولة من الفترة 2014 الى 2019

السنة	النتيجة
2014	819 675 652
2015	1 265 290 117
2016	1 418 368 628
2017	506 085 327.3
2018	94 642 056.6
2019	151 925 688.7

المصدر: من إعداد الطلبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسب سيولة في انخفاض مستمر على مر السنوات الستة،  $T.N > 0$  موجبة تتوفر المؤسسة على نقديات كافية تساعدها علة مواجهة التزاماته ا . وأن هناك أموال غير مستثمرة ومعطلة على المؤسسة استخدامها بالشكل الجيد وأ، هناك سيولة تساعدها على مجابهة

ونلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة موجبة خلال السنوات الثلاث، وهذا ما يعني أن المؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات الاستغلال دون اللجوء إلى القروض البنكية وهو ما حقق للمؤسسة مبالغ سائلة تستطيع التصرف فيها لمواجهة المصروفات النقدية، مما يعني أن المؤسسة تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال هذه السنوات.

• نسب المردودية

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المردودية الاقتصادية = اج فائض الاستغلال / موارد ثابتة

$$0.46 = 35723231920.46 / 1649098598.24 = \text{سنة 2014}$$

جدول رقم (15) : نسب المردودية

السنة	المردودية المالية	المردودية الاقتصادية	المردودية التجارية
2014	1.27	0.46	0.87
2015	1.01	0.33	0.64
2016	0.89	0.52	0.58
2017	0.95	0.25	0.63
2018	0.72	0.18	0.49
2019	0.25	0.09	0.15

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من المردودية المالية والاقتصادية والتجارية في إنخفاض مستمر بعد كل سنة تمر، تبين لنا هذه النسبة مدى الكفاءة في استخدام الموارد لجلب الأرباح وكن هيا تقدير كفاءة المشروع الاقتصادي والتي على أساسها يمكن للمستثمر اتخاذ القرارات المناسبة، حيث أنه خلال فترة الدراسة من خلال الجدول نلاحظها ملائمة و جيدة، لكن مع وجود انخفاض في السنة الثانية لتعود إلى الارتفاع في سنة 2016 حيث قدرت نسبة الزيادة مقارنة بالسنة الماضية ب 20% لتعود انخفاضها من جديد إلى آخر سنة، من خلال الجدول نلاحظ أن المردودية المالية و في تناقص مستمر وهذه النقص سببه نقص النسبية في قيمة النتيجة الصافية.

✓ عتبة المردودية :

$$RF = (RE + (RE - i) * D / CPR) * (1 - t)$$

$$RF_{2014} = (1.27 + (0.46 - 0.1) * (0.15) * (1 - 0.15)) = 92.5\%$$

جدول رقم (16) : عتبة المردودية

السنة	عتبة المردودية
2014	92.5
2015	76.2
2016	50



## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

76.2	2017
58.5	2018
18.25	2019

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تذبذب في قيم عتبة المردودية - نجد أنها انخفضت في السنوات الثالثة الأولى لترتفع في السنة الرابعة لتعاود انخفاضها من جديد .

نلاحظ أن هناك أثر رفع مالي إيجابي لأن معدل الفائدة للقروض أقل من معدل المردودية الاقتصادية، بالإضافة إلى الاستقلال المالي للشركة الملائم، يمكننا أن نستنتج أن السياسة المالية لهذه الشركة الاسمنت مقبول ، رغم الأهمية البالغة التي تحضي بها اثر الرافعة المالية من طرف الباحثين والمسيرين . إلا أنها عرضة للكثير من الانتقادات. ومن خلال هذا الجدول نستنتج ان المؤسسة حققت اثر الرافعة مالية موجب و لم تكن لديها الاستدانة صافية سالب خلال السنوات وهذا يؤدي بنا للحكم على سياسة التمويل ال منتهجة قامت المؤسسة في تنويع مصادر تمويلها واستخدمت اقل حجم ممكن من أموال الخاصة .

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

---

# الخاتمة

الخاتمة

### الختاتمة:

تعتبر جودة المعلومات في وقتنا الحاضر ثروة هامة إذ أن التحكم و الإستغلال الجيد لها يحقق أرباحا ونجاحا للخطط المستقبلية و ضمان لبقاء وإستمرار المؤسسة ، و تلعب التقارير المالية و خاصة مع تبني النظام المحاسبي المالي دورا هاما و فعالا يتمثل في تزويد مختلف مستويات إتخاذ القرار بمعلومات جاهزة و صحيحة و دقيقة و في الوقت المناسب

وإن مفهوم الأداء عرف اهتماما كبيرا من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و التسيير غير أن التطور التكنولوجي و الانفتاح المتزايد للمنافسة كلها عوامل جعلت من الأداء مفهوما غير مستقر الأمر الذي أدى إلى توسيع مجال البحث فيه أكثر باعتبار أنه لا يمكن لأي مقيم إجراء تقييم ناجح إلا إذا كان على معرفة و دراية جيدة بطبيعة و أسس و عناصر الأداء و الاختيار الأمثل لأهم المؤشرات قياس الأداء المالي

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مدى تأثير المؤشرات المالية على قياس أداء العمليات التشغيلية داخل المؤسسة خاصة في ظل التحديات المفروضة على المؤسسة الجزائرية في بيئة التصنيع الحديثة و بناءا على الدراسة الميدانية و فرضيات الدراسة فقد خلصت العديد من النتائج نوجزها في مايلي:

✓ إن مستوى أداء العمليات التشغيلية في مؤسسة الاسمنت سعيدة تراوحت بين المتوسط و الكبير نوعا ما .

✓ فإنه لا يمكن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في ظل التحديات المفروضة في بيئتنا التصنيعية الحديثة و إنما يجب الاعتماد على مؤشرات جديدة لقياس الأداء على مستوى العمليات التشغيلية داخل المؤسسة (مؤشرات غير مالية )

## الختاتمة

- ✓ نسب النشاط المؤسسة هي الأفضل خاصة معدل دوران الأصول و هو ما يعني أن المؤسسة قادرة على تحصيل حقوقها بأسرع الطرق و بأسرع وقت
- ✓ تعتمد المؤسسة بشكل كبير مواردها الداخلية ، و هي بذلك تسعى للاستفادة من اثر الرافعة المالية.

وعليه يمكن القول أن المتغيرات الحاصلة في مجال البيئة والاهتمام بالتكنولوجيا من خلال النمو والابتكار ، فإن كل مؤشر من مؤشرات غير مالية المتمثل فيعامل البيئي هما مؤشرات الأكثر تأثير على مستوى العمليات التشغيلية في مؤسسات التي تعمل في هذا المجال

### الاقتراحات و التوصيات

من خلال دراستنا لجوانب المتعددة للموضوع ، يمكننا الخروج بجملة من التوصيات و الاقتراحات التي نرى بانها ضرورية من أجل تحسين و تطوير الأداء المالي و بهذا ركزنا في بحثنا ه ذا على الجانب المالي في المؤسسة ، و اخترنا التح ليل بالمؤشرات المالية [ كأداة لتقييم الأداء المالي كونه المرآة التي تظهر بها المؤسسة، لكن لا يجب الاكتفاء بالجانب المالي فقط لبحكم على أداء المؤسسة ، كون الأداء ناتج عن تركيبة من الأنشطة و المجدوات المبذولة وفق سياسة متعددة الأبعاد (اجتماعية، اقتصادية، قانونية ...) ، و عليه يجب إعطاء الأهمية لجوانب أخرى أيضا تحصيل الحقوق لدى الغير

- تسديد الديون قصيرة الأجل

- تحسين مردودية المؤسسة □ .

# الختامة

---

## قائمة المصادر والمراجع

---

قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الملاحق

---

### قائمة المصادر المراجع

andother, m. (2005). , “performance indicators for assessing and Benchmarking research capacities in universities” . 17.

*Béatrice et Francis Grondguillot, Analyse financière, Opcit.*

c.kennedy. (1996). *toytesles reponses au grand question du management et maxima* . paris.

Dubois, P. k. (2000). *marketing management .public union* . paris.

Dubois, P. k. (2000). *marketing management .public union* . paris.

ecosip. (1990). *gestion industrielle et mesure economique* . paris.

geraldineshmiot, p. g. (2004). *evaluation des competence et situation de degastioneditioneconomica. france* , 207.

limi, j. e. (2001). *l'approche Condé sur les ressources uni stratégie Actualités Et gestion tu la recherche* . paris: vini bert.

madani, k. m. (2009). *management et pilotage de la performance* . hhacette education.

p, l. (1999). *le controle de gestion strategique du monde*. paris.

ROGER, P. (2007). *.LE MANUEI DES ACHATs* . eyroles edition dorganisation.



## قائمة الملاحق

xavier, I. (2001). *acheter mieux que vos concurrents*. imprime en france.

أبو بكر مصطفى محمود. وظيفة الاحتياجات من خلال أعمال الشراء والتخزين . الاسكندرية مصر.

الجليل, ا. و. (2008). دور التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة المورتانية . دراسة حالة الشركة الوطنية للاستيراد والتصدير :onimax مذكرة ماجستير جامعة الجزائر.

الحناوي, م. ص. (2008). الإدارة المالية التحليل المالي للمشروعات الأعمال .

الخطيب, م. م. (2010). الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات . دارحامد للنشر والتوزيع ط: 1: الأردن.

الدهراوي, ك. ا. (2004). تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار .الدار الجامعية .

الشرمان, ز. م. (2009). مبادئ التسويق . دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن.

العلی, أ. ح. (2010). الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية . دار النشر والتوزيع عمان الأردن .

الغني, د. ع. (2006/2007). قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحكاة المالية . أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير :جامعة الجزائر .

المالك, م. ع. (2001ع). أفريل .(مفهوم الأداء بين كفاءة والفعالية .مجلة علوم الإنسانية :جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 1.

حامد, ع. (2009). لتقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية . القاهرة :مجمع أعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي.

حسني, ح. (2011). تقييم الأداء في مؤسسة التأمين الجزائرية . رسالة دكتراة في علوم التسيير جامعة الجزائر :الجزائر.

حمد, ا. ش. (2012). استخدام مؤشري القيمة السوقية المضافة والعائد على رأس المال المستثمر في قياس أداء القطاع المصرفي للعراقي, م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، العدد 68، 74.

## قائمة الملاحق

- رجب، ع. ا. (2006). مدخل القياس التوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية .  
جامعة جلوان . 92 ,
- رضوان، م. ع. (2012). تقييم الأداء في ظل معايير الأداء المتوازن . المجموعة العربية للنشر القاهرة .  
ريغة، أ. ص. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة  
المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية . قسنطينة الجزائر .
- سعدية، ب. أ. (2010/2011). دور التوازنات التقديرية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية . جامعة بلعبا :  
أطروحة لنيل شهادة الماجستير .
- سليمان، م. م. (2002). بحوث العمليات . ليبيا .
- صغير، ر. أ. (2013). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . مذكرة ماجستير  
جامعة قسنطينة : الجزائر .
- طبيي، ه. عمان . (2008) دليل المنظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة . دار السيان للنشر . 7 ,
- عباس، ع. (2012). تأثير جودة المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، واتخاذ  
القرارات .
- عبد الغفار، ح. (1997). إدارة الموارد ولامداد . الاسكندرية مصر .
- عبد المجيد، ا. (2008). تقييم الأداء باستخدام النسب المالية . عمان .
- عشي، ع. (2001). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم . كلية حقوق والعلوم الاقتصادية  
جامعة بسكرة الجزائر : مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات .
- عقيل، ج. ع. (1999). تقييم المشروعات . عمان .
- عمرو، م. (2002). تقييم الأداء المؤسسة في الوحدات الحكومية . عمان .
- قريشي، م. (2009). دراسة الجداول الاقتصادية، تقييم المشروعات الصناعية، عمان : وائل لنشر  
الطبعة الأولى .

## قائمة الملاحق

- كامل ب. (1997). الموارد البشرية وكفاءة الاداء التطبيقي -الطبعة الاولى .بيروت .
- مبارك ب. (2018). تطبيق نظام المعلومات داخل وظيفة الإنتاج ودوره في تحسين جودة المنتج ،مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية .قسنطينة ، الجزائر .
- محمد توفيق م. (1998). ، إدارة وضبط المخزون . الاسكندرية مصر.
- محمد عبد الفتاح ر. (2012). تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن .القاهرة.
- محمد ص. (2003). الحاسوب في إدارة الأعمال .عمان.
- محمد م. ا. (2010). الأداء المالي وأثره على العوائد أسهم الشركات .الأردن .
- مدحت ق. (2009). براسه الجدول الاقتصادي بتقييم المشروعات الصناعيه، الطبعة الاولى .عمان.
- مقصره س. (2010/2011). مذكرة ماجستير ،رأس المال وتأثيره على أداء أعمال الشركات .جزائر.
- مؤتمر قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جوده الاداء المؤسسي -المنظمة العربية للتنمية الإدارية . (2009).
- نجم ع. ن. (2001). ، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة ، الجزء الثاني .الرياض المملكة العربية السعودية .
- نظيمة ع. ا. إدارة المشتريات والمخازن .
- هواري س. (2009/2010). ، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث.

## قائمة الملاحق

**SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA**

HASSASNA

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

N° D'IDENTIFICATION:099620100631731

### BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		19 489 580,32	14 175 980,80	5 309 619,52	8 844 054,81
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		2 713 979,50		2 713 979,50	2 713 979,50
Bâtiments		943 466 529,94	939 492 782,82	3 973 747,12	5 478 071,39
Autres immobilisations corporelles		6 267 260 281,73	4 435 690 240,14	1 831 561 041,59	1 944 938 561,85
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		264 009 169,66		264 009 169,66	103 958 028,21
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		43 639 346,31		43 639 346,31	19 400 401,31
Impôts différés actif		110 477 222,39		110 477 222,39	108 206 894,99
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 651 056 109,85</b>	<b>5 389 371 983,76</b>	<b>2 261 684 126,09</b>	<b>2 193 539 992,06</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		1 182 042 367,18	59 949 944,99	1 122 092 422,19	1 026 291 487,39
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		131 390 176,85	460 855,88	130 929 320,97	104 371 891,52
Autres débiteurs		25 711 402,82		25 711 402,82	31 190 842,67
Impôts et assimilés		46 696 454,03		46 696 454,03	23 881 903,17
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	500 000 000,00
Trésorerie		1 287 297 436,68		1 287 297 436,68	1 762 519 688,78
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 673 137 837,66</b>	<b>60 410 900,87</b>	<b>3 612 727 036,69</b>	<b>3 448 255 813,53</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>11 324 193 947,41</b>	<b>5 449 782 794,63</b>	<b>5 874 411 162,78</b>	<b>5 641 795 805,59</b>

## قائمة الملاحق

SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA

HASSASNA

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

N° D'IDENTIFICATION:099820100631731

### BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		19 489 580,32	14 179 963,80	5 309 619,52	8 844 054,81
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		2 713 979,50		2 713 979,50	2 713 979,50
Bâtiments		943 466 529,94	899 492 782,82	3 973 747,12	5 478 071,39
Autres immobilisations corporelles		6 267 260 281,73	4 435 699 240,14	1 831 561 041,59	1 944 938 561,85
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		264 009 169,66		264 009 169,66	103 958 028,21
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		43 639 346,31		43 639 346,31	19 400 401,31
Impôts différés actif		110 477 222,39		110 477 222,39	108 206 894,99
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 651 056 109,85</b>	<b>5 389 371 863,74</b>	<b>2 261 684 126,09</b>	<b>2 193 539 992,06</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		1 182 042 367,18	59 949 944,99	1 122 092 422,19	1 026 291 487,39
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		131 390 176,85	460 855,88	130 929 320,97	104 371 891,52
Autres débiteurs		25 711 402,82		25 711 402,82	31 190 842,67
Impôts et assimilés		46 696 454,03		46 696 454,03	23 881 903,17
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants		1 000 000 000,00		1 000 000 000,00	500 000 000,00
Trésorerie		1 287 297 436,68		1 287 297 436,68	1 762 519 688,78
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 673 137 837,56</b>	<b>60 410 800,87</b>	<b>3 612 727 036,69</b>	<b>3 448 255 813,53</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>11 324 193 947,41</b>	<b>5 449 782 764,61</b>	<b>5 874 411 162,78</b>	<b>5 641 795 805,59</b>

## قائمة الملاحق

**SOCIETE DES CEMENTS DE SAIDA**

HASSASNA

EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

N° D'IDENTIFICATION: 099820100831731

### BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 050 000 000,00	1 050 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		2 270 656 920,46	1 603 511 378,19
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		681 641 788,57	923 064 786,49
Autres capitaux propres - Report à nouveau			-4 344 244,22
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>4 002 298 709,03</b>	<b>3 572 231 920,46</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		189 852 411,08	372 206 193,38
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		452 415 114,69	492 477 792,67
<b>TOTAL II</b>		<b>642 267 525,77</b>	<b>864 683 986,05</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		145 045 680,44	198 589 676,15
Impôts		65 385 711,35	78 671 918,55
Autres dettes		784 964 950,29	785 211 866,45
Trésorerie passif		1 833 228,71	5 612 139,35
<b>TOTAL III</b>		<b>997 229 570,79</b>	<b>1 048 085 600,50</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>5 641 795 805,59</b>	<b>5 485 001 507,01</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

## قائمة الملاحق

### SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA

HASSASNA

EXERCICE 01/01/15 AU 31/12/15

N° D'IDENTIFICATION: 099820100631731

#### COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
Ventes et produits annexes		3 057 850 024,84	3 350 538 257,47
Variation stocks produits finis et en cours		-77 597 722,54	44 559 290,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		129 090,91	
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 980 381 393,21</b>	<b>3 395 097 547,47</b>
Achats consommés		-749 071 268,96	-723 752 468,09
Services extérieurs et autres consommations		-276 678 670,12	-243 978 220,30
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 025 749 939,08</b>	<b>-967 730 688,39</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 954 631 454,13</b>	<b>2 427 366 859,08</b>
Charges de personnel		-577 277 315,46	-706 795 543,80
Impôts, taxes et versements assimilés		-53 881 426,74	-71 472 717,04
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 323 472 711,93</b>	<b>1 649 098 598,24</b>
Autres produits opérationnels		60 457 502,46	41 333 565,04
Autres charges opérationnelles		-5 053 553,07	-55 136 389,21
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-409 262 057,53	-412 735 855,34
Reprise sur pertes de valeur et provisions		8 242 133,25	34 000 000,00
???? Comptes de charge non classés ????		88 200 000,00	88 200 000,00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1 066 056 737,04</b>	<b>1 344 759 918,73</b>
Produits financiers		9 944 459,22	7 297 798,83
Charges financières		-14 713 231,95	-18 537 781,50
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-4 768 772,73</b>	<b>-11 239 982,67</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>1 061 287 964,31</b>	<b>1 333 519 936,06</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-201 544 125,00	-276 249 643,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-1 702 050,74	42 194 493,43
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 059 025 488,14</b>	<b>3 477 728 911,34</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 377 383 899,57</b>	<b>-2 554 664 124,85</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>681 641 788,57</b>	<b>923 064 786,49</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>681 641 788,57</b>	<b>923 064 786,49</b>

## قائمة الملاحق

SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA

HASSASNA

EXERCICE: 01/01/15 AU 31/12/15

N° D'IDENTIFICATION: 099820100631731

### BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2015			2014
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		19 489 580,32	10 645 525,51	8 844 054,81	10 985 217,50
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		2 713 979,50		2 713 979,50	2 713 979,50
Bâtiments		943 466 529,94	937 969 458,55	5 478 071,39	7 032 169,27
Autres immobilisations corporelles		6 100 768 569,80	4 156 630 007,95	1 944 938 561,85	1 854 443 450,74
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		103 958 028,21		103 958 028,21	401 742 504,61
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		19 400 401,31		19 400 401,31	21 663 297,59
Impôts différés actif		108 206 894,99		108 206 894,99	109 908 945,73
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>7 298 003 984,07</b>	<b>5 154 489 992,01</b>	<b>2 193 539 992,06</b>	<b>2 408 489 564,94</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		1 086 241 432,38	59 949 944,59	1 026 291 487,39	994 475 063,72
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		104 832 747,40	460 855,66	104 371 891,52	161 127 202,64
Autres débiteurs		31 190 842,67		31 190 842,67	7 597 425,49
Impôts et assimilés		23 881 903,17		23 881 903,17	45 550 997,36
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants		500 000 000,00		500 000 000,00	300 000 000,00
Trésorerie		1 762 519 688,78		1 762 519 688,78	1 567 761 252,86
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 508 666 614,40</b>	<b>60 410 800,87</b>	<b>3 448 255 813,53</b>	<b>3 076 511 942,07</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>10 806 670 598,47</b>	<b>5 194 900 792,88</b>	<b>5 641 795 805,59</b>	<b>5 485 001 507,01</b>



## قائمة الملاحق

**SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA**

CODE: E03/PS3 REVISION: 01 DATE: 15.01.2018

EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		1 894 928 481,72	2 465 032 812,11
Variation stocks produits finis et en cours		268 306 417,68	206 536 536,47
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		268 000,00	324 000,00
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 163 522 879,60</b>	<b>2 671 893 348,58</b>
Achats consommés		-862 615 949,81	-812 715 113,60
Services extérieurs et autres consommations		-385 933 812,89	-394 202 464,05
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 248 549 762,70</b>	<b>-1 206 917 577,65</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>914 973 116,90</b>	<b>1 464 975 770,93</b>
Charges de personnel		-422 324 242,68	-471 114 128,97
Impôts, taxes et versements assimilés		-49 136 244,61	-52 990 996,51
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>443 512 629,41</b>	<b>940 870 645,45</b>
Autres produits opérationnels		37 933 643,74	22 792 818,78
Autres charges opérationnelles		-8 060 846,57	-7 340 068,25
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-335 433 132,58	-313 111 085,97
Reprise sur pertes de valeur et provisions		68 603 144,41	1 726 891,85
???? Comptes de charge non classés ????		40 000 000,00	60 000 000,00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>246 855 438,41</b>	<b>704 939 201,86</b>
Produits financiers		46 801 282,41	54 436 457,12
Charges financières		-23 323 883,23	-5 202 706,71
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>23 477 399,18</b>	<b>49 233 748,41</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>270 332 837,59</b>	<b>754 172 950,27</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-18 761 825,00	-96 873 138,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-11 106 968,32	-20 231 954,47
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 311 160 950,16</b>	<b>2 750 849 516,33</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 156 696 905,89</b>	<b>-2 233 781 668,53</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>160 464 044,27</b>	<b>517 067 857,80</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>160 464 044,27</b>	<b>517 067 857,80</b>

## قائمة الملاحق

**SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA**

CODE: E03/PS3 REVISION: 01 DATE: 15.01.2018

EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19

### BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		19 887 226,78	18 683 796,74	1 203 430,04	1 759 670,00
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		2 713 979,50		2 713 979,50	2 713 979,50
Bâtiments		1 023 427 656,47	948 034 106,66	75 393 549,81	77 206 665,23
Autres immobilisations corporelles		7 615 609 571,61	5 081 038 180,11	2 534 570 391,50	2 021 373 977,11
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		222 426 395,15		222 426 395,15	583 258 005,82
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		970 890 884,26	43 233,61	970 847 650,65	1 343 358 044,52
Impôts différés actif		81 113 384,15		81 113 384,15	93 424 741,35
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>9 936 069 097,92</b>	<b>6 047 800 317,12</b>	<b>3 888 268 780,80</b>	<b>4 123 095 083,53</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		1 860 239 112,09		1 860 239 112,09	1 738 417 303,41
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		263 740 746,64	7 886 259,27	255 854 487,37	105 835 948,32
Autres débiteurs		11 226 041,44		11 226 041,44	7 276 147,89
Impôts et assimilés		52 289 749,89		52 289 749,89	107 777 182,15
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		624 982 954,78		624 982 954,78	571 716 098,07
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 812 478 614,84</b>	<b>7 895 259,27</b>	<b>2 804 592 355,57</b>	<b>2 531 022 679,84</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>12 748 547 712,76</b>	<b>6 055 095 576,39</b>	<b>6 692 861 136,37</b>	<b>6 654 117 763,37</b>

## قائمة الملاحق

SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA

HASSASNA

EXERCICE: 01/01/17 AU 31/12/17

N° D'IDENTIFICATION: 099820100631731

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		3 042 875 075,08	3 098 385 604,20
Variation stocks produits finis et en cours		45 720 623,52	40 049 888,73
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		408 000,00	345 636,38
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>3 089 003 698,60</b>	<b>3 138 781 129,31</b>
Achats consommés		-942 086 161,18	-955 198 224,47
Services extérieurs et autres consommations		-330 621 422,03	-355 563 805,10
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 272 707 583,21</b>	<b>-1 310 762 029,57</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 816 296 115,39</b>	<b>1 828 019 099,74</b>
Charges de personnel		-540 290 123,72	-588 573 677,79
Impôts, taxes et versements assimilés		-57 056 000,52	-57 855 945,74
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 218 949 991,15</b>	<b>1 181 589 476,21</b>
Autres produits opérationnels		28 711 403,94	36 735 548,07
Autres charges opérationnelles		-41 222 939,16	-20 999 912,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-334 520 860,16	-364 420 257,65
Reprise sur pertes de valeur et provisions		2 958 676,00	3 685 607,93
???? Comptes de charge non classés ????		75 000 000,00	75 000 000,00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>949 876 271,77</b>	<b>911 590 462,56</b>
Produits financiers		55 384 584,19	38 713 058,01
Charges financières		-5 008 454,20	-6 832 093,75
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>50 376 129,99</b>	<b>31 880 964,26</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>1 000 252 401,76</b>	<b>943 471 426,82</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-181 596 979,00	-172 094 616,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		3 179 473,43	-3 574 611,48
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3 176 058 362,73</b>	<b>3 217 915 343,32</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 504 223 466,54</b>	<b>-2 600 113 343,98</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>671 834 896,19</b>	<b>617 801 999,34</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>671 834 896,19</b>	<b>617 801 999,34</b>

## قائمة الملاحق

### SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA

HASSASNA

N° D'IDENTIFICATION: 099820100631731

EXERCICE: 01/01/17 AU 31/12/17

#### BILAN (PASSIF)

	NOTE	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 050 000 000,00	1 050 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 159 875 708,37	2 743 648 709,03
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		671 834 896,19	617 801 999,34
Autres capitaux propres - Report à nouveau		3 570 000,00	-1 430 000,00
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>4 885 280 604,56</b>	<b>4 410 020 708,37</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		78 616 694,01	132 681 432,65
Impôts (différés et provisionnés)		5 845 138,88	5 845 138,88
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		491 206 296,56	456 935 074,71
<b>TOTAL II</b>		<b>575 668 129,45</b>	<b>595 461 646,24</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		374 926 207,42	182 501 213,02
Impôts		67 618 405,72	232 172 363,91
Autres dettes		547 255 036,13	452 956 871,72
Trésorerie passif		800 007,50	1 298 359,52
<b>TOTAL III</b>		<b>990 599 656,77</b>	<b>868 928 808,17</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>6 451 548 390,78</b>	<b>5 874 411 162,78</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

## قائمة الملاحق

### SOCIETE DES CIMENTS DE SAÏDA

HASSASNA

EXERCICE: 01/01/17 AU 31/12/17

N° D'IDENTIFICATION: 099820100631731

#### BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2017			2016
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		19 489 580,32	17 481 066,69	2 028 511,63	5 309 619,52
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		2 713 979,50		2 713 979,50	2 713 979,50
Bâtiments		943 466 529,94	940 990 502,42	2 476 027,52	3 973 747,12
Autres immobilisations corporelles		8 656 466 034,02	4 889 027 209,29	1 986 538 674,43	1 631 561 041,59
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		462 196 471,93		462 196 471,93	264 009 169,66
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 040 641 641,61		1 040 641 641,61	43 639 346,31
Impôts différés actif		113 656 695,82		113 656 695,82	110 477 222,39
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>9 238 630 933,14</b>	<b>5 829 579 902,70</b>	<b>3 610 252 002,44</b>	<b>2 261 684 126,09</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		1 175 957 041,80		1 175 957 041,80	1 122 092 422,19
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		105 826 618,21	5 743 085,92	100 083 552,29	130 929 320,97
Autres débiteurs		17 659 847,10	183 233,61	17 476 613,49	25 711 402,82
Impôts et assimilés		51 094 196,66		51 094 196,66	46 696 454,03
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					1 000 000 000,00
Trésorerie		1 496 684 984,10		1 496 684 984,10	1 287 297 436,68
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 847 222 687,87</b>	<b>5 926 299,53</b>	<b>2 841 296 388,34</b>	<b>3 612 727 036,69</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>12 085 853 621,01</b>	<b>6 654 306 202,23</b>	<b>6 451 548 390,78</b>	<b>5 874 411 162,78</b>

## قائمة الملاحق

**SOCIETE DES CIMENTS DE SADA**

CODE: E03/PS3 REVISION: 01 DATE: 15.01.2018

EXERCICE: 01/01/18 AU 31/12/18

### COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		2 465 032 812,11	3 042 875 075,08
Variation stocks produits finis et en cours		206 536 536,47	45 720 623,52
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		324 000,00	408 000,00
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 671 893 348,58</b>	<b>3 089 003 698,60</b>
Achats consommés		-812 715 113,60	-942 088 161,18
Services extérieurs et autres consommations		-394 202 464,05	-330 621 422,03
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 206 917 577,65</b>	<b>-1 272 707 583,21</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 464 975 770,93</b>	<b>1 816 296 115,39</b>
Charges de personnel		-471 114 128,97	-540 290 123,72
Impôts, taxes et versements assimilés		-52 990 996,51	-57 056 000,52
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>940 870 645,45</b>	<b>1 218 949 991,15</b>
Autres produits opérationnels		22 792 818,78	28 711 403,94
Autres charges opérationnelles		-7 340 068,25	-41 222 939,16
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-313 111 085,97	-334 520 860,16
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 726 891,85	2 958 676,00
???? Comptes de charge non classés ????		60 000 000,00	75 000 000,00
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>704 939 201,86</b>	<b>949 876 271,77</b>
Produits financiers		54 436 457,12	55 384 584,19
Charges financières		-5 202 708,71	-5 008 454,20
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>49 233 748,41</b>	<b>50 376 129,99</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>754 172 950,27</b>	<b>1 000 252 401,76</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-96 873 138,00	-181 596 979,00
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-20 231 954,47	3 179 473,43
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 750 849 516,33</b>	<b>3 178 058 362,73</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-2 233 781 658,53</b>	<b>-2 504 223 466,54</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>517 067 857,80</b>	<b>671 834 896,19</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>517 067 857,80</b>	<b>671 834 896,19</b>

## قائمة الملاحق

**SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA**

CODE: E03/PS3 REVISION: 01 DATE: 15.01.2018

EXERCICE 01/01/18 AU 31/12/18

### BILAN (PASSIF)

	NOTE	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 050 000 000,00	1 050 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 613 855 604,56	3 159 875 708,37
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		517 067 857,80	671 834 896,19
Autres capitaux propres - Report à nouveau			3 570 000,00
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>5 180 923 462,36</b>	<b>4 885 280 604,56</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		322 319 517,08	78 616 694,01
Impôts (différés et provisionnés)		5 845 138,88	5 845 138,88
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		478 671 490,45	491 206 296,56
<b>TOTAL II</b>		<b>806 836 146,41</b>	<b>575 668 129,45</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		220 026 470,20	374 926 207,42
Impôts		77 562 101,15	67 618 405,72
Autres dettes		368 194 114,83	547 255 036,13
Trésorerie passif		575 468,42	800 007,50
<b>TOTAL III</b>		<b>666 358 154,60</b>	<b>990 599 656,77</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>6 654 117 763,37</b>	<b>6 451 548 390,78</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

## قائمة الملاحق

**SOCIETE DES CIMENTS DE SADA**

CODE: E03/PS3 REVISION: 01 DATE: 15.01.2018

EXERCICE: 01/01/18 AU 31/12/18

### BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
<b>Immobilisations incorporelles</b>		19 887 226,78	18 127 556,78	1 759 670,00	2 028 511,83
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		2 713 979,50		2 713 979,50	2 713 979,50
Bâtiments		1 020 760 778,87	943 554 113,04	77 206 665,23	2 476 027,52
Autres immobilisations corporelles		6 959 190 279,78	4 997 810 303,00	2 021 373 977,11	1 986 538 674,43
Immobilisations en concession					
<b>Immobilisations encours</b>		583 258 005,82		583 258 005,82	462 196 471,93
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 343 358 044,52		1 343 358 044,52	1 040 641 641,61
Impôts différés actif		93 424 741,35		93 424 741,35	113 656 695,82
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>10 022 893 056,60</b>	<b>6 868 887 973,07</b>	<b>4 123 095 083,53</b>	<b>3 610 252 002,44</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		1 738 417 303,41		1 738 417 303,41	1 175 957 041,80
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		113 722 207,59	7 888 259,27	105 835 948,32	100 083 552,29
Autres débiteurs		7 319 381,50	43 233,61	7 276 147,89	17 476 613,49
Impôts et assimilés		107 777 182,15		107 777 182,15	51 094 196,66
Autres créances et emplois assimilés					
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Racements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		571 716 098,07		571 716 098,07	1 496 684 984,10
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 538 952 172,72</b>	<b>7 929 492,88</b>	<b>2 531 022 679,84</b>	<b>2 841 296 388,34</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>12 561 845 229,32</b>	<b>6 907 427 465,95</b>	<b>6 654 117 763,37</b>	<b>6 451 548 390,78</b>



## قائمة الملاحق

**SOCIETE DES CIMENTS DE SAIDA**

CODE: E03/PS3 REVISION: 01 DATE: 15.01.2018

EXERCICE: 01/01/19 AU 31/12/19

### BILAN (PASSIF)

	NOTE	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 050 000 000,00	1 050 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		3 969 498 462,36	3 613 855 604,56
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		160 464 044,27	517 067 857,80
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>5 179 962 506,63</b>	<b>5 180 923 462,36</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		629 718 084,25	322 319 517,08
Impôts (différés et provisionnés)		4 640 750,00	5 845 138,88
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		405 482 519,49	478 671 490,45
<b>TOTAL II</b>		<b>1 039 841 353,74</b>	<b>806 836 146,41</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		155 230 772,91	220 026 470,20
Impôts		55 398 643,54	77 562 101,15
Autres dettes		253 997 950,15	368 194 114,83
Trésorerie passif		8 439 909,40	575 468,42
<b>TOTAL III</b>		<b>473 057 276,00</b>	<b>666 358 154,60</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>6 692 861 136,37</b>	<b>6 654 117 763,37</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés