



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية

والمحاسبة

بعنوان:

تقييم الأداء المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية
- Benchmarking - دراسة حالة مؤسستي
صيدال وبيوفارم للأدوية للفترة 2018 - 2020

تحت إشراف:

أ. د. مشراوي سميرة

من إعداد الطالبتين:

- أشواق قرادي

- سارة بن النوي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	د. الطاهر مخلوفي
مقررا	أستاذ	أ. د. سميرة مشراوي
ممتحنا	أستاذ محاضر ب	د. هناء نور الدين

محضر رقم: ... / م.م/2024 بتاريخ 2024/06/13

السنة الجامعية 2024/2023

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد قبل الرضا ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ولك

الحمد على ما أعطيت ولك الشكر على ما قضيت تباركت ربنا وتعاليت إنه لا يعز من عاديت ولا يذل

من واليت.

اللهم إنا نسألك خير النجاح وخير العلم وخير العمل وخير الثواب

الحمد لله على فضله الكبير فلولاه ما كنا لننجز هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من قال فيهما الرحمن:

"وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا."

إلى من غرس في نفسي القيم والمبادئ إلى رمز العطاء إلى فخري وقدوتي واعتزازي إلى من منحني كل شيء ولم يأخذ مني شيء إلى من رباني بحبات عرقه " أبي الحبيب أطال الله في عمره "الذي لطالما ضحى بنفسه ليقدم لنا السعادة ويمهد لنا طريق النجاح.

إلى من لا ينطوي ذكرها لأنه لا يفنى بحقها، إلى أعز وأغلى ما أملك في الوجود إلى من منحني الحنان والحب والقوة بدعواتها إلى أمي الغالية حفظها الله ورعاها " أمي الحبيبة أطال الله في عمرها. "

إلى بلسم روحي وحياتي، إلى من هم أنس عمري ومصدر سعادتي إخوتي الأعزاء.

إلى صديقتي وزميلتي في العمل "سارة" إلى كل أصدقائي في مسيرتي الدراسية.

إلى أساتذتي الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي، إلى أستاذي المشرفة "سميرة

مشراوي"

أشواق

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم قال تعالى: "يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات" أهدي هذا النجاح إلى من علمتني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار "والدي العزيز" إلى القلب النابض، إلى رمز الحنان والحب والتضحية، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي "أمي الغالية"

إلى إخواني وأختي..... من تسعد عيني برؤية وجودهم و أمدوني بالقوة والتوجيه ودعموني في الأوقات الصعبة "محمد إسلام، يوسف وهاجر"

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي "أشواق" وأخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

سارة

شكر و عرفان:

الشكر لله أولا وأخيراً، احمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.
كما نتقدم بالشكر لأستاذتنا الفاضلة
"مشراوي سميرة" التي تفضلت مشكورة بقبول الإشراف
على هذا العمل والتي غمرتنا بحسن توجيه والإرشاد
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرين علما تكبدوه
من عناء في قراءة مذكرتي وإغنائها بمقترحاتهم القيمة. وغي الأخير نشكر كل من
ساعدنا في هذا العمل من قريب أو بعيد.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهمية أسلوب المقارنة المرجعية ودوره في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، وكآلية للمقارنة بين أداء مؤسسة معينة ومؤسسة أخرى رائدة تمارس نفس النشاط للوقوف على نقاط القوة واستفادة منها مستقبلاً في تطوير أساليب تسييرها وتحقيق نتائج أفضل. وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل القوائم المالية لمؤسسة صيدال ومؤسسة بيوفارم خلال الفترة (2018-2020).

خلصت الدراسة إلى أن مؤسسة بيوفارم تتمتع بمستوى أداء أفضل مقارنة بمؤسسة صيدال خصوصاً في مجال النشاط والربحية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء المالي، مقارنة مرجعية، صيدال بيوفارم.

Abstract

This study aims to show the importance of the benchmarking method and its role in improving the financial performance of an economic institution, and as a mechanism to compare the performance of a specific institution with another leading institution practicing the same activity to identify the strong points and take advantage of them in the future to develop their management methods and achieve better results. To answer the main question, the descriptive and analytical method was adopted, analysing the financial statements of Sidal and Biopharm over the period (2018–2020).

The study concluded that Biopharm has a better level of performance compared to Sidal, particularly in the area of activity and profitability .

Keywords: Financial performance evaluation, benchmarking, Sidal, Biopharm.

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
IV	ملخص الدراسة
VI - V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الاختصارات
أ - و	المقدمة
	الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: تقييم الأداء المالي
03	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي
06	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي
16	المطلب الثالث: مزايا تقييم الأداء المالي والصعوبات التي تواجهه
18	المبحث الثاني: أسلوب المقارنة المرجعية
18	المطلب الأول: ماهية المقارنة المرجعية
22	المطلب الثاني: أساليب المقارنة المرجعية
28	المطلب الثالث: عوامل نجاح المقارنة المرجعية
31	المبحث الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بتقييم الأداء المالي
31	المطلب الأول: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء المالي ومنهجية استخدامها
32	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية ومزايا استخدامها كأداة لتقييم الأداء المالي
35	المطلب الثالث: بعض المؤسسات المستخدمة رنة المرجعية كأداة لتقييم أدائها
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين شركتي صيدال وبيوفارم (2018-2020)
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم مؤسسة بيوفارم ومؤسسة صيدال للصناعة الصيدلانية

VI فهرس المحتويات

40	المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال SAIDAL للصناعة الصيدلانية (2018-2020)
44	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة بيوفارم للصناعة الصيدلانية
48	المطلب الثالث: عرض القوائم المالية للمؤسستين (2018-2020)
50	المبحث الثاني: التقييم المالي للمؤسستين باستخدام المقارنة المرجعية (2018-2020)
50	المطلب الأول: المقارنة بين المؤسستين باستخدام تطور النتائج والتوازنات المالية (2018-2020)
52	المطلب الثاني: المقارنة بين المؤسستين باستخدام النسب المالية (2018-2020)
55	المطلب الثالث: المقارنة بين المؤسستين باستخدام MVA، EVA (2018-2020)
59	المطلب الرابع: تحليل النتائج
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
66	قائمة المراجع
71	الملاحق

الجداول والأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	يوضح البقايا الفنية لمجمع صيدال	41
02-02	الميزانية المالية لسنوات 2018-2020	48
03-02	جدول حسابات النتيجة لمجمع صيدال(2018-2020)	48
04-02	لميزانية المالية لسنوات بيوفارم 2018-2020	49
05-02	جدول حسابات النتيجة لمؤسسة بيوفارم(2018-2020)	49
06-02	يوضح رقم الأعمال والنتيجة للمجمع صيدال وبيو فارم (2018-2020)	50
07-02	يوضح تطور مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة صيدال وبيو فارم (2018-2020)	51
08-02	مهلة تحصيل قيم الزبائن للمجمع صيدال وبيوفار (2018 - 2020)	52
09-02	نسب الربحية للمجمع صيدال وبيوفارم (2018-2020)	53
10-02	نسب التمويل للمجمع صيدال وبيوفارم (2018-2020)	54
11-02	نسب السيولة للمجمع صيدال وبيوفارم (2018-2020)	54
12-02	التكلفة الوسطية المرجحة لمؤسسة صيدال للفترة (2018-2020)	56
13-02	رأس المال المستثمر لمؤسسة صيدال وبيوفارم (للفترة 2018-2020)	56
14-02	العائد على رأس المال المستثمر لمؤسسة صيدال وبيوفارم للفترة 2018-2020	57
15-02	القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة صيدال للفترة (2018-2020)	57
16-02	القيمة الاقتصادية المضافة للاقتصاد لسنوات الثلاثة (2018-2020)	58

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الجدول
07	يوضح مؤشرات التقييم المالي	01-01
21	يوضح الأنواع الرئيسية للمقارنة المرجعية	02-01
43	يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	01-02
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيوفارم	02-02

مقدمة

مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية عصب الحياة والشريان النابض للنشاط الاقتصادي، باعتبارها مكانا لخلق الثروة وتراكمها، لذا حظيت دراستها في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين خاصة الوظائف التي تؤديها سواء الإنتاجية منها، التموينية، التسويقية وكذا المالية، حيث تعتبر هذه الأخيرة الجزء المسؤول عن اختيار المزيج المالي الملائم الذي يحقق لها أحسن مردود وبأقل التكاليف.

ونظرا لما يتسم مناخ العمل بالمؤسسات بالتغير المستمر والتطور السريع والمنافسة القوية، وهذا ما زاد من درجة الصعوبة على أي مؤسسة أن تعمل بمفردها دون أن تعرف كيف يعمل الآخرون، ولا يمكن لها أن تتحسن ولا أن تتطور إلا من خلال التعاون مع الآخرين لغرض الاستفادة منهم وتطوير أعمالها.

كما تسعى المؤسسات إلى تطوير قدراتها على التعلم والتحول، وتبني استراتيجيات وسياسات جديدة تعكس التغيرات في بيئتها. ويعتبر تحسين الأداء المالي أمراً حيوياً، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها والاستمرار في النمو، وهو الدور الذي يلعب دور المدراء الماليين في قيادة المؤسسات نحو التحسين المستمر وتحقيق أقصى مستويات الأداء الممكنة. ومع تطور الأساليب والأدوات التي تساعد في تقييم وتحسين الأداء المالي، وظهور مفاهيم مثل إعادة الهيكلة وبطاقات الأداء المتوازن، آليات مثل المقارنة المرجعية التي تعتبر وسيلة حديثة لتحليل وتحسين الأداء المالي، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستهدفة.

إن المقارنة المرجعية هي آلية تقوم المؤسسة الاقتصادية من خلالها بتقييم أدائها المالي ومعرفة الفروق الموجودة بين أدائها المالي و أداء مؤسسة اقتصادية أخرى تحقق نتائج أفضل منها تنشط في نفس قطاع، ما يسمح لها من اكتشاف نقاط قوة تلك المؤسسة ومحاولة تطبيقها أو تعديلها تماشياً مع نظامها، وذلك لمعالجة نقاط الضعف التي اكتشفتها من خلال المقارنة المرجعية ، حيث تتمكن المؤسسة الاقتصادية عند المقارنة مع المنافسين من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسين نحو التحسين والتطوير المالي ، تعد المقارنة المرجعية من ابرز الأدوات في دراسة وتحليل واغتنام الفرص في البيئة التنافسية وبالتالي تعد من أهم أدوات تقييم الأداء المالي والتحسين المستمر له.

أولاً: الإشكالية الرئيسية

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية مع مؤسسة تكون رائدة في القطاع تحقق نتائج أحسن منها للوقوف على نقاط القوة والضعف. ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم المقارنة المرجعية في تحسين أداء المالي المؤسسة الاقتصادية لمؤسستي صيدال وبيوفارم؟

لمعالجة هذه الإشكالية تم الاستعانة ببعض الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي المعايير والمؤشرات المالية التي يجب مراعاتها عند تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في التقييم المالي؟
- ما مدى نجاعة أسلوب المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة صيدال مقارنة بمؤسسة بيوفارم في قطاع الصناعة المحلية الأدوية؟

وللإجابة على التساؤلات الأطروحة نم صياغة الفرضيات التالية:

- تعتبر المؤشرات المالية المستخدمة في الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية معايير يستند إليها في أسلوب المقارنة المرجعية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف؛
- يساهم أسلوب المقارنة المرجعية بشكل إيجابي في تحسين الأداء المالي للشركات التي تعاني من مشاكل مالية وذلك بالاستفادة من نقاط القوة لشركة ذات الأداء الجيد المنافسة لها في نفس القطاع.

ثانياً: أسباب اختيار الدراسة:

تم اختيار موضوع البحث لعدة أسباب يمكن إيجازها فيما يلي:

- علاقة الموضوع بتخصص مالية المؤسسة؛
- الرغبة في التعرف على أسلوب المقارنة المرجعية باعتباره أسلوب لتحسين الأداء المؤسسة مقارنة مع المؤسسات الرائد التي تنشط في نفس القطاع.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

✓ إبراز مكانة وكفاءة المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي؛

- ✓ توضيح أهمية التقييم الأداء المالي لما لها من دور في زيادة كفاءة عملية تقييم الأداء؛
- ✓ إبراز أهمية إدخال الأساليب الحديثة في عملية تقييم الأداء المالي لما لها من دور في زيادة كفاءة عملية تقييم الأداء؛
- ✓ التعرف على المفاهيم المتعلقة بأسلوب المقارنة المرجعية باعتباره من الأساليب المهمة في تحليل الأداء المالي.

رابعا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من خلال تزايد اهتمام المؤسسات بتطبيق الأساليب والأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل تقييم وتحسين أدائها، وضمان استمرارها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر، وتعد المقارنة المرجعية من بين أكثر أساليب مراقبة التسيير تطبيقا من قبل المؤسسات نظرا لنجاحاتها، وقدرتها على مساعدتها على تحقيق أهدافها بشكل أسرع وبأقل تكلفة، والتكيف والتأقلم مع الظروف والتطورات الحديثة.

خامسا: منهجية الدراسة

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب موضوع الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري أيضا على منهج التحليلي في دراسة حالة في الجانب التطبيقي .

سادسا: حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسستين جزائريتين من نفس القطاع هما صيدال وبيوفارم.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة من خلال الاعتماد على القوائم المالية للمؤسستين محل الدراسة، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة بين (2018-2019-2020).

سابعا: الدراسات السابقة:

1. نبيلة قدور حمزة العرابي "المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية". مقال منشور في مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية المجلد 05 العدد 2 ديسمبر 2018. هدفت الدراسة إلى إبراز دور آلية المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية عموما، والمؤسسات الجزائرية خصوصا ومن خلال هذه الدراسة التطبيقية التي تم إجرائها على مؤسستين عملاقتين تعملان في نفس القطاع هما مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية الأردنية،

بحيث تم التوصل إلى أن المقارنة المرجعية تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة، كما تم تبيان مدى فعاليتها في الكشف عن نقاط الضعف وأسبابها وكيفية تصحيحها، و تساعد على تحديد الفجوة بين الأداء الحالي للمؤسسات والأداء المتوقع مع تحديد أسباب الفجوة وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها، كما إذ قدم الكتاب العديد من النماذج التي اتسمت بالشمولية مع وجود اختلافات من حيث التفاصيل ودرجة التعقيد بسبب اختلاف طبيعة وحجم نشاط كل مؤسسة وفي الأخير فهي تساعد على تعزيز العمل الجماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، بحيث تسهم بشكل فعال في تطوير وتحسين المخرجات.

2. صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، "مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات".

مقال منشور في مجلة أداء المؤسسات المالية العدد 04 ديسمبر 2013. تطرق الموضوع إلى الإطار النظري للمقارنة المرجعية مع دراسة مقارنة بين شركة جزائرية (الفضة) وأخرى سعودية (المراعي) الرائدة في مجال نشاطها ونستخلص من هذه الدراسة أن المقارنة المرجعية كأسلوب تسييري قد أثبتت نجاعة في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي استخدمتها لغرض تحسين الأداء الذي يعد معيار النجاح في ظل الظروف الزاهنة، إلا أن هذا لا يعني أنه لا ينطوي على بعض العيوب والتي من أهمها أنه يجعل من المؤسسة تابعا مقلدا لا مبتكرا منفردا، دائمة الاعتماد على الغير، وأيضا فإن ما يصلح للغير لا يعني أنه يصلح للمؤسسة.

كما تظهر نتائج الدراسة أن ملبنة الفضة تعاني من عدة نقائص داخليا وخارجيا، سواء ما تعلق بالآلات والمعدات أو ما تعلق بالموارد البشرية. فملبنة الفضة تمتلك نقاط قوة كبيرة إذا استطاعت أن تستفيد منها، وما عليها إلا أن توسع من حجم نشاطها وتتوجه نحو السوق الخارجية. وبالتالي إذا استطاعت المؤسسة التسيير الجيد للمقارنة المرجعية وهذا بالاستفادة من نتائجها، فهذا يمكنها من تحقيق الأهداف والوصول بالمؤسسة إلى مستويات عالية من الأداء على مختلف المستويات.

3. إيثار عبد الهادي آل فيحان، "المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات".

تتجلى أهمية هذا البحث من محاولة استكشاف استراتيجيات فاعلة وأفكار مبتكرة عبر مقارنة مناطق مهمة من نشاط شركات محلية بأفضل الشركات العالمية المناظرة، سعيا للحفاظ على مستوى أدائها وزيادة حصة الشركة الوطنية من السوق المحلية إزاء منتجات الشركات الخارجية، فضلا عن معرفة موقعها نسبة إلى الأفضل، بما يتيح التزود بطرائق جديدة لتحسين القدرة التنافسية، وباستخدام أحدث الأساليب غير المطروحة تجريبيا.

4. LABIAD Naima¹, DATOUSSAID Aimad Benchmarking et apprentissage organisationnel: Cas de l'industrie des composants automobiles en Algérie Benchmarking and organizational Learning: Case of the automotive components industry in Algeria*

مقال منشور في مجلة EL-BAHITHEVIEW VOL 22-1 ديسمبر 2022

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المقارنة المرجعية تعزز علامات التعلم وتبادل المعرفة وبناء أساس لثقافة التعلم داخل الشركات حيث تم إجراء دراسة داخل إحدى الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية العادلة في صناعة مكونات السيارات والتي تمارس المقارنة المرجعية منذ وجود نشاطها حيث تم الوصول أن عملية التعلم المستمر لا يمكن فصلها عن ممارسات المقارنة المرجعية. في الواقع تساعد ممارسة المقارنة المرجعية على تحسين الأداء التنظيمي عندما يرتبط بشكل كبير بالتعلم التنظيمي. ومن بين أنواع المقارنات المرجعية التي اعتمدها الشركة المقارنة المرجعية التنافسية والمقارنة المرجعية الإستراتيجية والدولية.

5- Samira MAKDOUD, Hassan OUACHRINE " L'ETAT DES LIEUX DE LA RATIQUE DU BENCHMARKING EN ALGERIE "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الوضع الحالي للمقارنة المرجعية في الجزائر، ولمعالجة هذه المسألة أجرينا دراسة استقصائية للشركات الجزائرية صومام ورمدي مقارنةً بالشركة الرائدة عالمياً في منتجات الألبان من خلال فرعها الجزائري دانون جرجرة الجزائر، وتوصلت إلى استنتاج أن المقارنة المرجعية لا تزال تمارس بشكل قليل في الجزائر عكس البلدان الأخرى وأن آفاق تطوير هذه الممارسة مهمة.

ثامنا: هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة هذا الموضوع من خلال فصلين أساسيين:

الفصل الأول: تضمن ثلاث مباحث، خصص الأول لدراسة المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء المالي من حيث المفهوم، الأهمية، الأهداف، والمؤشرات المالية الحديثة والتقليدية في تقييمه، أخيرا الجهات المستفيدة منه. أما المبحث الثاني فتناولنا أسلوب المقارنة المرجعية التي اعتمدنا عليها في إعداد الدراسة حيث تطرقنا إلى الإطار النظري لها من نشأة وتعريف أنواع وأساليب المقارنة المرجعية الأهمية إلى الصعوبات التي تواجهها. أخيرا المبحث الثالث والذي يتضمن علاقة المقارنة المرجعية بتقييم الأداء المالي والمنهجية المستخدمة من خلالها وأهم مزاياها.

الفصل الثاني: وقد تضمن ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم المؤسستين محل الدراسة صيدال وبيوفارم، أما المبحث الثاني قمنا بعرض البيانات المالية الخاصة بالمؤسستين، وأخيرا المبحث

الثالث قمنا مقارنة بين مؤسسة صيدال ومؤسسة بيوفارم عن طريق استخدام المقارنة المرجعية لمؤشرات تقييم الأداء المالي التقليدية والحديثة عبر السنوات 2018،2019،2020، لئتم التوصل في الأخير لتحليل النتائج وتقديم التوصيات

الفصل الأول
التقييم المالي باستخدام أسلوب
المقارنة المرجعية

تمهيد:

يتم تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية وتقييم أدائها المالي بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات المالية التي تسمح بالتعرف على مختلف المحاور الأساسية للأداء، ويتم ذلك من خلال قياس أداء لهذه المؤسسة في فترة زمنية معينة باستخدام المؤشرات المالية المناسبة، كما يعد أسلوب المقارنة المرجعية واحد من أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تستخدم في تقييم الأداء المالي، إذ أن استخدامها يساهم في تحسين مؤشرات الأداء وتحديد عناصر القوة وتعزيزها.

نحاول في هذا الفصل تقديم بعض المفاهيم الأساسية حول تقييم الأداء المالي والمقارنة المرجعية والعلاقة بينهما، لذا قمنا بتجزئة إلى ثلاثة مباحث، نتناول في المبحث الأول مفهوم وأهداف وكذا أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي، خطواته والجهات المستفيدة منه، أما المبحث الثاني تم التركيز على المقارنة المرجعية من خلال التعرف على أنواعها وأساليبها إلى الصعوبات التي تواجهها، بينما المبحث الثالث فننتقل إلى منهجية استخدام المقارنة المرجعية لتحسين الأداء المالي بتتبع مراحلته وخطواته للوقوف على عوامل نجاحه.

المبحث الأول: تقييم الأداء المالي

المبحث الثاني: أساليب المقارنة المرجعية

المبحث الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بتقييم الأداء المالي

المبحث الأول: تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي أهم خطوة لقياس الأداء الفعلي للمؤسسة ومقارنته بالأداء المخطط، وفي هذا المبحث سنتطرق لبعض المفاهيم حول تقييم الأداء المالي في المطلب الأول أما في المطلب الثاني سوف نتطرق إلى مؤشرات تقييم الأداء المالي ثم المزايا والصعوبات التي تواجهه في المطلب الثالث.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف وأهمية وأهداف تقييم الأداء المالي والتعرف على الجهات المسؤولة عن تقييمه والعوامل المؤثرة عليه.

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي:

يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة " تقديم حكم ذي قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (إدارة الشركة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة) أي أن تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة، أو المنتظرة على ضوء المعايير المحددة سلفاً، لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأداء لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".¹

عرف الحسيني تقييم الأداء المالي بشكل موجز بأنه: "قياس مدى انجاز الأهداف المالية بواسطة مؤشرات يقدمها التحليل المالي بالمقارنة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف التي تؤثر على قيمة الشركة"²

ويعرف تقييم الأداء المالي على أنه "تحليل نتائج أعمال المؤسسة بهدف كشف مواطن الخلل والانحراف، وبيان أسبابها وتمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها"³.

كما يعرف على أنه العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة (الأصول، الخصوم، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن التنبؤ بالفشل المالي.⁴

¹ ددان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد04، 2006، ص41

² بوضياف صفاء، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي -دراسة تطبيقية في قطاع الحليب ومشتقاته-، تخصص محاسبة، مالية وتدقيق رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017_2018، ص49

³ محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، التحليل المالي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2022، ص113

⁴ صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) (ATM)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد08، العدد02، ديسمبر 2021، ص4

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

ومما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء المالي هو عملية يتم من خلالها معرفة مدى قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الموضوعية كما هو مخطط لها، وبالتالي معرفة مدى قدرة الشركة على استغلال ما لديها من موارد بأفضل صورة، وتحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء المالي:

تبرز أهمية تقييم الأداء المالي في حاجة المؤسسة إلى قياس أداءها السابق والتعرف على المعوقات والسلبيات ونقاط الضعف الموجودة بفرض تصحيحها لتحسين الأداء المستقبلي، كما تشمل أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسة ما يلي:¹

- يهدف الأداء المالي إلى تقييم أداء المؤسسة من عدة من عدة زوايا بطريقة تخدم كل مستخدم البيانات من ذوي المصلحة في المؤسسة، والاستفادة من البيانات التي يوفرها لترشيد القرارات المالية للمستخدمين؛
- يعتبر أداة للتشخيص المالي والتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة خلال فترة معينة، كما يمكن من تحديد قيمتها في السوق المالي؛
- يسمح بمتابعة ومراقبة النتائج المالية المحققة من النشاط للتعرف على أسباب نموها أو تراجعها؛
- يمكن من إجراء عمليات التحليل والمقارنة للنتائج المالية للسنوات السابقة أو مع المؤسسات المنافسة.
- المساعدة في التعرف على ظروف البيئة الاقتصادية والمالية السائدة كحالات الركود الاقتصادي أو الأزمات المالية واتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف معها؛
- يمكن من تقديم راية مستقبلية واضحة حول أداء المؤسسة من خلال التنبؤ بقيمة العوائد المتوقع تحقيقها مستقبلاً، إلى جانب التنبؤ بفرضية استمرار نشاطه؛
- يساعد في التعرف على درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها في الأجل القصير أو الطويل؛
- يعتبر أداة تحفيز للمسيرين والعمال في المؤسسة لمضاعفة الجهود بهدف تحقيق نتائج أفضل.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء المالي:

- تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال تقييم أدائها المالي إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:²
- توفير مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

¹ هادفي خالد، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018_2019، ص، ص:163،162

² بومصباح صافية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العائلي دراسة لعينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه تخصص نقد مالية وبنوك جامعة الجزائر 3، 2022-2023، ص23.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

- إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية، وبالتالي تستطيع المؤسسة مواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
 - يوفر نظام تقييم الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.
 - يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي في المؤسسة.
 - يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة.
- رابعاً: خطوات تقييم الأداء المالي :**

ويمكن حصرها في:¹

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل وإعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة؛
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل النسب الربحية والسيولة والنشاط ويتم إعداد
- واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف للأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع؛
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسة للتعامل معها ومعالجتها.

خامساً: الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

تكون هذه الجهات داخلية أو خارجية كما يتأثر بعدة عوامل.

1. الجهات المسؤولة عن تقييم الأداء المالي:

- يتم تقييم الأداء المالي من عدة أجهزة داخلية (من المؤسسة ذاتها لإجراء الرقابة الذاتية على الأداء) أو الأجهزة خارجية (تقوم بالرقابة على الوحدة) مثل الشركة القابضة والجهاز المركزي للمحاسبات:
- أ- **الأجهزة الداخلية:** تهدف إلى تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات السليمة، ورسم السياسات للوصول إلى تحقيق أهداف الوحدة الذاتية دون انتظار تقرير من الرقابة الخارجية.
 - ب- **الأجهزة الخارجية:** تهدف للتعرف على مواطن الضعف والقوة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى التي تعمل في نفس النشاط.

¹ محمود محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر الأردن، 2010، ص، ص:52،51.

2. العوامل المؤثرة على تقييم الأداء المالي:

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها على أداء وظيفتها مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها. ومن أهم هذه العوامل نجد ما يلي:

أ- **العوامل الداخلية:** تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف، ومن أهم هذه العوامل نجد:

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

ب- **العوامل الخارجية:** تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، ويصعب على إدارة المؤسسة التحكم والسيطرة عليها وكل ما يمكن عمله توقع الآثار والنتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة إعداد الخطط البديلة لمواجهةها في الظروف الفجائية. ومن أهم هذه التغيرات نجد ما يلي:

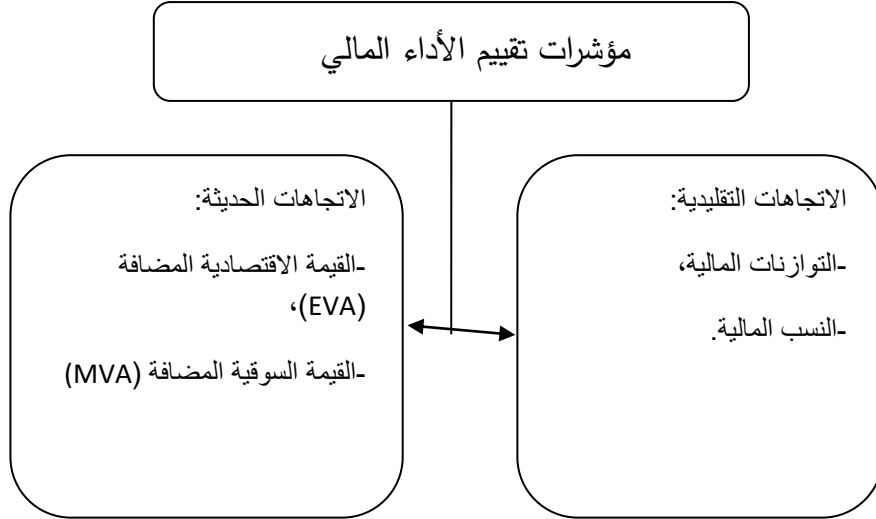
- التغيرات التكنولوجية المتوقعة للمنتجات؛
- القوانين والتعليمات والإجراءات التي تطبق على المؤسسات؛
- السياسات المالية والاقتصادية الدولية¹.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي

للتعرف على مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة نستخدم مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء المالي وأخرى حديثة.

¹ منصف شرقي، عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، عدد 01، جوان 2020، ص 188، ص 189.

الشكل رقم (1-1): يوضح مؤشرات التقييم المالي¹



المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التقليدية: 1- مؤشرات التوازن المالي:

هناك عدة مؤشرات لتقييم الأداء المالي يستند عليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمية رأس مال العامل، احتياجات رأس مال العامل والخزينة.

1-1 **رأس المال العامل:** يعرف بأنه عبارة من هامش سيولة، يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، وضمان استمرار توازن هيكلها المالي².

يوجد أربعة أنواع من رأس مال العامل وهي³:

أ- **رأس المال العامل الصافي:** يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة، كما يعرف أيضا على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة باستخدام الموارد المالية الدائمة ويتم حسابه بطريقتين:

- **طريقة أعلى الميزانية:** وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

¹ محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، التحليل المالي، الأكاديمية الحديثة الكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2022، ص114.

² Patrick Piget, **La gestion financière**, Edition Economica, paris, 1998, p : 89.

³ معوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "NCA ROUBA"، منكرة ماجستير إدارة مالية جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2015-2016، ص94.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

- **طريقة أسفل الميزانية:** وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الصول المتداولة والديون القصيرة الأجل.

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

ب- **رأس المال العامل الخاص:** يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين للأصول الثابتة دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثلة في القروض الطويلة الأجل أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الصول الثابتة

وبتعويض الأموال الخاصة بـ (الخصوم - مجموع الديون) والأصول الثابتة بـ (الأصول - الأصول المتداولة) نحصل على رأس المال العامل من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل الخاص = أصول متداولة - مجموع الديون

ويعتبر رأس المال العامل الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

ت- **رأس المال العامل الإجمالي:** يقصد برأس المال العامل الإجمالي مجموع عناصر الأصول التي تستغرق سرعة دورانها السنة أو أقل، والتي تشمل كل من قيم الاستغلال، القيم غير المحققة والقيم الجاهزة.

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

ونميز ثلاث حالات لرأس المال العامل هي:

الحالة الأولى: رأس المال العامل الصافي الموجب ($FRNG > 0$):

يشير هذا إلى أن المؤسسة متوازنة مالياً على المدى الطويل وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

الحالة الثانية: رأس المال العامل الصافي المعدوم ($FRNG = 0$):

في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض قصيرة الأجل فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

الحالة الثالثة: رأس المال العامل الصافي السالب ($FRNG < 0$):

في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

1-2 **احتياجات رأس المال العامل:** ندرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير وتصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يصل موعد تسديدها مورداً وتسمى موارد الدورة، بينما الأصول المتداولة

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

التي لم تتحول بعد إلى السيولة فتسمى احتياجات دورة الاستغلال، فيحاول المسير المالي الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على أن تكون ملائمة بين استحقاقية الموارد مع الاحتياجات، وتحسب بالعلاقة التالية¹:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

أو احتياجات رأس المال العامل = (أصول متداولة - قيمة جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - القروض المصرفية)

تغيرات احتياجات رأس المال العامل:

- احتياج رأس المال العامل موجب ($BFR > 0$): هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة، وذلك لتغطية احتياجات الدورة، وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة احتياجات رأس المال العامل، مما يتطلب وجود رأس مال عامل موجب لتغطية هذا العجز.
- احتياج رأس المال العامل سالب ($BFR < 0$): هذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها، ولا تحتاج إلى موارد أخرى، ونقول إن الحالة المالية للمؤسسة جيدة.
- احتياج رأس المال العامل معدوم ($BFR = 0$): عندما تكون موارد الدورة تغطي احتياجات الدورة، هنا يتحقق توازن المؤسسة، مع الاستغلال المثل للموارد.

1-3 الخزينة الصافية: هي عبارة عن مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال وتشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال.

يمكن حسابه بالعلاقين التاليين²:

الخزينة (TN) = رأس المال العامل (FRNG) - احتياجات رأس المال العامل (BFR)
أو الخزينة = قيم جاهزة - قروض مصرفية

من خلال مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لدينا الحالات الممكنة للخزينة وهي:

الحالة الأولى: الخزينة الصفرية ($TN = 0$): تعتبر هذه الحالة هي الحالة المثلى للخزينة، وهنا تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي، وذلك بتساوي كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، لكن لا بد من أخذ الحذر، وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

¹ بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات (2005-2008) KANAGHAZ، تخصص مالية مؤسسة، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، 2008-2009، ص 93.

² معوج بلال، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 97، 96.

الحالة الثانية: الخزينة الموجبة ($TN > 0$): في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة، وهو ما يشكل خزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

الحالة الثالثة: الخزينة السالبة ($TN < 0$): في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

2- مؤشرات النسب المالية

يقصد بالنسب المالية العلاقة بين متغيرين تربطهما علاقة عضوية أو دلالة مشتركة حين يصعب الاستدلال بكل واحد منهما بشكل مطلق، فالرقم المالي المجرد في كثير من الأحيان يكون الاعتماد عليه مضللاً عندما يكون بشكل منفرد، وبالتالي النظر إلى الأرقام وهي مرتبطة أو منسوبة إلى بعضها حتى تتمكن من الوصول إلى صورة معينة عن الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة¹.

2-1 نسب السيولة:

تبين هذه النسب قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل بما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة، فالمؤسسة التي تحتفظ بدينار واحد من أصولها المتداولة لكل دينار مستحق عليها، لا بد أن تكون في وضع جيد من ناحية الوفاء بسداد المبالغ المستحقة عليها، ولكن هل الاحتفاظ بأموال سائلة لهذا الغرض يعبر عن كفاءة الإدارة.

هناك عدة مقاييس للسيولة شائعة الاستخدام نذكر فيما يلي أهمها²:

أ- **نسبة التداول:** تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالب الدائنين القصيرة الأجل، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

تتمثل الأصول المتداولة في المخزونات والقيم المحققة والقيم الجاهزة، أما الخصوم المتداولة فتتمثل في الديون القصيرة الأجل.

وكلما زادت هذه النسبة عن الواحد كلما دل ذلك على قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل دون الحاجة إلى تحويل جزء من أصولها الثابتة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة.

ب- **نسبة السيولة المختصرة:** تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

¹ خالد وهيب الراوي، يوسف بوسعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000، ص57.

² محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، الطبعة الثانية، دار المريخ، الرياض، 2009، ص129.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

نسبة السيولة المختصرة = (الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة

وارتفاع هذه النسبة عن الواحد دليل على وجود سيولة، أما انخفاضها عن الواحد فذلك يعني الحاجة إلى تسهيل جزء من مخزوناتنا لتتمكن من تغطية التزاماتها قصيرة الأجل.

ت- نسبة السيولة الجاهزة: تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على النقدية وما يماثلها، وتعطى بالعلاقة الآتية:

نسبة السيولة الجاهزة = (القيم المحققة + القيم الجاهزة) / الخصوم المتداولة

ارتفاع هذه النسبة عن الواحد يعني أن المؤسسة لديها سيولة كافية لتغطية خصومها المتداولة، أما في حالة انخفاضها عن الواحد فيعني أن المؤسسة غير قادرة على دفع التزاماتها قصيرة الأجل، لذلك سوف تلجأ إلى تسيل بعض الأصول المتداولة الأخرى¹.

2-2 نسب النشاط:

تهتم نسب النشاط بتقييم كفاءة الأداء في المؤسسة على مختلف الأصعدة التشغيلية، كإدارة المخزون والذمم المدينة والأصول الثابتة، وهو ما يفسر تسميتها بنسب التشغيل، والمتتبع لهذه النسب يمكنه رصد العلاقة المهمة بين الأصول المتداولة والثابتة من جهة والمبيعات من جهة أخرى فاستغلال المؤسسة لهذه الأصول وإدارتها بشكل جيد وفعال لا بد أن يعزز حجم المبيعات ويرفع من معدلاتها، مما سينعكس حتما على ربحية وسيولتها، وهو ما يجعل هذه النسب مكملة لنسب الربحية والسيولة في التحليل المالي .
2

أ- معدل دوران المخزون: تمثل هذه النسبة سرعة دوران المخزون لدى المؤسسة وهي تعبر عن عدد المرات التي يدور فيها المخزون خلال دورة الاستغلال وتحسب كما يلي³:

في المؤسسات التجارية:

معدل دوران المخزون = تكلفة شراء بضاعة مبيعة / متوسط المخزون

متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون = 360 / معدل دوران المخزون

أما في المؤسسات الصناعية فتحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة الإنتاج المباع / متوسط المخزون

يقيس هذان المعدلان مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون. وكلما زاد معدل دوران المخزون أو انخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون كلما كان مؤشرا جيدا والعكس بالعكس وذلك مع مراعاة أن ارتفاعه أكثر مما يجب يزيد من مخاطر إدارة المخزون.

¹ بومصباح صافية مرجع سبق ذكره، ص، ص: 27، 28.

² مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، 2011، ص 157 .

³ بن خروف جلييلة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

ب- **معدل دوران الحسابات المدينة:** يقيس هذا المعدل كفاءة إدارة الائتمان ومدى فاعلية سياسات الائتمان والتحصيل، وتحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة} = \frac{\text{صافي المبيعات} / \text{الحسابات المدينة}}{\text{متوسط فترة التحصيل} = 360 / \text{معدل دوران الحسابات الدائنة}}$$

وكلما زاد معدل دوران الحسابات المدينة أو انخفض متوسط فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشرا جيدا والعكس بالعكس.

ت- **معدل دوران الأصول:** توضح هذه النسبة مدى كفاءة سياسة إدارة المؤسسة في مجال استثمار مواردها المالية في الأصول، فإذا كانت هذه النسبة متناقصة على مدار فترة زمنية معينة، يمكن اعتبار ذلك مؤشرا على أن استثمارات المؤسسة في هذه الأصول أكبر مما يجب، أما إذا كانت متزايدة فهو مؤشر على أن إدارة المؤسسة تستغل الأموال المستثمرة في أصولها بكفاءة وفعالية. ولهذه النسبة استخدام مزدوج (استخدامها في نسب النشاط وكذا في تقييم الملاءة المالية)، وتحسب من خلال:

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

ث- **معدل دوران الأصول الثابتة:** تستعمل هذه النسبة كمقياس لمدى فعالية المؤسسة في استعمال أصولها الثابتة لأجل تحقيق المبيعات. كما يجب علينا أن نأخذ بعين الاعتبار مردودية هذه الأصول الثابتة. ويحسب بالعلاقة التالية²:

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

وكلما زادت هذه النسبة كلما دل على شدة استغلال المؤسسة لأصولها الثابتة أو أصولها الرأسمالية.

3 نسب الربحية: الربحية تعني قياس مقدرة المؤسسة الكسبية وهي مؤشر يوضح مدى الكفاية التي صاحبت انجاز العمليات التي قامت بها خلال فترة زمنية.

ويلقى مؤشر الربحية اهتماما متزايدا وخاصة من قبل المالكين (المساهمين) والمستثمرين الجدد لأن الربحية تبقى ضمن أولويات أي نشاط استثماري اقتصادي³.

3-1 **نسبة هامش الربح:** تشير هذه النسبة إلى مجمل الربح الذي تحققه الشركة من كل دولار مباع، وتحسب كما يلي¹:

¹ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص37.

² عبد المعطي أرشيد، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص، ص:74،75.

³ منير شاكر محمد، إسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي، مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص6.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

نسبة هامش الربح = مجمل الربح / صافي المبيعات

2-3 نسبة الربح الصافي: تبين هذه النسبة كفاءة المديرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية، وتقيس نشاط المؤسسة، تحسب كما يلي:

نسبة الربح الصافي = صافي الربح / رقم الأعمال

3-3 معدل العائد على الموجودات: وتعتبر هذه النسبة عن قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في توليد الربح، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها، ويتم حسابها بالشكل التالي:

معدل العائد على الموجودات = النتيجة الصافية / إجمالي الأصول

4-3 معدل العائد على حقوق الملكية: وتسمى نسبة المر دودية الصافية للأموال الخاصة، وتعتبر هذه النسبة عن العائد الذي يحققه الملاك على استثمار أموالهم بالمؤسسة، وهي تعتبر من أهم نسب الربحية المستخدمة، حيث انه بناء على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى إستثمارات أخرى تحقق عائداً مناسباً، وتحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية / حقوق الملكية

4 نسب التمويل: تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها وتميز منها ما يلي:

1-4 نسبة التمويل الخارجي: تبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها أموال الغير، يتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية²:

نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون / مجموع الأصول

يترتب عن انخفاض هذه النسبة انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون والملاك، إذ من المتوقع ألا تواجه المؤسسة صعوبات في سداد قيمة القرض والفوائد عندما يحين موعد استحقاقها، أما ارتفاع هذه النسبة فيشير إلى صعوبات ستعرض لها المؤسسة.

2-4 نسبة الديون إلى حقوق الملكية: توضح هذه النسبة مدى الاعتماد على الديون كمصدر من مصادر التمويل مقارنة بمصادر التمويل الداخلية، فهذه النسبة تقيس مدى مساهمة الدائنين في أموال المؤسسة مقارنة بمساهمة الملاك، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = مجموع الديون / مجموع حقوق الملكية

كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما استطاعت المؤسسة أن تتعامل بمرونة مع الدائنين، أما إذا كانت مرتفعة فإن المخاطر التي يتعرض لها الدائنون سوف تزداد بسبب تناقص مساهمة الملكية في هيكل التمويل، وبالتالي سوف تجد المؤسسة صعوبة في الحصول على أموال إضافية عن طريق القروض.

¹ خنفرى خيضر، بورنيسة مريم، دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 24، جامعة بومرداس، ص 61.

² معوج بلال، مرجع سبق ذكره، ص 89

3-4 نسبة التمويل الدائم: تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، وهذا ما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة ممول عن طريق القروض قصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة.

4-4 نسبة التمويل الخاص: تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها لتغطية الأصول الثابتة، وتقاس نسبة التمويل الخاص بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

وكما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك، والعكس صحيح¹.

ثانيا: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة:

1- مؤشرات خلق قيمة: ومن أبرز هذه المؤشرات نجد:

1-1 القيمة الاقتصادية المضافة: EVA

من وجهة نظر اقتصادية الشركة التي تخلق قيمة اقتصادية هي الشركة التي يكون العائد على رأس المال أكبر من كلفة الفرصة البديلة. أي بمعنى أن الشركة التي تخلق الثروة هي التي لها عائد أكبر من كلفة رأس المال (كلفة الديون مضافا إليها كلفة حق الملكية). وفي إطار النظرية المحاسبية والفكر المالي المعاصر فإن مصطلح القيمة الاقتصادية المضافة يعرف على أنه الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوم منه كلفة رأس المال المستثمر².

تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، وهي طريقة للتحفيز، بحيث تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري³.

¹ نفس المرجع، ص 90

² عدنان تائه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الاتجاهات الحديثة في التحليل والتخطيط المالي، 2007، ص 130.

³ هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص 61.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

ولحساب EVA يجب إتباع الخطوات التالي¹:

أ- **حساب نتيجة الاستغلال (النتيجة التشغيلية) EBIT** : بحيث أنها تساوي الزيادة في الفروق الضريبية + الزيادة في الفائض الناجم عن استخدام قاعدة Lifo + قسط امتلاك الشهرة للعام الجاري + قسط اهتلاك العناصر الغير ملموسة كمصاريف الأبحاث والتطوير+الزيادة في المؤونات والمخصصات الأخرى + فوائد البيع الايجاري.

اما نتيجة الاستغلال الصافية بعد الضريبة Nopat: فهي تساوي نتيجة الاستغلال قبل الضريبة (النتيجة التشغيلية) مطروح منها الضرائب على أرباح الشركات.

$$\text{NOPAT} = \text{EBit} - \text{IBS.}$$

ب- **حساب الأموال المستثمرة: CI** هناك مدخلين مدخل للأصول وآخر للخصوم ويتمثلان فيما يلي:

- **حساب CI (مدخل الخصوم):** الأموال الخاصة+ الفروق الضريبية + القيمة المحاسبية للعناصر غير الملموسة+ الفائض الناجم عن استخدام قاعدة Lifo + الإهتلاك المتراكم لشهرة المحل + المؤونات والمخصصات الأخرى + القيمة الحالية لأقساط البيع الايجاري (مخصومة بتكلفة الاقتراض) = الأموال الخاصة المعدلة + الديون المالية.

- **حساب C I (مدخل الأصول) :** الأصول الثابتة بالقيمة المحاسبية الصافية+ الأصول المعنوية بالقيمة المحاسبية الإجمالية + فارق الاندماج (شهرة المحل) + القيمة المحاسبية الصافية لمصاريف الأبحاث أو التطوير+ احتياجات رأس المال العامل بالقيمة المحاسبية الإجمالية+ الاستثمارات المالية.

ت- **حساب تكلفة الأموال الخاصة: Kcp**

تكلفة الأموال الخاصة **Kcp** = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

ث- **حساب تكلفة الديون KD :**

تكلفة الديون = المصاريف المالية/الاستدانة الصافية.

الاستدانة الصافية = الخصوم غير الجارية +خزينة الخصوم - التوظيفات المالية -خزينة الأصول.

تكلفة القروض بعد الضريبة KD = (سعر الفائدة (1 - معدل الضريبة))

$$\text{KD} = I(1-T)$$

ج- **حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال WACC:**

$$\text{WACC} = \text{KD} * (\text{D}/\text{D}+\text{CP}) + \text{Kcp} * (\text{CP}/\text{D}+\text{CP})$$

WACC: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال. **KD:** تكلفة الديون. **D:** الديون. **KCP:** تكلفة الأموال الخاصة. **CP:** الأموال الخاصة.

ح- **حساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA :**

$$\text{EVA} = (\text{Roci} - \text{WACC}) . \text{CI}$$

¹ خالد سيف بوخلخال، علال بن ثابت، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2009_2019، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص 148.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

ROI: العائد على الاستثمار . WACC: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال . CI: رأس المال المستثمر

إذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة أكبر من كلفة الاستثمار (قيمة موجبة) سوف يزيد من تأثيره الايجابي في ثروة المساهمين من خلال تأثيرها في أسعار الأسهم السوقية. أما إذا كان الفرق سالباً نتيجة زيادة كلفة الاستثمار على الربح التشغيلي فإن الأثر سلبي لهذا المقدار واضح على القيمة السوقية للسهم، وبالتالي التأثير سلبي في ثروة المساهمين¹.

ثالثاً: المؤشرات السوقية: ومن أبرز المؤشرات السوقية نجد:

القيمة السوقية المضافة MVA: تمثل القيمة السوقية المضافة تقيماً شاملاً للأداء ابتداءً من إنشاء الشركة حتى تاريخ حساب قيمتها السوقية، ونظراً إلى أهمية القيمة السوقية يصل الأمر في بعض الشركات إلى إعادة شراء أسهمها المتداولة في السوق المالي لتتحرك قيمتها السوقية أو حتى أنها تدفع توزيعات أرباح للمساهمين القدامى مصدرها رأسمال المساهمين الجدد لنشر الانطباع، بأن الشركة توزع أرباحاً لزيادة قيمتها السوقية خاصة في حالات المضاربة². ويتم حسابه وفق المعادلة التالية³:

$$MVA = MEV - BEV$$

حيث:

MVA: القيمة السوقية المضافة،

MEV: القيمة السوقية لحقوق الملكية (عدد الأسهم × السعر السوقي للسهم) .

BEV: القيمة الدفترية لإجمالي حقوق الملكية المفصح عنها بالميزانية.

وطبقاً لهذه الصيغة فإن (MVA) الموجبة تعني أن الشركة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة مساهمين، وبالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر في حين (MVA) السالبة تعني فشل الشركة في زيادة ثروة المساهمين وبالتالي سوف تنخفض قيمة رأس المال المستثمر⁴.

المطلب الثالث: مزايا تقييم الأداء المالي والصعوبات التي تواجهه

في هذا العنصر تم التطرق إلى مزايا تقييم الأداء المالي، والصعوبات التي تواجهه.

أولاً: مزايا تقييم الأداء المالي

لكي يحقق نظام تقييم الأداء المالي أهدافه لابد أن تتوافر فيه جملة من المزايا والتي تتمثل في⁵:

¹ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص131.

² خنزري خيضر، بورنيسة مريم، مرجع سبق ذكره، ص63.

³ ميروكي مروة، دور المؤشرات الحديثة للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وقيادته نحو خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الإبداع، المجلد13، العدد2023، ص73.

⁴ عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص141.

⁵ نبيلة قدور، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كألية حديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجمع صيدال وحكمة لأدوية، مجلة الدراسة المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد05، العدد02، ديسمبر2018، ص189.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

- 1- الاستمرارية: ويتم التقييم المالي بصفة مستمرة ومتكررة في إطار إرشادات وتوجيهات؛
- 2- المرونة: لا بد أن يتسم التقييم المالي بالمرونة وذلك حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم؛
- 3- التطوير: يدفع الإدارة المالية إلى تحسين الأداء المالي وإعطائها المعلومات اللازمة؛
- 4- الاقتصاد: التقييم بأقل التكاليف؛
- 5- التطبيق: مدى استخدامه بكفاءة ويسر في التنفيذ؛
- 6- القبول: أن يكون مقبولا من جهة المستخدمين ومدى تفهم لاستخدامه ومصداقيته وصلاحيته.

ثانيا: صعوبات تقييم الأداء المالي

تواجه عمليات تقييم الأداء المالي كثيرا من الصعوبات التي تحول بينها وبين تقييم الأداء المالي الدقيق وتتمثل الصعوبة في تحديد وتطوير معايير لقياس الأداء المالي خاصة وان لكل مؤسسة أهداف وخصائص تختلف عن غيرها، وعموما تتمثل الصعوبات في:

- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي بهدف تقييمه.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء المالي وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة¹.

¹ فاطمة الزهراء بوطورة، لندة رقام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021، ص 284.

المبحث الثاني: أسلوب المقارنة المرجعية

يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية العنصر الأساسي في تحسين أداء المؤسسة وقيادتها نحو الأهداف المسطرة، وهذا من خلال الاستفادة من المؤسسات الرائدة في القطاع نفسه وذلك بسد فجوات الأداء الحاصلة وفي هذا المبحث سنتطرق إلى خطوات تطبيق هذه المقارنة وعرض أهم عوامل نجاح تطبيقها وعلاقتها بتقييم الأداء المالي.

المطلب الأول: ماهية المقارنة المرجعية

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى نشأة المقارنة المرجعية ومفهومها وأهميتها وأنواعها
أولاً: نشأة المقارنة المرجعية:

للمقارنة المرجعية دلالات تاريخية تعود إلى العام 1810 عند دراسة الصناعي الانجليزي (Lowell Francis) لأفضل الأساليب المستخدمة في معامل الدقيق البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال وقد جاء بعده الصناعي (Henry Ford) عام 1913 خلال دراسته التي قام خلالها بتطوير خط الإنتاج من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو. وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية في بداية الخمسينات من القرن الماضي، حيث ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زيارتهم المكثفة، والتي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال¹.

ثانياً: مفهوم المقارنة المرجعية

1- التعريف الأول: تعرف المقارنة المرجعية على أنها عبارة عن تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي².

¹ بشر محمد موفق لطفي، وهيبة مقدم، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الأكاديمية، دراسة حالة: جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد/11، العدد: 01 (جانفي 2021)، ص59
² صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04/ديسمبر 2013، جامعة 20 أوت 1955، ص57.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

2- **التعريف الثاني:** تعرف أيضا على أنها عبارة عن عملية منظمة لتقييم أداء المؤسسات أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل أو خارج هذه المؤسسة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل¹.

3- **التعريف الثالث:** هي عملية البحث المنهجي لأفضل الممارسات والإبداعات وعلى الأساليب الأكثر فعالية من أجل اعتمادها وتكييفها وتطبيقها للحصول على أفضل أداء في المؤسسة لضمان التفوق على المنافسة².

وعليه فإن سعي المؤسسات إلى أن تكون الأفضل في السوق يتطلب منها التكيف مع البيئة المحيطة بها. مما يدفعها إلى تطبيق أساليب وطرق تمكنها من ذلك ومن بين هذه الأساليب المقارنة المرجعية، حيث تقوم المؤسسة بتطبيق هذا الأسلوب سعيا منها تحقيق ما يلي:

- ✓ تحسين إشباع ورضا الزبون، حيث أن بقاء المؤسسة مرهون بالحفاظ على زبائنها.
- ✓ مقارنة وتبادل الممارسات وجلب الإبداع والمعارف، وإعطاء ممارسات جديدة.
- ✓ تشخيص بسل إنجاز الأهداف.
- ✓ تحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأداء أفضل المنافسين، مع تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي تحسين الأداء على أداء المنافسين³.

ثالثا: أهمية المقارنة المرجعية

إن أسلوب المقارنة المرجعية يعد أسلوبا له أهمية كبيرة للشركة حيث إن هذا الأسلوب يساعد الشركة في التعرف على مستوى أدائها قياساً بأداء الشركات المنافسة، وتكمن أهميته في كونه أسلوباً للتحسين المستمر والذي يتطلبه البقاء في السوق والتنافس مع الشركات المتفوقة، لذا فإن أهمية أسلوب المقارنة المرجعية تظهر من خلال تقديمها لعدد من المنافع والفوائد للشركة والتي يمكن توضيحها بالنقاط التالية:

- تحليل أداء المنافسين لتحديد الممارسات الأفضل وزيادة التركيز على هذه الممارسات والتطبيقات المتميزة، ومساعدة الشركة في تحديد الفجوة بين أداءها وأداء الشركات المنافسة بشكل أكثر دقة، من خلال تزويد الشركة بالأساليب التي تساعدها في التعرف على مواطن القوة والضعف فيها مما يؤدي إلى وضع الحلول المناسبة للتخلص من الفجوة في الأداء.
- تعزز رغبة الإدارة والعاملين على إجراء التغييرات نحو الأفضل، والمساهمة بشكل كبير في تطوير الإبداع على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة ككل.

¹ نبيلة قدور، حمزة العرابي، مرجع سبق ذكره، ص182.

² شفيق جيلالي، تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد10، ص19.

³ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2009، ص50.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

- تكوين مقاييس تنافسية خارجية بسبب التركيز الخارجي على المنافسة، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة مقاييس جودة الأداء.
- تساعد في زيادة خبرة العاملين في الشركة وزيادة مهاراتهم عن طريق المقارنة بالأفضل فهي
- تساهم بشكل كبير في تحقيق منافع إضافية للشركة.
- تخفيض التكاليف بسبب تلافي الأخطاء التي وقعت بها الشركات الأخرى من خلال إجراء عملية المقارنة مما يساعد على نقص العيوب في الإنتاج.

رابعاً: أنواع المقارنة المرجعية

توجد عدة أنواع للمقارنة المرجعية نذكر منها ما يلي:

1. المقارنة المرجعية الداخلية (Internal \ benchmarking):

وتعتبر نقطة البداية ويجب إعطاؤها أهمية في المؤسسة قبل النظر إلى خارج المؤسسة، ويقصد بالمقارنة الداخلية هي الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة أو أقسام داخل المؤسسة لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المؤسسة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المنخفضة، السرعة في الإنجاز، سرعة تبادل البيانات ولكسب المزيد من المعلومات للعمليات الخاصة بالمؤسسة باعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة، ويتبين من خلال ذلك بأن المقارنة المرجعية هي المقارنة التي تتم بين الوظائف، الأقسام، المؤسسات المتشابهة بفرض تحسين الأداء ومن مميزات عدم وجود التحفظ الذي قد يكون موجوداً لدى الآخرين من إعطاء المعلومات التي قد تكون أسراراً أو تؤثر في المنافسة، أما عيوبها فهي حرمان المؤسسة من فرص معرفة ما يفعله الآخرون و ما حققوه من تقدم.

2. المقارنة المرجعية الخارجية (External Benchmarking):

وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وعبر المنافسين أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر ومن مميزات، أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين الذي يمكن أن يكون على شكل المقارنة مع المؤسسات التي تمارس نفس النشاط أو تبيع السلعة وتشمل¹:

2.1 المقارنة المرجعية التنافسية:

هذه المقارنة تتمثل في فهم أساليب العمل المتبعة من قبل المنافسين ودراسة الإستراتيجيات الخاصة بهم حيث تكون مقارنة مباشرة مع المنافسين في السوق وذلك من أجل المحافظة على الوضع التنافسي، وتستخدم في مجال مقارنة المنتجات والتكنولوجيا والجودة والأفراد حيث تتضمن المقارنة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق أفضل مستوى للأداء.

2.2 المقارنة المرجعية الوظيفية:

يتضمن هذا النوع إجراء مقارنة لوظيفة معينة مثل وظيفة الإنتاج أو التسويق أو إدارة الموارد البشرية للشركات وذلك من أجل تحسين الوظائف والعمليات المتماثلة في بعض

¹ نبيلة قدور، حمزة العرابي، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 182، 181

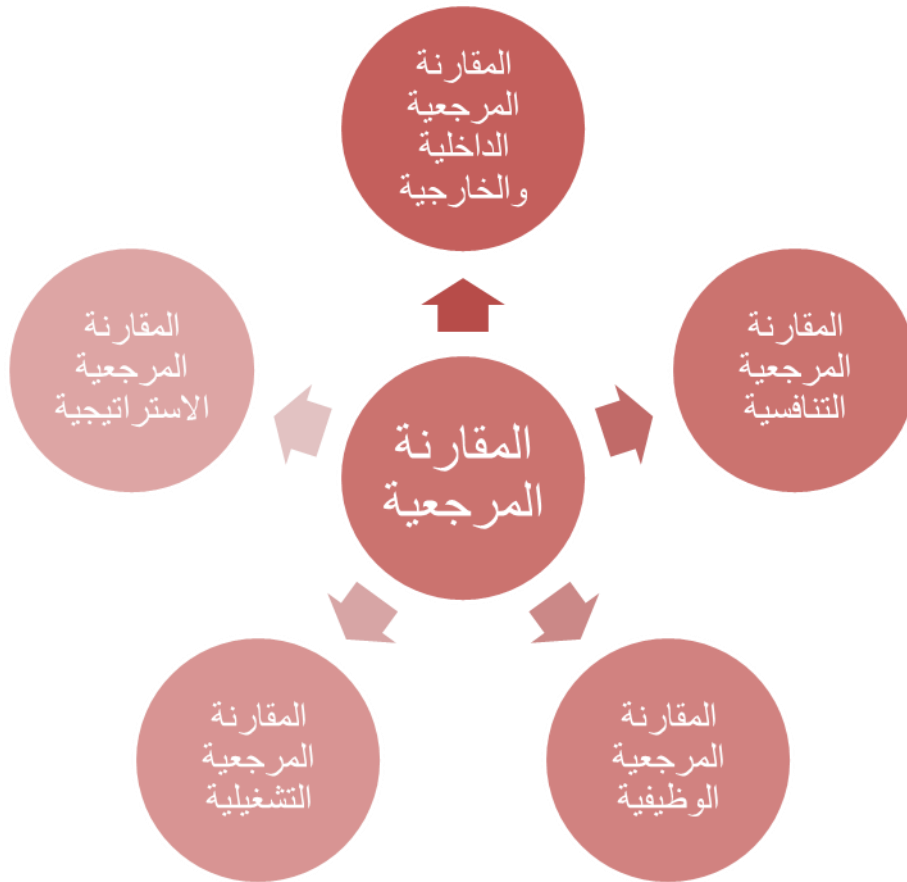
الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

الأعمال، وتسمى أيضا بالمقارنة المرجعية للعمليات لأنها تتضمن إجراء مقارنة العمليات في شركة معينة مع عمليات الشركات الأخرى المماثلة مثل عملية تدريب العاملين، ويؤدي هذا النوع من المقارنة إلى معرفة الطرق المتبعة لتأدية الوظائف أي أنها تركز على الأداء الوظيفي في الشركات.

2.3 المقارنة المرجعية الإستراتيجية: وهي المقارنة التي تتضمن كيفية التنافس بين الشركات وتحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل، ويتم استخدام هذا النوع من المقارنة في حال رغبة الشركة إجراء تحسين شامل لكل أعمالها فتقوم بالبحث عن كافة الطرق من أجل تحسين أداء أعمالها وذلك باستخدام الإستراتيجيات طويلة الأجل وجميع الجوانب التي أدت إلى نجاح الشركات الأخرى.

2.4 المقارنة المرجعية التشغيلية: وفقا لهذا النوع من المقارنة المرجعية فإنه يتم التركيز على الأنشطة التشغيلية للشركة، وتتضمن هذه المقارنة تحسين الأداء بصورة أسرع من المقارنة المرجعية الإستراتيجية، حيث تتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات المتماثلة مهما كان نشاط الشركة، ويعد هذا النوع من المقارنة من الأنواع التي تحتاج إلى تخطيط على المستوى الطويل والشكل الموالي يوضع الأنواع الرئيسية للمقارنة المرجعية¹:

الشكل رقم (1-2) يوضح الأنواع الرئيسية للمقارنة المرجعية



¹ مجيد عبد الحسين هاتف حميدة كريم شعلان، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الإنتاجية، دراسة تطبيقية في معمل سميت كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 15، العدد 04، 2018، ص: 247، 246.

المصدر: مجيد عبد الحسين هاتف حميدة كريم شعلان، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الإنتاجية، دراسة تطبيقية في معمل سمنت كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 15، العدد 04، 2018، ص: 246، 247

المطلب الثاني: أساليب المقارنة المرجعية

يقصد بأساليب المقارنة المرجعية المراحل الواجب إتباعها لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية والاستفادة منها في المؤسسة، وعلى الرغم من نقاط الالتقاء المتعددة بين هذه الأساليب لكنها تمثل وجهات نظر مختلفة استنادا لبيئات التطبيق المتباينة، ومن بين أهم هذه الأساليب فنذكر، أسلوب المقارنة المرجعية حسب (Camp Robertt)، أسلوب المقارنة المرجعية حسب (Auckland Jaune)، أسلوب المقارنة المرجعية حسب (Goetch and Davis)، وأخيرا أسلوب المقارنة المرجعية حسب (Jerom p. Finningan).

أولا: أسلوب المقارنة المرجعية حسب (Camp Robertt):

يحدد (Camp Robertt) (وهو مدير التوزيع في مؤسسة Xerox بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في مؤسسته) خمس خطوات رئيسية متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات هي¹:

1. **مرحلة التخطيط (planning):** حيث يتم تشكيل فرق المقارنة لتحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها، وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجرى المقارنة معه، ويتم في هذه المرحلة أيضا تحديد نوع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة وطرق جمعها، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.
2. **التحليل (Analysis):** تمثل هذه المرحلة الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المؤسسة وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة الموجودة في المؤسسة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية.
3. **التكامل (Intégration):** ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير والعمل على قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.
4. **التنفيذ (Action):** ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات إلى أعمال وإجراءات، وأهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة ومراقبة النتائج ومستوى التقدم .
5. **النضوج (Maturity):** ويتحقق هذا حينما تتصهر أفضل الطرق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية، مما يؤدي إلى أداء أفضل للمنظمة ككل.

¹ حنان حسن الغامدي، شدى ابراهيم فرج، تصور مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الاقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج comp robertt، مجلة ديالي، العدد السابع والثمانون، 2021، ص: 61، 62

ثانياً: أسلوب المقارنة المرجعية حسب "Auckland Jaune" :

حدد "Auckland Jaune" خمس خطوات أساسية لتنفيذ تقنية المقارنة المرجعية وهي كالآتي:¹

1. التخطيط: وتتمثل في:

- اختبار القسم (أو الأقسام) أو مجموعة العمليات لأغراض المقارنة المرجعية.
- تحديد أفضل المنافسين.
- تحديد المرجعيات.
- تشكيل فريق العمل المناسب للمهمة.
- تحديد منهجية أو طريقة جمع المعلومات والبيانات.
- التحضير والإعداد لكل زيارة أو لقاء مع المؤسسات المستهدفة.
- استخدام منهجية جمع البيانات.

2. التحليل: وتشمل ما يلي:

- مقارنة المؤسسة مع منافسها، باستخدام البيانات المرجعية.
- توثيق المعلومات وإنشاء قاعدة للدراسات.
- فهم العمليات بالإضافة إلى فهم قياسات الأداء.

3. الإعداد (Develop):

وتتمثل في:

- وضع مستوى جديد للأهداف / معايير الأداء؛
 - إعداد خطط عمل لتحقيق الأهداف وتأمين تكاملها في المؤسسة.
4. التحسين: في هذه الخطوة يتم تنفيذ الأنشطة المخططة وتحقيق تكاملها في عمليات المؤسسة.
5. المراجعة (Review): في الخطوة الأخيرة يتم:

- مراقبة النتائج والتحسين؛
- مراجعة الاختبار للمرجعيات واستمرارية العلاقة مع المؤسسات المستهدفة.

ثالثاً: أسلوب المقارنة المرجعية حسب "Davis and Goetch":

وضع (Davis and Goetch) مدخلا أكثر تفصيلا يتكون من أربعة عشر خطوة لتطبيق تقنية

المقارنة المرجعية وفقاً للآتي:

1. الحصول على التزام الإدارة: يتطلب تطبيق تقنية المقارنة المرجعية قدراً كبيراً من الجهد والوقت والمال كما يتطلب إجراء التغييرات الضرورية على العمليات التي تشملها المقارنة، إن ذلك كله يتطلب أن تكون الإدارة العليا للمؤسسة على قناعة واستعداد لتخصيص الأموال

¹ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 45

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

والمعدات اللازمين لنجاح المقارنة فضلا عن الاستعداد لإجراء التغيرات الناتجة عن التطبيق، ومن الضروري أن تقود الإدارة العليا للمؤسسة تقنية المقارنة المرجعية لضمان نجاحها¹.

2. **تحديد عمليات المؤسسة:** في هذه الخطوة يتركز العمل على استعاب أسلوب أداء العمليات الحالية للمؤسسة أي المعرفة الدقيقة التفاصيل للعمليات المنجزة داخل المؤسسة مع ضرورة توفر الإجراءات الحاصلة بكل عملية.

3. **تحديد العمليات القوية والضعيفة وتوثيقها:** يتم تشخيص العمليات القوية في المؤسسة أولاً وتوثيقها، وتشخيص العمليات الضعيفة وتوثيقها، إن تشخيص وتوثيق العمليات القوية ضروري لسببين²:

- سيكون من السهولة إجراء عمليات التحسين المستمر على هذه العمليات.
- بتبادل الشريك الذي سيتم اختياره المنفعة مع المؤسسة من خلال محاكاة العمليات القوية فيها لنقلها إلى مؤسسته.

أما التعليمات الضعيفة فإن التشخيص والتوثيق ضروري كون المقارنة مستمرة عليها ومن ثم ستخضع للتغيير الجذري (Change Radica).

4. **اختبار العمليات التي سبتم إجراء المقارنة المرجعية لها:** بعد تشخيص العمليات القوية والضعيفة في المؤسسة من الطبيعي أن يتم اختيار العمليات الضعيفة ليتم إجراء المقارنة المرجعية لها، وذلك من خلال محاكاة هذه العمليات مع مثيلاتها.

5. **تشكيل فريق عمل المقارنة المرجعية:** في هذه الخطوة يتم تشكيل فريق العمل الذي يتولى مسؤولية إجراء تقنية المقارنة المرجعية بالشكل الصحيح، إن هذه الفرق لا بد أن تضم في تشكيلاتها³:

- عضوا لديه إطلاع تام عن العملية التي يتم مقارنتها.
 - عضوا لديه فكرة متكاملة عن مدخلات العملية قيد المقارنة.
 - عضوا لديه فكرة متكاملة عن مخرجات تلك العملية.
 - عضوا من البحث والتطور لكي تتوفر القدرة على البحث والاستنباط.
6. **البحث عن أفضل الشركاء:** يقوم فريق عمل المقارنة المرجعية بتحديد قائمة الشركاء المحتملين لإجراء المقارنة معهم وينبغي أن يكون الشركاء من ذوي التصنيف الأفضل في الحقل الذي يعملون فيه وليس بالضرورة أن يكون الشركاء من أصحاب الصناعات التي تعمل فيها المؤسسة وربما يتم اختيار المؤسسات التي حصلت على جوائز علمية كجائزة

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 86

² نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة

الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 321

³ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره ص 322

- (Baldrige) للمقارنة معها.¹ وفي النهاية يتم تحديد قائمة المؤسسات الأفضل التي من الممكن اتخاذ إحداها كشريك لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية.
7. اختيار الشريك المرشح للمقارنة: بعد تحديد أفضل المؤسسات يقوم فريق عمل المقارنة المرجعية بالاختيار الأنسب بين المؤسسات آخذين بنظر الاعتبار عاملين أساسيين هما:
- أن يكون الشريك هو الأفضل بين المنافسين؛
 - أن يكون الموقع الجغرافي للشريك مناسباً.
8. صياغة الاتفاقيات مع الشريك: يتم في هذه الخطوة الاتفاق مع الشريك بشكل تفصيلي عن المجالات التي سيتم المقارنة بها وأسلوب الزيارات وطرق جمع البيانات الضرورية لنجاح المقارنة، والأشخاص الذين يتم الاتصال بهم في المؤسسات.
9. جمع بيانات المقارنة: يقوم فريق عمل المقارنة المرجعية بجمع البيانات الضرورية عن عمليات الشريك، حيث يتم توثيق كل شيء عن العناصر الأساسية لعمليات الشريك... ما هو الشريك الذي يجعل عمليات الشريك ناجحة في هذا المجال؟ هل يطبق أسلوب التحسين المستمر أو التغيير الجذري؟ هل يتم اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وفق أسس معينة؟ هل يمكن نقل أسلوب أداء العمليات بنفس الطريقة؟ وهكذا يتم جمع البيانات الضرورية كافة لإنجاح عملية المقارنة المرجعية.²
10. تحليل البيانات وتحديد الفجوة: بعد جمع البيانات يقوم فريق عمل المقارنة المرجعية بعملية التحليل للبيانات خلال المقارنة بين المؤسسات وفي أغلب الحالات يكون الفريق قادر على تقليص الفجوة أو إلغائها فعلى سبيل المثال أن عدد الوحدات المنتجة لدى الشريك 200 في الساعة مقابل 100 قطعة في الساعة في المؤسسة المعنية أو إن مقدار التلف لدى الشريك مقابل 20 % في المؤسسة المعنية، إن عملية التحليل ومقارنة البيانات سيساهم في تحسين العمليات الضعيفة وفي إطار هذا التحليل تبرز أسئلة مهمة مثل³ :
- هل بإمكان الفريق أن يستبدل العمليات الضعيفة في المؤسسة بعمليات الشريك؟
11. إعداد خطة لسد الفجوة وتجاوزها: في هذه الخطوة يتم التخطيط الدقيق والتفصيلي لتنفيذ التغيير، ويشمل ذلك وضع لأسلوب التغيير تدريب العاملين على ذلك، تحديد الوقت المستغرق لإنجاز العملية، الهدف المطلوب الوصول إليه بدقة، تحديد نقطة البداية في تغيير العملية.
12. تنفيذ التغيير: إن التخطيط الشمولي الصحيح والدقيق سيسهل عملية التنفيذ التي تتم في هذه الخطوة. إن التنفيذ الصحيح لما تم التخطيط له سيؤدي إلى تطبيق سياقات عمل جديدة قد تستغرق فترة من الزمن لتتصهر في أداء المؤسسة وتصبح معتادة فيها.

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 89

² نزار عبد المجيد البراوري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 323

³ نزار عبد المجيد البراوري، لحسن عبد الله باشيوة، المرجع السابق، ص 324

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

13. **مراقبة الأداء:** بعد أن يتم تنفيذ العملية بالأسلوب الجديد ويستمر العمل بها داخل المؤسسة فإن الأداء سوف يرتفع حيث تؤدي تقنية المقارنة المرجعية إلى إلغاء فجوة الأداء السلبية وعندما يكون تطبيق تقنية المقارنة المرجعية مقترنا بأسلوب التحسين المستمر فإن ذلك يعني تجاوز أداء الشريك والحصول على فجوة إيجابية في الأداء.¹

إن المراقبة والتوثيق يساعدان المؤسسة كثيرا في إرساء نظام عمل ثابت وصحيح للعمليات الجديدة لذا فإن اعتماد الأساليب الإحصائية والمخططات يساعد المؤسسة كثيرا في إنجاح هذه الخطوة.

14. **التحديث الدوري والاستمرار:** إن تحسب العمليات الضعيفة من خلال المقارنة هي ليست النهائية، لأن المؤسسات الرائدة دائما تسعى إلى تطوير أداء العمليات فيها، لذا فعلى المؤسسة أن ترفع شعار (المحافظة على تحقيق الأفضل).

رابعا: أسلوب المقارنة المرجعية حسب (Jerom p. Finningan):

يعتمد هذا المدخل على أربع خطوات رئيسية لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية وفقا لما يأتي:

1- **صياغة خطة الدراسة:** لغرض صياغة الخطة ونقطة البداية لإجراء المقارنة ينبغي تهيئة الإجابات المناسبة للأسئلة التالية:

- ما هي العمليات التي ينبغي مقارنتها؟
- أي المؤسسات سيتم اختيارها كشريك للمقارنة؟
- ما هي طرق جمع البيانات ومن سيقوم بذلك؟

تتضمن نقطة البداية توثيق جميع العمليات داخل المؤسسة من خلال مخطط انسيابي مبسط لتسلسل العمليات فيها، والذي يساعد على تجديد العمليات الحرجة الضعيفة التي ينبغي تطبيق تقنية المقارنة المرجعية لها.

بعد تحديد العمليات التي سيتم مقارنتها مرجعيا يتم تحديد المقاييس المناسبة لقياس الأداء الحالي والمستقبلي لتلك العمليات، بعدها يتم تحديد الشركاء المحتملين للمقارنة الذين من المرجح أن يكونوا من المنافسين الرائدة ويتمتعون بسمعة طيبة في السوق، وإن اختيار الشريك المناسب قد يتم بمساعدة:

- رجال البيع في المؤسسة الذين يتعاملون في السوق.
- مجهزوا المؤسسة الذين لديهم فكرة عن المؤسسات الأخرى من خلال تجهيزهم لتلك المؤسسات.

ويتم في ضوء ذلك تحديد الطرق المناسبة لجمع البيانات مع تحديد القائمين بتلك العملية.

أما النشاط الأخير ضمن الخطوة الأولى فهو ضمان إسناد ودعم الإدارة لهذه الدراسة من خلال توفير المستلزمات المادية والبشرية والضرورية لنجاح الدراسة قبل تنفيذ المقارنة وقبول إجراء التغييرات اللازمة أثناء وبعد التنفيذ.

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 90

2- قيادة الدراسة

في هذه الخطوة يتم تشكيل فريق المقارنة المرجعية لقيادة العملية وبفضل أن يضع الفريق أفراد لديهم القدرة على ترجمة نتائج المقارنة¹.

أن هذه الخطوة تتضمن أداء الأنشطة الآتية:

- وضع قائمة الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة؛
- صياغة الخطة النهائية وجمع البيانات الضرورية؛
- تطبيق الخطة وجمع البيانات.

بعد وضع قائمة الأسئلة لابد من التأكد من أن الإجابة عليها لن تكون مرهونة وفي ذات الوقت تكون الإجابات قصيرة وذات فائدة مباشرة.

إن أفضل طريقة لتقويم قائمة الأسئلة هو قيام فريق المقارنة بالإجابة عليها، إن هذه العملية مهمة لثلاثة أساليب.

• عندما تكون الإجابة على الأسئلة صعبة بالنسبة للفريق فإنها ستكون صعبة كذلك بالنسبة للآخرين؛

• التأكد من أن الأسئلة دقيقة، وأن الإجابة عليها ستحقق الهدف المطلوب؛

• إن الإجابة على الأسئلة ستكون الأساس في تقويم استجابة الشريك للمقارنة.

النشاط اللاحق هو صياغة الخطة النهائية لجمع البيانات الضروري وهنا يتم اعتماد المصادر الآتية:

- التقارير الفنية، الخبرات الوظيفية، بحوث السوق، معلومات السوق المالية، الاتحادات النوعية، الاستشاريون، المجالات المتخصصة.
- المعلومات المتحصل عليها بالبريد والهاتف: حيث يتم التحصل على المعلومات والإجابات على قائمة الأسئلة من قبل الشركاء.
- الزيارات الشخصية: وهو أفضل الأساليب، فمن خلاله يكتسب فريق المقارنة المرجعية خبرة هائلة تعتبر العامل الحاسم في نجاح المقارنة المرجعية، حيث يتم جمع المعلومات الضرورية عن المؤسسات عن طريق مقارنة ومناقشة العاملين في تلك المؤسسات لتكون الصورة واضحة لدى فريق المقارنة.

3- تشخيص البيانات²

عندما تكون كافة البيانات الضرورية لدينا الآن يبدأ العمل الحقيقي الصعب للمقارنة المرجعية.

أول شيء ستفاجأ به فريق المقارنة هو كم المعلومات التي تم الحصول عليها، ولكي نتجنب ما

يوصف بالتحليل، يجب أن تتركز جهود فريق المقارنة على الإجابة على الأسس الأربعة التالية:

- هل أن واحد أو أكثر من الشركاء المحتملين هو أفضل منا؟

¹ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 329

² علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 98

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

- إذا كان أفضل، فإلى أي مدى هو أفضل منا؟
- لماذا هو أفضل؟
- ماذا تعلمنا أو ماذا يمكننا أن نتعلم منه؟

يبدأ تحليل البنانات بتصنيفها ووضعها بصيغة بحيث يمكن لفرق المقارنة أن يقيّمها، وأن تجعلها سهلة الفهم وفي مكانها الصحيح. في هذه المرحلة يمكن تحديد الشريك للمقارنة من بين الشركاء المحتملين وبعد الشريك تتم صياغة مصفوفة مبسطة للمقاييس التي سيعتمدها الفريق لتقويم العمليات وسيتم مقارنتها مع ذلك الشريك. ويتم إثارة أسئلة حول ذلك الشريك تتضمن:

- ماذا تقول البيانات التي تم تجميعها عن الشريك؟
- هل تكون مقاييس الأداء واضحة وموضوعية ودقيقة؟
- ما حجم الفجوة في الأداء بيننا وبين ذلك الشريك؟

ان إثارة هذه الأسئلة والاستفادة منها من البيانات التي تم جمعها ستساعد فريق المقارنة كثيرا على التحديد الدقيق للفجوة بين المؤسسة المعنية والمؤسسة الرائدة وهذا يساعد في تحديد خطط العمل الواجبة للتنفيذ لسد الفجوة أو تضيقها.

4- **استخلاص النتائج وتنفيذ الخطة:** يتم استعراض الخطط بصياغتها النهائية بهدف تحديد حجم التغييرات الضرورية وتهيئة مستلزمات إجراءها قبل تنفيذ الخطة.

إن الخطوة الأخيرة في عملية المقارنة هي تنفيذ الخطة من خلال نقل العمليات والممارسات في مؤسسة الشريك وادخالها إلى المؤسسة ثم متابعة التنفيذ لمرافق التقدم في الأداء للعمليات والممارسات التي تم مقارنتها وربما يتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات على بقية العمليات لتكون متناسقة مع الممارسات الجديدة التي تم تنفيذها.

إن الخطوة الأخيرة هي ليست نهاية المطاف، بل يجب الاستمرار في تعقب المؤسسة الرائدة والقائدة واعتماد المقارنة المرجعية معها (أي بدء عملية المقارنة المرجعية من جديد لضمان إلغاء أية فجوة في الأداء قد تظهر بين منظمنا والمنظمات الرائدة في السوق).¹

المطلب الثالث: عوامل نجاح المقارنة المرجعية وعواقبها

في هذا العنصر تم التطرق إلى كل من عوامل نجاح المقارنة المرجعية، والعقبات التي تواجهها.

أولاً: عوامل نجاح المقارنة المرجعية: من أهم عوامل نجاح أسلوب المقارنة المرجعية ما يلي:

- التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقارنة المرجعية.²
- تحديد معنى المقارنة المرجعية بدقة مع توفير الموارد البشرية والمالية لتنفيذه في الواقع العلمي.
- تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المؤسسة وتدعيم قدراتها التنافسية.

¹ نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، مرجع سبق ذكره، ص 332

² نبيلة قدور، حمزة العرابي، مرجع سبق ذكره، ص 186

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

- يجب أن يكون لدى المؤسسة فهم كامل عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل اتخاذ قرار بتحديد النموذج الأفضل.
- يجب أن يكون هناك استمرارية في الجهود المبذولة تجاه المقارنة المرجعية حتى تصبح جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية في المؤسسة.
- يجب أن يلم جميع المديرين ومنتخذي القرار على الأقل بالمراحل المختلفة لعملية المقارنة المرجعية كما يجب أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعي العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم بأهمية المقارنة المرجعية.
- إحداث التغيير اللازم في الهيكل التنظيمي منذ المرحل الأولى لوضع خطة المقارنة المرجعية واستمرار التغيير بعد التطبيق وإحداث التحسينات المستقبلية.
- يجب أن يلتزم كل الأفراد المشاركين في فريق المقارنة المرجعية بعمل خطة عمل واضحة ومحددة.
- يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار فريق المقارنة المرجعية بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج المقارنة المرجعية في الواقع العملي.
- يجب أن يتم تقييم المديرين وفريق المقارنة المرجعية بشكل مستمر للوقوف على مدى قدرتهم في استخدام عمليات المقارنة المرجعية بنجاح في الواقع العملي.
- ينبغي أن يدرك القائمين على إدارة المؤسسات الخدمية أن البيئة العالمية سريعة التغيير لذا يجب أن توجه التحسينات لتكون أفضل في المستقبل قياساً باليوم.
- يجب تحديد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وتحسينها بشكل مستمر من خلال تشجيع جميع الأفراد على الابتكار والتجديد ومكافأة كافة الجهود المبذولة للتحسين حتى غير الناجحة منها.
- التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد بالمؤسسة، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية المشاركة في عملية المقارنة المرجعية.
- يجب التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة وأنه يمثل أفضل أداء في بيئة الأعمال بالفعل.
- ينبغي استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمات ووصولها للأفضل وليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها.
- يجب أن ينعكس الاستثمار في استخدام أسلوب المقارنة المرجعية على أداء المؤسسة في شكل عائد ملموس.
- كجذب عملاء جدد، زيادة نصيب المؤسسة من السوق، زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف غير الضرورية وزيادة أكثر في الأرباح بالنسبة للخدمات التي يكون ضمن أهدافها تحقيق الربح.
- يجب على المؤسسة الخدمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في المرحل الأولى لعملية المقارنة المرجعية.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

- وضع نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لعملية المقارنة المرجعية.
- عملية المقارنة المرجعية يجب أن تركز بالدرجة الأولى على اختيار النموذج الأمثل، يلي ذلك تطوير مقاييس الأداء.
- ينبغي استخدام كافة أنواع المقارنة المرجعية بقدر الإمكان بهدف تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، بمعنى آخر يجب تطبيق عمليات المقارنة المرجعية داخل المؤسسة وخارجها قياساً بالمنافسين.

ثانياً: عقبات المقارنة المرجعية: من بين معوقات تطبيق المقارنة المرجعية ما يلي:¹

- محدودية إسناد وتشجيع الإدارة العليا، وهو موضوع حاسم لنجاح برنامج المقارنة وفي مرحله كافة، فالحاجة ماسة لتوفير دعم غير محدود من الإدارة العليا لجعل نشاطات المقارنة تبدأ وتستمر خلال مرحلة الإعداد وصولاً إلى مرحلة قطف الثمار؛
- التضارب بين برنامج المقارنة والمسح عن الشركاء، فعملية مسح المؤسسات بذات القطاع لا يمثل مقارنة حقيقية، فمن المحتمل أن يؤثر ذلك بعض الأرقام المثيرة للاهتمام، ولكن برنامج المقارنة لا يكتفي بهذا الحد فهو عملية إيجاب ما وراء تلك الأرقام، بعبارة أخرى عملية مسح المؤسسات قد يعطيك صورة عن موقعك بين المؤسسات، ولكنه لن يساعدك في تحسين أداء؛
- إغفال معايير مهمة أمثال (خدمات ما بعد البيع ورضا الزبون) خاصة عندما يتم التركيز على الكلفة كمعيار أساس وإهمال الخدمات المقدمة للزبائن؛
- المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها، من الضروري تجنب مقارنة النظام الكلي، إذ أن هذا قد يكون مكلفاً، لذلك يجب التركيز على معيار معين كجزء من النظام الكلي للمؤسسة، وبعد انجاز ذلك المعيار يمكن التحرك نحو الجزء الآخر من النظام؛
- سوء التوافق، ويحدث عند اختيار معيار لا يتوافق مع الإستراتيجية الشاملة أو مع أهداف المؤسسة، لذلك يستوجب على فريق العمل أن يهتم بعمق ببرنامج المقارنة ويتأكد من تطابقه مع ما يحدث في المؤسسة بأكملها؛
- اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس، فمثلاً معيار الاتصال بالعاملين هي من المعايير التي يصعب قياسها والتعامل معها لأنه غير ملموس في المؤسسات عموماً، ولكنه يشكل أحد أصعب أو أسوأ المشكلات لذلك نجد أن العديد من المؤسسات لا تعتمد كمعيار؛
- عدم امتلاك لقواعد أخلاقية وسلوكية وتجاوز الاتفاقات مع الشريك المقارن؛
- زيادة رضا الزبون، ووضع الأهداف والغايات، والقياس الملائم للإنتاجية، والتعرف على الممارسة الأفضل، والتحقق من المقارنة مع الشركات المتميزة.²

¹ نبيلة قدور، حمزة العرابي، مرجع سبق ذكره، ص 187

² اسماعيل مجبل داوي، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة المعهد التقني، العمارة، العدد 07، 2007، ص 4.

المبحث الثالث: علاقة المقارنة المرجعية بتقييم الأداء المالي

إن المقارنة المرجعية هي أحد الأساليب التي تساعد على تطوير وتحسين وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال العمل على مقارنة مستوى هذا الأداء للمؤسسة مع مؤسسة أخرى تقدم نفس خدمات المؤسسة مكان الدراسة ولكن مستوى أدائها المالي ذو جودة عالية، وتكون عملية المقارنة باستخدام إجراءات معينة.

المطلب الأول: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء المالي ومنهجية استخدامها

سنتطرق في هذا المطلب إلى شرح العلاقة بين المقارنة المرجعية وتقييم الأداء المالي ثم منهجية استخدامها.

أولاً: علاقة المقارنة المرجعية بتقييم الأداء المالي

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المؤسسة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، إذ تعتبر هذه المؤسسات المقارنة المرجعية من أهم الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها في تحسين وقياس مستوى أداءها، حيث تشير الدراسات إن 82 % من المعلومات تمكن أن تتحصل عليها المؤسسات من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية، فضلاً عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة والنجاحة في تحقيق الأهداف¹.

ثانياً: منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي

سيتم في هذا العنصر من الدراسة التطرق إلى كيفية أو منهجية استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي، وهذا يتتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة²:

1- التخطيط: قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها، فإذا كانت المؤسسة تهدف إلى تحسين أدائها من الناحية المالية فنوع المعلومات التي تحتاجها هي المعلومات المالية المتواجدة بالقوائم المالية، ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المالي المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المؤسسة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء المالي والتي تحاول

¹ صالح بلاسكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد 04، 2013، ص 63.

² نبيلة قدور، حمزة العرابي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

المؤسسة سدها، كما يجب أن يبني التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم معه إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الاختيار الجيد للشريك بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنوع النشاط، ومجال الصناعة والإستراتيجية المتبعة، كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج ايجابية، كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها؛

2- تقييم الأداء المالي: هذه الخطوة تشتمل على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوماً أن هناك درجة تباين بين الأداء المالي الفعلي والأداء المالي المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المسموح بها، من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم فجوة الأداء المالي الفعلي والأداء المالي المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها، واستخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة من شأنه أن يساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك؛

3- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن قياس وتقييم الأداء المالي، انطلاقاً من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يسمح بكشف الاختلالات، الأمر الذي يجبر المقيم أن يجد الحلول ويتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وذلك من أجل الحفاظ على مستوى جيد ومقبول للأداء المالي، إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والتي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه، ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة وفي وقت قياسي.¹

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية ومزايا استخدامها كأداة لتقييم الأداء المالي

إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة، والاعتماد عليها لتقييم وتحسين الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص أصبحت طرق للمؤسسات العالمية، لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك، وعليه نذكر في هذا المطلب متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء ومزايا استخدامها.

¹ نفس المرجع، ص:193.

أولاً: متطلبات تطبيق المقارنة المرجعية

قبل الاشتراك ببرنامج المقارنة لابد من التأكد من قدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلبات برنامج المقارنة والتي تتمثل فيما يلي:

(1) **الرغبة في الالتزام:** عند الإقدام في برنامج المقارنة لابد من توافر رغبة حقيقية تكون بمثابة قوة دافعة للارتقاء نحو الأحسن والأفضل، كما ستزودها بقوة تجعلها لا تتراجع أمام الصعوبات وتحديات التنفيذ؛

(2) **ربط العملية بالأهداف الإستراتيجية:** من المتطلبات الأساسية لبرنامج المقارنة هو ربط أهدافه مع أهداف المؤسسة الإستراتيجية وذلك لإحاطة الموضوع بمزيد من الأهمية ولما تحمله من أبعاد إستراتيجية تتعلق بمركز المؤسسة وتعزيز إمكاناتها في الخلق والاعتدال؛

(3) **السعي نحو الريادة:** يتطلب برنامج المقارنة أن يجعل أهدافه أكبر من مجرد عملية التحسين وأن ترتقي بأهدافها حتى تبلغ مستوى الطموح في قيادة الصناعة، ويتطلب هذا الهدف التواصل بعملية التحسين بعد غلق فجوة الأداء وصولاً إلى أفضل موقع تنافسي؛

(4) **إيجاد الأفكار الجديدة:** يحتاج برنامج المقارنة إلى تشكيل فريق عمل يتصف بالقدرة على التفكير المنطقي يتمكن من معالجة الانحرافات الإدارية والفنية التي تواجهه أثناء مسيرته العملية المتمثلة بتكييف نظام متطور وفق النسيج الثقافي السائد في المؤسسة؛

(5) **فهم طرائق معالجة عمليات الإنتاج للمنتج والخدمة:** يتعين على فريق العمل الفهم الكامل لما يجري داخل المؤسسة من طرائق معالجة عمليات الإنتاج أو أسلوب تقديم الخدمة، ويتطلب قبل البدء ببرنامج المقارنة قياس الأداء لتسهيل مهمة مقارنته أثناء برنامج المقارنة مع أداء الشريك المقارن؛

(6) **التركيز على رضا الزبون:** تهدف المقارنة المرجعية إلى جعل المؤسسة في القمة وحائزة على رضا الزبائن فهي لا تكتفي بمجرد الوفاء بالمتطلبات الأساسية، بل تسعى إلى ضمان الرضا الكامل للزبون، من خلال تقديم المنتج أو الخدمة بأعلى جودة وبأقل سعر؛

(7) **دعم والتزام القيادات الإدارية العليا:** يتطلب إدخال مفاهيم وأساليب ونظم عمل جديدة بصفة عامة، والمقارنة المرجعية بصفة خاصة، أي أن تكون هناك قناعة والتزام من قبل القيادات الإدارية العليا بما يلي:

- الاهتمام باللوائح والقوانين أكثر من الاهتمام بالنتائج المحققة؛

- الاهتمام بالتسلسل الوظيفي أو التنظيمي أكثر من الاهتمام بقيم التجديد والابتكار؛

- سيطرة قيم الخوف من تحمل المسؤولية والتردد في قبول المخاطرة ولو المحسوب

منها، مما قد يؤدي إلى الجمود وسيطرة قيم تكريس المحافظة على الوضع القائم.

8) التأكيد على مراعاة أخلاقيات ومبادئ المقارنة المرجعية: إن المقارنة المرجعية ينبغي أن تتسم

بالحرص على تحقيق الفائدة المشتركة للطرفين المقارن والمقارن به¹.

ثانياً: مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء المالي

فإن استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء بمختلف أنواعه يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ومنها:

1. توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب،

حيث انه يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المالية المتقدمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي

ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتياً، كما يمكن

للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي؛

2. إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في المؤسسة نحو تقديم منتج

جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح

بالنسبة للمؤسسة؛

3. إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى

زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛

4. يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو

التنفيذ، ومنه الرفع من الأرباح؛

5. يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في

البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية العكسية؛

6. الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن

معها، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على

أخطائه وتصحيحها².

¹ نبيلة قدور، حمزة عرابي، مرجع سبق ذكره، ص 186-185.

² David Francis, *the benchmarking process and its effective use to promote continuous improvement in the automotive industry*, university of Bradford, UK, 2010, p58.

المطلب الثالث: بعض المؤسسات التي استخدمت آلية المقارنة المرجعية كأداة لتقييم أدائها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى موصفات المؤسسة النموذج في عملية المقارنة المرجعية مع ذكر بعض المؤسسات التي استخدمت في هذه الآلية.

أولاً: مواصفات المؤسسة النموذج في عملية المقارنة المرجعية:

قد تكون المؤسسة الاقتصادية التي ستنتم المقارنة بها مؤسسة محلية أو دولية أو تكون المقارنة بسنة سابقة تم تحقيق نجاح كبير فيها، ويعني ذلك أن المقارنة قد تكون داخل المؤسسة ذاتها، المؤسسات المحلية التي سيتم اختيارها نموذجاً قد تكون مماثلة للمؤسسة التي ستنتم مقارنتها، بمعنى أنها تقدم نفس الخدمات أو لديها نفس المهام وأنشطة المؤسسة تحت الدراسة، وقد تكون درجة المماثلة أقل ولكن هناك الكثير من الممارسات التي قد تساعد المؤسسة من توسيع أنشطتها في المستقبل لتشمل بعض أنشطة المؤسسة الأخرى ومنها ستستفيد.

وقد لا يكون هناك تماثل بين المؤسستين ولكن يمكن الاستفادة من المؤسسة التي ستنتم المقارنة بها ويجب عدم اختيار المؤسسات اعتماداً على توافر المعلومات بشأنها، فالمعلومات الأكثر توافراً هي الأقل أهمية فلا بد من الخوض في تفاصيل العمل والبحث عن الإحصائيات، ولا بد من التأكد من صحة ودقة المعلومات التي تم جمعها.¹

ثانياً: بعض المؤسسات التي استخدمت آلية المقارنة المرجعية كأداة لتقييم أدائها

إن جميع المؤسسات الاقتصادية التي تسعى دوماً لتكون الأفضل والأحسن على مستوى بيئتها التي تنشط بها، ولا بد لها من إتباع أحسن السبل وأحدثها لتحقيق ذلك ولقد تبين لنا فيما سبق الدور البالغ الأهمية للمقارنة المرجعية للرقى بأداء المؤسسة عامة والمالي خاصة وهناك العديد من المؤسسات التي قامت بتطبيق هذه الآلية وحققت النجاح والريادة، وفي هذا المطلب سنقوم بتطرق لذكر بعض هذه المؤسسات.

1. المؤسسة العراقية لصناعة الإلكترونيات مقارنة بمؤسسة Ericsson:

شركة الصناعات الإلكترونية العراقية هي شركة وطنية رائدة تتعامل بإنتاج منتجات إلكترونية ذات دور حاسم في سد الحاجة المحلية إلى جانب استمرارية وتنوع نشاطها على الرغم من الظروف السيئة في البلد العراقي، إذ تقدم منتجات رئيسة كالتلفاز، والمذياع، والهاتف والحاسوب، وأخرى إضافية كأجهزة

¹ Bruder, Jr, Kenneth A and Gray Edward M, **Public Sector Benchmarking: A Practical Approach,**

Public Management (USA), Vol. 78, Issue 9, Sep. 1994, p: 7.

الفصل الأول: التقييم المالي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية

السيطرة على إنارة الشوارع، ومحولات الكهرباء للضغط الواطئ، وأجهزة إنذار متنوعة، وبرمجيات للحاسوب، فضلاً عن إنتاج منتجات وسيطة كالقطع والأجزاء المعدنية والمحولات والملفات، كذلك إمكانية تقديم خدمات استشارية وهندسية متعددة مع تقديم خدمات ما بعد البيع المتمثلة بالصيانة.

وقد قامت شركة الالكترونيات العراقية بتطبيق آلية المقارنة المرجعية بإجراء مراسلة مع عدة شركات الكترونية إقليمية وعالمية يابانية وأوربية وأمريكية، لم يستجيب إلا عدد محدود منها وبيانات مقتضية، لذا وقع الاختيار على شركة Ericsson نظراً لنوعية وكمية البيانات التي استجابت لإرسالها بفاعلية مما سمح باختيار أفضل لأطروحات البحث النظرية، وعلى مدة (10 أعوام) من أجل استكشاف أفضل لطبيعة المرتكزات الإستراتيجية في كلا الشركتين خلال المدة الواقعة بين (1987-1996) وهي المدة التي توافرت عنها البيانات المطلوبة.

تعد شركة Ericsson قائد عالمي لمنتجات وأنظمة متطورة في مجال الاتصالات (السلك الثابت والمتحرك). كما إنها مجهز قيادي لأنظمة الدفاع الالكترونية، تتوزع أنشطتها في أكثر من (130) دولة بتشغيل وإدارة (90000) فرد، لقد ساعدت عملية المقارنة هذه مؤسسة الالكترونيات العراقية من تحسين أدائها واكتشاف الفجوات التي تحدث فيه، مما سمح لها بمعالجة مختلف الانحرافات وسد الفجوات الحاصلة وتحقيق التطور والازدهار.¹

2. مؤسسة زيروكس Xerox الأمريكية مقارنة بمؤسسة Canon اليابانية

مؤسسة زيروكس Xerox هي إحدى الشركات الأمريكية في صناعة آلات الطباعة، تم تصنيع أول آلة طباعة في شركة عام 1950، احتكرت الأسواق لمدة طويلة من الزمن، ولقد طورت الشركة تقنية المقارنة المرجعية والتي بسبب المنافسة الحادة التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية ، مثل شركة Canon، والتي أدت إلى انخفاض حصتها السوقية من 82% إلى 41% ، حيث قامت بمقارنة أدائها بأداء المؤسسات الرائدة المختلفة، واختيار أفضل التطبيقات لهم، وقد شجع النجاح الذي تم تحقيقه في مجال الإنتاج، نتيجة استخدام المقارنة المرجعية، المؤسسة على تطبيقها على جميع المستويات وفي كافة مراكز التكلفة وأعلن مدير العمليات سنة 1983 م، بأن هدفه الأول هو الريادة من خلال الجودة.²

¹ إيثار عبد الهادي آل فيحان، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² Jean Brillman: les meilleures pratiques de management au coeur de la performance, ibid, p:247.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية تقييم الأداء المالي وكذا مؤشراتته الحديثة والتقليدية، يمكن القول بان عملية تقييم الأداء المالي تعد بمثابة المرآة العاكسة للوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية ، وتعد مؤشراتته من أهم الأسس التي تقوم عليها المؤسسات ونجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على دقة وملائمة هذه المؤشرات المستخدمة في التقييم وتركيبها وطرائق حسابها والبيانات والمعلومات المستخدمة في بنائها، وذلك من خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية المتعارف عليها وكل من القيم الاقتصادية والسوقية المضافة من أجل حساب هذه المؤشرات ومعرفة مدى فعاليتها في تقييم الأداء.

تعد المقارنة المرجعية إحدى أهم الآليات الحديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة فهي تحدد نقاط القوة بغية تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، كما أن اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في تقييم وتطوير أداء المؤسسة، يمكنها من الاطلاع على مستوياتها في المؤسسات المتميزة الأخرى، وهذا ما يشجع بالارتقاء بها إلى مستويات أعلى، فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك.

الفصل الثاني

دراسة حالة المقارنة المرجعية
بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

2020-2018

تمهيد

سيتم في هذا الفصل عرض دراسة تطبيقية لمؤسستين اقتصاديتين تتشطان في نفس القطاع هما مجمع صيدال ومؤسسة بيوفارم، والهدف من وراء هذه الدراسة هو معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها الاستفادة من المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء المالي وتحقيق التفوق، وذلك بتقييم الوضعية المالية لمجمع صيدال بإجراء مقارنة بين أداءه المالي والأداء المالي لمؤسسة بيوفارم، والوقوف على نقاط قوة المجمع وتعزيزها، وعناصر ضعفه وأسبابها وتصحيحها.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة بيوفارم ومؤسسة صيدال للصناعة الصيدلانية

يتناول هذا المبحث تقديم للمؤسستين صيدال وبيوفارم محل الدراسة من حيث تطورها وهيكليهما التنظيمي والقوائم المالية لهما حيث اختصرت الدراسة على الميزانية وجدول حساب النتيجة لسنوات الدراسة.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة صيدال SAIDAL للصناعة الصيدلانية

يعتبر المجمع الصناعي "صيدال" من المؤسسات الوطنية التي تحتم عليها التأقلم مع التحولات والتطورات التي يعرفها المحيط الاقتصادي العالمي والمحلي، حيث يعتبر المجمع اليقظة الاقتصادية الإستراتيجية كوسيلة للنمو والتوسع ورفع الكفاءة الإنتاجية الأمر الذي أدى به إلى الاعتماد على الطرق الحديثة في تسيير وظيفة البحث والتطوير.

أولاً: التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

1- **تعريف:** هي مؤسسة متخصصة في إنتاج وتسويق المنتجات والمواد الصيدلانية وهي من المؤسسات الأولى التي تم دخولها لبورصة القيم المتداولة بالجزائر، مما أكسب المجمع ميزات تنافسية عدة على الصعيد المحلي والدولي، إلى جانب ذلك دخل المجمع في عقود شراكة مع أكبر المخابر الأجنبية للاستثمار في القطاع الصيدلاني والتي توجت بإبرام العديد من الاتفاقيات في مجال البحث والإنتاج والتسويق، ويعتبر أيضا مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره 2500000000 دج، وتعتبر 80% من رأسمال المجمع ملك للدولة و20% المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص. تكمن مهمة المجمع في تطوير وإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.

2- نبذة تاريخية:

نشأت صيدال في 1982 عقب إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية وقد استفادت في هذا الإطار من نقل مصانع الحراش والدار البيضاء وجسر قسنطينة. كما حوّل لها في 1988 مركب "المضادات الحيوية" الذي كان على وشك الانتهاء من قبل المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية. في سنة 1989 وتبعاً لتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير.

في سنة 1993، تم إضفاء تعديلات على القانون الأساسي للمؤسسة حيث سمح لها بالمشاركة في كل عملية صناعية أو تجارية يمكن أن تكون ذات صلة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء مؤسسات جديدة أو فروع.

في سنة 1997 : وضعت مؤسسة صيدال مخطط إعادة هيكلة أسفر على تحويلها إلى مجمع صناعي يضم ثلاثة فروع :فارمال، انتيببوتيكال، بيبوتيك.

في 2009 : رفعت صيدال من حصتها في رأسمال سوميدا إلى حدود 59%، وفي سنة 2010 قامت بشراء 20% من رأسمال مؤسسة إيبيرال كما رفعت من حصتها في رأسمال مؤسسة" تافكو" من 38.75% إلى 44.51%.

في 2011 : رفعت صيدال حصتها في رأسمال إيبيرال إلى حدود 60%، وفي جانفي 2014 شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه الآتي ذكرها عن طريق الامتصاص :انتيببوتيكال، فارمال وبيوتيك.

ثانيا: البطاقة الفنية وأهداف المؤسسة:

1- البطاقة الفنية: يمكن تلخيص البيانات الخاصة بمجمع صيدال من خلال البطاقة الفنية الآتية:

الجدول رقم (2-1): يوضح البقاقة الفنية لمجمع صيدال

اسم المؤسسة	مجمع صيدال
المقر الاجتماعي	الطريق الولائي رقم 11(الدار البيضاء) الجزائر العاصمة
رأس المال	مؤسسة مساهمة برأسمال 2500000000 دج و 2000000 سهم
طبيعة الصفة	20% من رأس المال أي 2000000 سهم
نوع الأوراق المالية	أسهم اسمية
المساهم ذو الأغلبية	عقد عمومي مع المؤسسة العمومية القابضة كيمياء-صيدلة 80%
التعاملات	طرح 2000000 سهم بقيمة اسمية 250 دج ويسعر إصدار 800 دج
تأشيرة اللجنة	رقم 04-98 بتاريخ: 24 ديسمبر 1998
تاريخ الدخول في البورصة	17 جويلية 1999

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

2- أهداف المؤسسة: يتمثل الهدف الاستراتيجي والرئيسي في مجمع صيدال، تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية والمساهمة بشكل فعلي، في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية، ويعمل المجمع على تطبيق مخطط تنموي شامل ومتكامل يرافق توسيعه ونموه، ويتركز حول رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين التنظيم والتسيير والمراقبة، وكذا تطوير نظام المعلومات وتعزيز ثقافة المؤسسة وتنفيذ سياسة فعالة للاتصال من خلال النقاط الآتية:

- تعزيز القواعد الأخلاقية التي تهدف إلى تسوية وتطهير سوق الأدوية؛

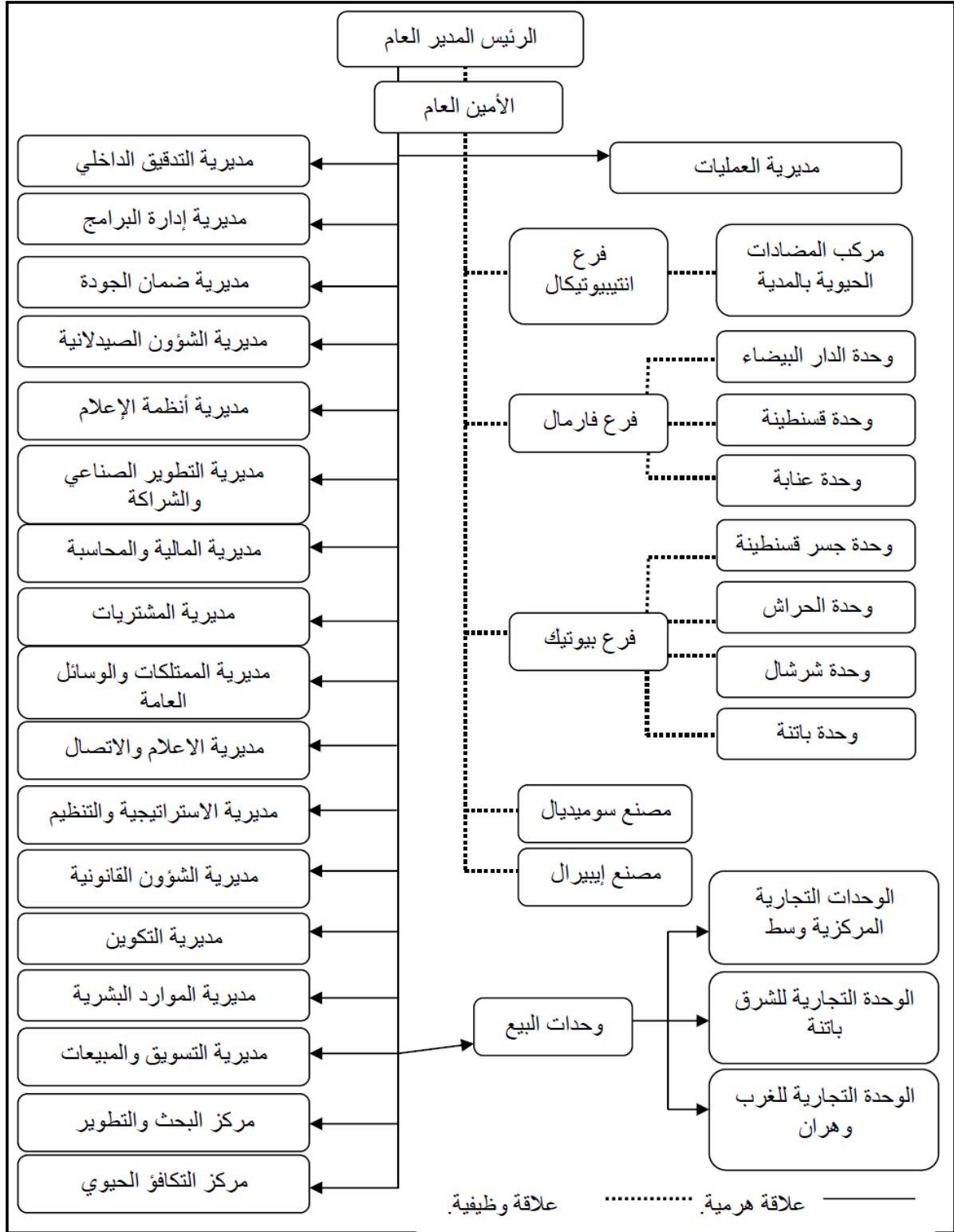
- المساهمة في الحد من الواردات؛
- الانفتاح على الأسواق الخارجية؛
- الزيادة من مستوى رضا المستهلك.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لصيدال

1- تقديم فروع ووحدات ومديريات صيدال

- ❖ **مديرية التدقيق الداخلي:** تتمثل مهام هذه المديرية في مراقبة التسيير.
 - ❖ **مديرية الشراكة:** تسعى المجمع من خلالها إلى إقامة شركات جديدة مبنية على التكامل بين الشركاء.
 - ❖ **مديرية التسويق والمبيعات:** تضم هذه المديرية فرق عمل طبية ذات مستوى عالٍ وخبرة في مجال التسويق، إلى جانب شبكة من الممثلين الطبيين الذين يغطون جميع مناطق البلاد.
 - ❖ **مركز البحث والتطوير:** يعتبر مركز البحث والتطوير لمجمع صيدال مؤسسة متخصصة في مجال الصناعات الدوائية والصحية. يعمل هذا المركز على تحسين وتطوير المنتجات الدوائية والمستلزمات الطبية المتوفرة في السوق.
 - ❖ **مديرية المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المديرية بمهام البحث عن مصادر التمويل الداخلية والخارجية، وإدارة جميع العمليات المالية المتعلقة بالمجمع. كما تقوم بتسجيل كل العمليات المحاسبية المتعلقة بالمعاملات المالية والتجارية والجبائية، والحرص على تنفيذها بشكل دقيق ومنتظم. وتقدم المديرية التقارير المالية والمحاسبية الدورية والموثوقة لإدارة المجمع والجهات المعنية الأخرى.
 - ❖ **مديرية التكوين:** تقوم بتصميم برامج تدريب وتطوير مخصصة لموظفي المجمع والأقسام المختلفة، وذلك لتعزيز قدراتهم ورفع مستواهم الوظيفي والأكاديمي.
 - ❖ **مديرية العمليات:** تتمثل مهام هذه المديرية في إعداد متطلبات وشروط المشاريع الجديدة، ووضع خطط لتحسين تصنيف المجمع ومراقبة تنفيذ المشاريع وتقييم نسبة إنجازها.
 - ❖ **مديرية التنمية الصناعية:** دور هذه المديرية يتمثل في تفعيل الأدوات المختلفة للتنمية والتعاون مع المؤسسات الأجنبية والوطنية والمنظمات العالمية والمخابر لتطوير خبراتها وتقنياتها، والسعي لتحقيق التنمية الصناعية للمجمع.
 - ❖ **مصانع الإنتاج:** يمتلك المجمع حاليا ثمانية (09) مواقع إنتاج تقع في الجزائر العاصمة والمدينة وقسنطينة وعنابة وشرشال. يبلغ متوسط الإنتاج السنوي لهذه المصانع 200 مليون وحدة بيع.
- والشكل أدناه يبين الهيكل التنظيمي لصيدال.

الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة لدكتوراه في علوم التسيير، تخص اقتصاد تطبيقي وإدارة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ص 227.

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة بيوفارم للصناعة الصيدلانية

في هذا المبحث سوف نقدم لمحة حول مؤسسة بيوفارم مع عرض للبطاقة الفنية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

أولاً: التعريف والبطاقة الفنية والتطور الهيكلي لمؤسسة بيوفارم

سنعرض البطاقة الفنية بالإضافة الى تطورها عبر السنوات.

1. تعريف المؤسسة:

مؤسسة بيوفارم هي مجموعة صناعية وتجارية تنشط في قطاع الأدوية في أوائل التسعينات ولديها اليوم وحدة إنتاج تلبى المعايير الدولية وشبكة توزيع لتجار الجملة والصيدليات.¹

2. البطاقة الفنية:

- القطاع: الأدوية والأعشاب الطبية
- الفئة الاجتماعية: مؤسسة أدوية جزائرية
- المقعد الاجتماعي (الموقع، العنوان) 18 المنطقة الصناعية وادي سمار، القطعة رقم 62، طريق 36، الجزائر العاصمة 16000، الجزائر.
- الشكل القانوني: مؤسسة أسهم.
- المدة القانونية للمؤسسة: 99 سنة.
- رأس مال الاجتماعي: 5104375000.
- النشاط الاجتماعي: من 01 جانفي إلى 31 ديسمبر.
- دفع الأرباح: يتم تحديد طرق دفع الأرباح من قبل الجمعية العامة.
- مدقق الحسابات: رباح بارما. لخضر سينيا - المسير عبد المجيد كرار.

3. التطور الهيكلي للمؤسسة

- بدأت BIOPHARM أنشطتها في أوائل التسعينيات، وتطورت المجموعة عبر مراحل التالية:
- سنة 1990: تم الانتهاء من دراسات الجدوى والهندسة حول إنتاج الأدوية الجينية وتطوير النسخ الأولى من خطط أعمال BIOPHARM.
 - سنة 1995: افتتحت مؤسسة BIOPHARM أول مركز توزيع لها للمنتجات الصيدلانية في أولاد يعيش البلدية، وبذلك تشارك في تحسين توافر الأدوية في السوق الجزائري.
 - سنة 1997: تفتتح مركز توزيع في وهران BIOPHARM.
 - سنة 1999: تفتتح مركز توزيع في سطيف BIOPHARM.

¹ www.Biopharmdz.com

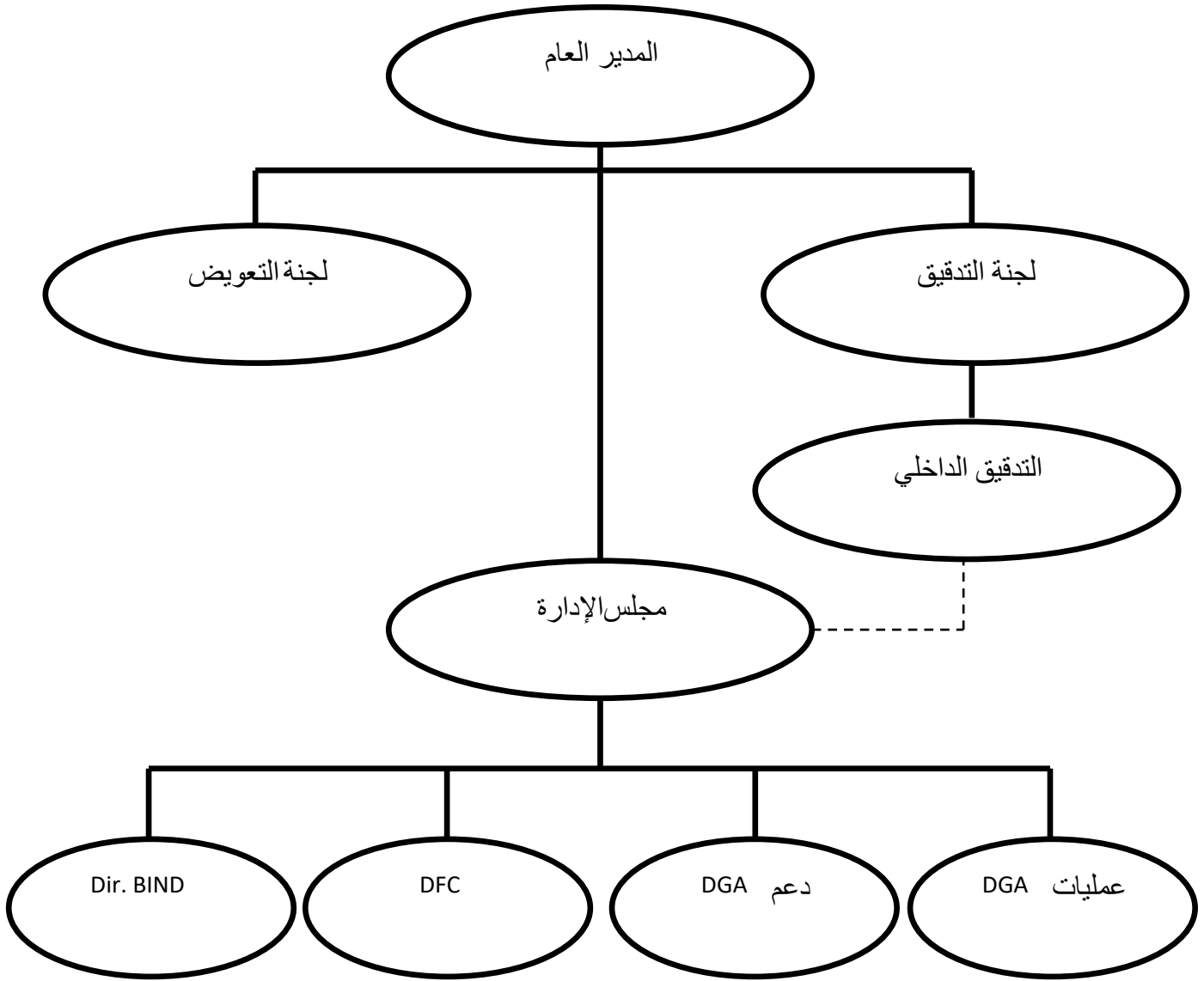
- سنة 2002: تفتتح BIOPHARM منصة توزيع جديدة في دار البيضاء بما في ذلك مركز توزيع مصمم ليحل محل مركز Yaich-Ouled. كما تم في نفس السنة افتتاح وحدة التدريب والتعبئة والتغليف في دار البيضاء كمرحلة أولى من نشاطها الصناعي BIOPHARM.
- سنة 2003: قامت BIOPHARM بإنشاء مؤسسة متخصصة في الترويج والمعلومات الطبية تسمى (HHI) Human Information Healt والتي تروج لمنتجات BIOPHARM بالإضافة إلى منتجات شركائها.
- سنة 2005: وتمكن BIOPHARM من تصنيع أشكال جالينيك مختلفة (جافة، سائلة، معجنات) من نطاقها الخاص أو في إطار اتفاقيات مع شركائها BIOPHARM تفتتح وحدتها الإنتاجية الواقعة في المنطقة الصناعية بوادي السمار بالجزائر العاصمة، بطاقة 50 مليون وحدة بيع في السنة. تم تصميم هذه الوحدة وفقاً للمعايير الدولية لإنتاج المستحضرات الصيدلانية.
- سنة 2006: تطلق BIOPHARM مؤسسة توزيع للصيدليات تسمى BIOPURE تقع في أولاد يعيش، البلدية، بهدف تطوير شبكة توزيع للصيدليات تغطي التراب الجزائري.
- سنة 2008: تصادق BIOPHARM على شبكة التوزيع بالجملة الخاصة بها وفقاً لمعيار 2008 . Version 9001 ISO
- سنة 2010: افتتحت مؤسسة BIOPURE التابعة لـ BIOPURE مركز توزيع في قسنطينة وورقلة.
- سنة 2011: مؤسسة BIOPURE الفرعية تفتتح مركز توزيع في وهران.
- سنة 2012: افتتحت مؤسسة BIOPURE التابعة لـ BIOPURE مركز توزيع في تيزي وزو.
- سنة 2013: تدخل مؤسسة Distribution BIOPHARM الفرعية نشاطاً في مجال إستيراد وتوزيع المنتجات الصيدلانية بالجملة. يتولى الأنشطة التي نفذتها المؤسسة الأم Spa BIOPHARM. كما تفتتح BIOPHARM رأس مالها بنسبة تصل إلى 49٪ لمجموعة من المستثمرين الدوليين (WLL (Enterprises ADP.
- سنة 2014: الإصدار 2008 للمرة الثانية ISO 9001 تجدد شهادة Distribution BIOPHARM.
- سنة 2015: (ANSM) هي أول مؤسسة صيدلانية جزائرية تحصل على شهادة الامتثال لممارسات التصنيع الجيدة لأحد خطوط إنتاجها الصادرة عن الوكالة الوطنية الفرنسية لسلامة الأدوية والمنتجات
BIOPHARM 2. الصحية

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيوفارم

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المنشآت وعلى هيكلها القانوني والتنظيمي من أجل القيام بنشاطها فنجد الهيكل التنظيمي لها بالشكل أدناه:

²www. Biopharm.dz. Com, notice d'information, s. d, p24-25

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيوفارم



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة المتاحة على الرابط التالي: la source:

(www. Biopharm.dz. Com, notice d'information, s. d, p. 25

من الشكل أعلاه نجد ان هيكلها التنظيمي يتكون من:

❖ **مجلس الإدارة:** يتكون من مجموعة أعضاء ينتمون إلى لجنتي التدقيق والتعويضات، ويعقد المجلس اجتماعاته بصفة دورية وذلك بغرض متابعة المستجدات ودراستها واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، ومن المهام الرئيسية للمجلس الموافقة على الميزانية السنوية، كما يتم مناقشة وتحليل الانحرافات عن الإنجازات وتصميم السياسات.

- ❖ **لجنة التدقيق:** تتكون من أعضاء مجلس الإدارة وتجتمع مرتين في السنة، وهي مسؤولة عن دراسة وتقييم جميع التوصيات لمجلس الإدارة في المجالات التالية: الحسابات الاجتماعية والرقابة الخارجية والمخاطر، وتجتمع مرتين في السنة عند بداية السنة وفي نهايتها.
- ❖ **لجنة التعويضات:** وهي لجنة مسؤولة عن دراسات واقتراحات مجلس الإدارة وجميع التوصيات من حيث سياسة التعويض، وتجتمع لجنة التعويضات مرتين في السنة.
- ❖ **التدقيق الداخلي:** وظيفته ضمان احترام الإجراءات الرقابية فهو مسؤول على ضمان الجودة في إنتاج المؤسسة.
- ❖ **المدير العام:** ومهمته الإشراف العام على عمليات التنفيذ ومتابعة سير الأنشطة على مستوى المديرية العامة، وتسند له مهمة التسيير وفقا للخطط والاستراتيجيات التي أقرها مجلس الإدارة.
- ❖ **المديرية العامة للعمليات:** مختصة بإدارة وتنفيذ العمليات كالإنتاج والتوزيع.
- ❖ **المديرية العامة للدعم والتموين:** تقوم بتوفير كل المستلزمات والتموينات الضرورية لكي تمارس المؤسسة نشاطاتها.
- ❖ **مديرية المحاسبة المالية:** تختص بأداء المهام المالية من تم ويل ودفع للمستحقات وتحصيل الإيرادات.
- ❖ **مديرية البحث والتطوير:** تعمل على تسيير مشاريع البحث والتطوير التي تتبناها المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

المطلب الثالث: عرض القوائم المالية للمؤسستين

أولاً: مؤسسة صيدال

1- الميزانية المالية لسنوات 2018-2020

الجدول رقم (2-2): الميزانية المالية لسنوات 2018-2020

2020		2019		2018		البيان صيدال
النسب	المبالغ دج	النسب	المبالغ دج	النسب	المبالغ دج	
0.63	25802976942.60	0.66	26773207679.36	0.63	24830612573.08	الأصول غير الجارية
0.37	14884573533.83	0.34	13660971197.91	0.37	14743731388.84	الأصول الجارية
0.16	6550453532.15	0.17	6887530621.19	0.16	6288271950.21	قيم الاستغلال
0.14	5548553649.36	0.12	4855289166.01	0.13	5319769680.04	قيم قابلة للتحقق
0.07	2785566352.32	0.05	1918151410.71	0.08	3135689758.29	قيم جاهزة
0.55	22234554786.95	0.54	21776278416.42	0.50	19796410396.42	الأموال الخاصة
0.30	12054977890.45	0.31	12464710737.10	0.33	12971323611.56	خصوم غير الجارية
0.16	6398017799.03	0.15	6193189703.75	0.17	6806609953.78	خصوم الجارية
0.02	922010265.30	0.02	810706531.25	0.02	620906312.83	خزينة الخصوم
1.00	40687550476.43	1.00	40434178877.27	1.00	39574343961.92	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

2- عرض قائمة جدول حساب النتيجة

الجدول رقم (2-3): جدول حسابات النتيجة لمجمع صيدال (2018-2020)

2020	2019	2018	البيان
9809929760.98	9392750935.10	10317577775.54	رقم الأعمال
264531 468.40	1085935007.08	272122098.95	إنتاج المخزن
0.00	0.00	0.00	إنتاج مثبت
0.00	0.00	0.00	إعانات للاستغلال
10074461229.38	10478685942.18	10589699874.49	إنتاج السنة المالية
-4245356684.94	-4577729592.68	-4624142242.57	مشتريات مستهلكة
-910765524.13	-1113922480.89	-1067499186.54	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
-5156122209.07	-5691652073.57	-5691641429.11	استهلاك السنة المالية
4918339020.31	4787033868.61	4898058445.38	القيمة المضافة للاستغلال
-3609396024.6	-351491683.35	-3329762 210.93	أعباء المستخدمين
-201768850.04	-15310399.06	-169982582.04	الضرائب والرسوم
1107174145.67	1117771786.20	1398313 652.41	الفائض الإجمالي عن الاستغلال
205038628.28	687941345.57	1159167515.64	المنتجات العملية
-109057603.07	-75628723.04	-188852963.84	الإعباء العملية
-1088338701.82	-1399508839.03	-145473798.08	المخصصات للإهلاك والمؤونات
214605132.80	664533494.03	380039983.32	الاسترجاع عن الخسائر القيمة وم
329421601.86	995270118.85	1293874389.45	النتيجة العملية

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

129 016705.12	152968301.58	200013164.65	المنتجات المالية
-154762522.08	-343123098.91	-254951764.57	الأعباء المالية
-25745816.96	-190154797.33	-54938599.92	النتيجة المالية
303675784.90	805954266.41	1238935 789.53	النتيجة العادية قبل الضريبة
-88374651.00	-77823533.00	-127206062.00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
-19069142.98	5579922.73	-21232781.46	الضرائب الموجلة
10623121695.58	11984129083.37	12328920538.10	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-10388751418.70	-11262578272.69	-11195958029.11	مجموع أعباء الأنشطة العادية
234370276.88	721550810.68	1132962508.99	النتيجة الصافية للأنشطة
234370276.38	721550810.68	1132962508.99	النتيجة الصافية للسنة المالية
-592334.84	19736411.44	44778352.30	نتائج الأقلية
-43841600.71	52226781.96	-3526470.31	صافي نتائج الشركات المحسوبة
189936341.33	793514004.08	1174214390.98	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد اعلى rapport du conseil administration 2018-2020

ثانيا: مؤسسة بيوفارم

1- الميزانية المالية لسنوات 2018-2020

الجدول رقم (2-4): الميزانية المالية لسنوات 2018-2020

2020		2019		2018		البيان بيوفارم
النسب	المبالغ دج	النسب	المبالغ دج	النسب	المبالغ دج	
0.18	13078000000.00	0.13	8961000000.00	0.12	6600000000.00	الأصول غير الجارية
0.82	61259000000.00	0.87	57738000000.00	0.88	48786000000.00	الأصول الجارية
0.03	2368000000.00	0.37	24438000000.00	0.38	21187000000.00	قيم الاستغلال
0.70	52329000000.00	0.45	29754000000.00	0.44	24464000000.00	قيم قابلة للتحقق
0.07	5560000000.00	0.05	3546000000.00	0.06	3135000000.00	قيم جاهزة
0.54	40416000000.00	0.57	37737000000.00	0.60	33069000000.00	الأموال الخاصة
0.06	4238000000.00	0.06	4154000000.00	0.01	546000000.00	خصوم غير الجارية
0.40	29683000000.00	0.37	24809000000.00	0.39	21772000000.00	خصوم الجارية
0.04	2831000000.00	0.01	812000000.00	0.01	799000000.00	خزينة الخصوم
1.00	74336000000.00	1.00	66700000000.00	1.00	55387000000.00	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد اعلى rapport du conseil administration 2018-2020

2- عرض قائمة جدول حساب النتيجة

الجدول رقم (2-5): جدول حسابات النتيجة لمؤسسة بيوفارم (2018-2020)

2020	2019	2018	البيان
71475000000	67838000000	63055000000	رقم الأعمال
148000000	172000000-	477000000	انتاج المخزن
0.00	0.00	0.00	انتاج مثبت
0.00	0.00	0.00	إعانات للاستغلال
71623000000	67666000000	63532000000	إنتاج السنة المالية
55447000000	51115000000	48315000000	مشتريات مستهلكة

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

1481000000	2086000000	2024000000	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الاخرى
56923000000	53201000000	50339000000	استهلاك السنة المالية
14694000000	14464000000	13193000000	القيمة المضافة للاستغلال
3510000000	3448000000	3004000000	أعباء المستخدمين
1180000000	1123000000	1107000000	الضرائب والرسوم
10004000000	9893000000	9082000000	القائض الإجمالي عن الاستغلال
482000000	271000000	663000000	المنتجات العملياتية
2093000000	89000000	170000000	الاعباء العملياتية
2356000000	1598000000	859000000	المخصصات للإهلاك والمؤونات
1380000000	1171000000	859000000	الاسترجاع عن الخسائر القيمة وم
74180000000	94051000000	88350000000	النتيجة العملياتية
392000000	129000000	547000000	المنتجات المالية
921000000	109000000	290000000	الأعباء المالية
529000000-	9000000-	256000000	النتيجة المالية
6889000000	9392000000	9092000000	النتيجة العادية قبل الضريبة
1670000000	1493000000	1509000000	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
295000000	57000000	57000000	الضرائب المؤجلة
5570000000	7604000000	7525000000	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد اعلی 2018-2020 rapport du conseil administration

المبحث الثاني: التقييم المالي للمؤسستين باستخدام المقارنة المرجعية

في هذا المبحث يتم حساب المؤشرات والنسب المالية وتطورها للمؤسستين وإجراء المقارنة بينهما على أساس النتائج المحققة والتعليق عنها.

المطلب الأول: المقارنة بين المؤسستين باستخدام تطور النتائج والتوازنات المالية
1- المقارنة بين تطور رقم الأعمال والنتيجة.

الجدول رقم(2-6): يوضح رقم الأعمال والنتيجة للمجمع صيدال وبيوفارم (2018-2020)

البيان	المؤسسة	2018	2019	2020
رقم الأعمال	صيدال	10317577775.54	9392750935.10	9809929760.98
	بيوفارم	63055000000	67838000000	71475000000
التغير في رقم الأعمال	صيدال	-	-10%	+0.25%
	بيوفارم	-	+7%	+5%
النتيجة	صيدال	1174214390.98	793514004.08	189936341.33
	بيوفارم	7525000000	7604000000	5570000000
التغير في النتيجة	صيدال	-	-47.9%	-317%
	بيوفارم	-	+1%	-36.51%
القيمة المضافة	صيدال	4898058445,38	4787033868,61	4918339020.31
	بيوفارم	13193000000,00	14465000000,00	14694000000
التغير في القيمة المضافة	صيدال	---	-2%	3%
	بيوفارم	---	+10%	+2%

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

329421601.86	995270118.85	1293874389.45	صيدال	النتيجة التشغيلية
74180000000	94051000000	8835000000	بيوفارم	
-67%	-23%	---	صيدال	التغير في النتيجة التشغيلية
6.4%	-21%	---	بيوفارم	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسستين باستخدام برنامج Excel

التعليق: من خلال الجدول أعلاه والذي يعكس تطور النتائج المحققة لسنوات الثلاث نلاحظ:

- أن تطور رقم الأعمال في مؤسسة صيدال متذبذب حيث انخفض إلى **-10%** في سنة 2019 ثم ارتفع إلى **+04.25%** في سنة 2020. أما في مؤسسة بيوفارم فإن رقم الأعمال في تطور بزيادة متناقصة خلال السنوات الثلاث. وقد انعكس ذلك على تطور القيمة المضافة، والنتيجة التشغيلية.
- أما النتيجة الصافية فهي موجبة ومتناقصة في المؤسستين وخاصة في سنة 2020، ومع ذلك فإن مؤسسة بيوفارم حققت زيادة في الأرباح في السنة 2019 بنسبة **+1%** وانخفاض في سنة 2020 بـ **-36.51%** على عكس مؤسسة صيدال كانت نتائجها متناقصة خلال السنوات الثلاث بشكل ملحوظ ومؤثر حيث بلغت النسبة **-317%**.
- وعليه يمكن القول إن مؤسسة بيوفارم نتائجها أحسن من مؤسسة صيدال.

2- المقارنة بين تطور مؤشرات التوازن المالي

الجدول رقم (2-7): يوضح تطور مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة صيدال وبيوفارم (2018-2020)

البيان	المؤسسة	2018	2019	2020
راس المال العامل الدائم FR	صيدال	7937121435.06	7467781474.16	8486555734.80
	بيوفارم	27015000000,00	32928000000,00	58613992466.27
التغير في راس المال العامل الدائم FR	صيدال	----	-6.28%	+14%
	بيوفارم	-----	22%+	+78%
الاحتياج في رأس المال العامل BFR	صيدال	5422337989.60	6360336614.70	6622999647.78
	بيوفارم	24677000000.00	30195000000.00	50222992466.27
التغير في الاحتياج في رأس المال العامل BFR	صيدال	----	+24%	+4%
	بيوفارم	---	+22%	+66%
الخزينة الصافية (TN)	صيدال	2514783445.46	1107444879.46	1863556087.02
	بيوفارم	2336000000.00	2734000000.00	8391000000.00
التغير في الخزينة الصافية (TN)	صيدال	----	-56%	68%
	بيوفارم	-----	17%	207%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسستين باستخدام برنامج Excel

التعليق: من الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- راس المال العامل الدائم في مؤسسة صيدال أنخفض في سنة 2019 بنسبة **6.28%** ويرجع ذلك إلى زيادة الأصول غير الجارية بقيمة أكبر من الزيادة في الأموال الدائمة، أما في سنة 2020 حدث العكس مما أدى إلى ارتفاع النسبة إلى **+14%**. أما مؤسسة بيوفارم فإن راس المال العامل الدائم عرف نمواً متزايداً. ويعزى ذلك إلى زيادة الموارد الدائمة والاستخدامات الثابتة معاً.
- إحتياجات رأس مال العامل هناك تزايد في نسبة تغير في إحتياجات راس المال العامل للمؤسستين في صيدال زيادة متناقصة وبيوفارم زيادة متزايدة نظراً لأن هذه الأخيرة نشاطها تجاري أكثر من النشاط الصناعي.
- كما أن الخزينة موجبة في كلا المؤسستين وهذا يعني رأس المال العامل أكبر من الإحتياج في رأس المال العامل وأن كل من صيدال وبيوفارم يتمتعان بوضع مالي جيد أي أنهما وفرتا سيولة مالية تسمح لهما بتسديد ديونهما والوفاء بالتزاماتهما، وهذا يعني أن المؤسستين تتمتعان بتوازن مالي جيد في المدى القصير.

المطلب الثاني: المقارنة بين المؤسستين باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أدوات التحليل المالي الأكثر استخدام وهي متنوعة وتتمثل النسب علاقة بين مؤشرين لقياس مشكل معين.

1- المقارنة بين نسب النشاط

الجدول رقم (2-8): مهلة تحصيل قيم الزبائن للمجمع صيدال وبيوفارم (2018-2020)

البيان	المؤسسة	2018	2019	2020
معدل دوران مجموع الأصول	صيدال	0.26	0.2395	0.24
	بيوفارم	1.14	1.02	0.96
معدل دوران الأصول الثابتة	صيدال	0.42	0.38	0.38
	بيوفارم	9.55	7.57	5.47
مهلة دوران المخزون المنتجات	صيدال	230	292	285
	بيوفارم	220	285	275
مهلة تسديد الموردين	صيدال	175	108	115
	بيوفارم	140	144	126
مهلة تحصيل الزبائن	صيدال	128	122	148
	بيوفارم	124	120	121

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسات باستخدام برنامج Excel

التعليق: من خلال الجدول أعلاه:

- إن معدل دوران مجموع الأصول نجد أقل من 25% لسنوات الثلاث في مؤسسة صيدال نظرا لانخفاض في المبيعات المحققة فهي غير قادرة على استغلال هذه الأصول لتوليد المبيعات في حين أن هذا المعدل مرتفع في بيوفارم 100%، نظرا لطبيعة النشاط التجاري ويدل ذلك على استغلال المؤسسة لأصولها بكفاءة وفعالية وهذا انعكس بشكل إيجابي على حجم المبيعات.
- نفس الملاحظة لمعدل دوران الأصول الثابتة في المؤسسات.
- أما فيما يخص سياسة الائتمان فهي متقاربة في المؤسسات ومدة تحصيل قيم الزبائن أقل من مدة الممنوحة من المورد.

2 - المقارنة بين نسب الربحية

- الجدول رقم(2-9): نسب الربحية للمجمع صيدال وبيوفارم (2018-2020)

2020	2019	2018	المؤسسة	نسب الربحية
0,4%	1,90%	2,9%	صيدال	معدل العائد على الأصول (المردودية الاقتصادية)
1%	11%	14%	بيوفارم	
0,8%	3,60%	5,90%	صيدال	معدل العائد على الأموال الخاصة Rcp (المردودية المالية)
23%	20%	14%	بيوفارم	
1,93%	8,44%	11,38%	صيدال	المردودية التجارية
1%	11,20%	11,93%	بيوفارم	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسسات باستخدام برنامج Excel

التعليق: تظهر نتائج معدل العائد على الأصول خلال فترة الدراسة في مؤسسة صيدال ضعي، أي أن ما تتحصل عليه من خلال العملية التشغيلية غير كافي وهو مستمر في الانخفاض في فترة الدراسة، كما تظهر أن الكفاءة التشغيلية لإدارة مؤسسة بيوفارم أفضل من إدارة مؤسسة صيدال حيث أن نتائج معدل العائد على الأصول أفضل. كما أن نتائج العائد على حقوق الملكية تظهر أن مؤسسة بيوفارم قادرة على تعظيم عائد المساهمين، كما أن لديها القدرة على توظيف حقوق الملكية بشكل مريح، وهذا عكس مؤسسة صيدال التي فيها هذه النسبة في انخفاض مستمر.

ومن خلال نسبة خاصة لمجمل الربح نلاحظ أنها متذبذبة في مؤسسة صيدال وهذا مؤشر على عد مقدر المؤسسة على التحكم في الظروف المسببة لارتفاع التكاليف مع انخفاض النتائج، في حين أن هذه

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

النسبة ترتفع ببطء في مؤسسة بيوفارم وهذا مؤشر على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من النشاط الرئيسي لها، أما النسبة التي تقيس العلاقة بين صافي الربح والمبيعات فتظهر نتائج ضعيفة وغير مستقرة لكلا المؤسستين وهذا مؤشر غير جيد لهما.

3- المقارنة بين نسب التمويل

- الجدول رقم(2-10):: نسب التمويل للمجمع صيدال وبيوفارم (2018-2020)

2020	2019	2018	المؤسسة	نسب الربحية
1.328	1.278	1.319	صيدال	نسبة التمويل الدائم
3.41	4.67	5.09	بيوفارم	
0.861	0.813	0.797	صيدال	نسبة التمويل الخاص
3.09	4.21	5.01	بيوفارم	
1.204	1.167	1.001	صيدال	نسبة الأموال الخاصة إلى الديون (الاستقلالية المالية)
1.19	1.3	1.48	بيوفارم	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسستين باستخدام برنامج Excel

التعليق: من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم خلال فترة 2018_ 2020 أكبر من الواحد في شركتي صيدال و بيوفارم وهذا دليل على أن هناك تغطية كاملة لأصولها الثابتة بواسطة الأموال الدائمة (رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب) مع تسجيل هامش أمان لكن الشركتين من مواجهة الاحتياجات المولدة عن دورة الاستغلال، كما نلاحظ أن هذه النسبة كبيرة جدا في مؤسسة بيوفارم، فيما يخص نسبة التمويل الذاتي فيظهر جليا أنها أكبر من الواحد خلال فترة الدراسة في مؤسسة بيوفارم وهذا يعني أن بيوفارم تداول أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة وهي الحالة المثلى، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك، في حين أن هذه النسبة كانت في مؤسسة صيدال في معظم سنوات فترة الدراسة أقل من الواحد وهذه الوضعية غير جيدة للمؤسسة.

كما توضح نتائج نسبتي الاستقلالية المالية والقدرة على الوفاء في الشركتين خلال فترة الدراسة أن كلا الشركتين لا تتجاوز فيهما الديون الأموال الخاصة بمعنى أنهما يعتمدان على الأموال الخاصة بدل الديون وهذا يعطي استقلالية مالية لهما؛ كما أن أصول الشركتين تغطي الديون بأنواعها وهذه الوضعية جيدة بالنسبة لمالكي الشركتين لأنها تؤدي إلى زيادة عائداتهم وسيطرتهم على المؤسسة.

4 - المقارنة بين نسب السيولة

- الجدول رقم(2-11):: نسب السيولة للمجمع صيدال وبيوفارم (2018-2020)

2020	2019	2018	المؤسسة	نسب الربحية
2.326	2.205	2.166	صيدال	نسبة السيولة العامة

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

2.06	2.33	2.24	بيوفارم	نسبة السيولة المختصرة
1.302	1.093	1.242	صيدال	
1.88	1.34	1.27	بيوفارم	نسبة السيولة الفورية
0.435	0.309	0.460	صيدال	
0.19	0.14	0.14	بيوفارم	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسستين باستخدام برنامج Excel

التعليق: من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة السيولة العامة في شركتي صيدال و بيوفارم توضح أن الأصول المتداولة في الشركتين تكفي لسداد (تغطية) الالتزامات المتداولة (الديون قصيرة الأجل) دون أن تتأثر الأنشطة المختلفة في الشركتين بهذا السداد، إن المقياس النمطي والمتعارف عليه لهذه النسبة هو 01وعليه فزيادة هذه النسبة يعد مؤشر إيجابي لكن إن كانت مبالغ فيها فلا تظهر وضعية جيدة ، أما فيما يخص نسبة السيولة المختصرة عند حسابها يتم استبعاد المخزون السلعي باعتباره من الأصول المتداولة الأقل سيولة ويحتاج إلى مدة لكي يتحول إلى نقدية، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن الشركتين تستطيعان سداد ديونهما قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع لمخزونهما (النسبة أكبر من 01).

وتعبر نسبة السيولة الفورية بدقة أكبر على مدى توفر السيولة في الشركتين ومن خلال هذه النسبة نلاحظ أن الديون الدورية لمؤسسة بيوفارم كانت أكبر من ديون مؤسسة صيدال، مما أدى إلى انخفاض نسبة السيولة الفورية لمؤسسة بيوفارم. ومع ذلك، كان هناك تحسن في هذه النسبة سنة 2020، لكنها لا تزال منخفضة، بينما بالنسبة لمؤسسة صيدال، انخفضت النسبة سنة 2019، ثم ارتفعت في عام 2020.

المطلب الثالث: المقارنة بين المؤسستين باستخدام EVA

من بين الاساليب الحديثة المستخدمة في التحليل المالي القيمة المضافة الاقتصادية القيمة السوقية المضافة.

1- المقارنة بين تطور القيمة الاقتصادية المضافة EVA

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA نتبع الخطوات التالية اتباع الخطوات التالية:

- حساب التكلفة الوسطية المرجحة؛
 - حساب رأس المال المستثمر؛
 - حساب العائد على رأس المال المستثمر.
 - حساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA
- أ- حساب التكلفة الوسطية المرجحة: وتحسب بالعلاقة التالية

$$Wacc = K_{cp} \times \frac{CP}{CP+D} + K_d \times \frac{D}{CP+D} \times (1-T)$$

الجدول رقم (2-12): التكلفة الوسطية المرجحة لمؤسسة صيدال للفترة (2018-2020)

2020	2019	2018	البيان	المؤسسة	
22234554786.95	21776278416.42	19796410396.42	اموال خاصة CP	صيدال	
0.008	0,036	0,059	Kcp		
10 172 861 814,24	11 338 705 888,45	10 437 980 817,91	الإستدانة الصافية D		
0.015	0.030	0.025	Kd		
0,686094639	0,657595915	0,654764644	CP/ (D + CP)		
0,313905361	0,342404085	0,345235356	D/ (D + CP)		
0.81	0.81	0.81	(1-T)		
0.009	0.033	0.045	WACC		
40416000000.00	37737000000.00	33069000000.00	اموال خاصة CP		بيوفارم
%23	%20	%14	Kcp		
507000000.00	880000000.00	-1838000000.00	الإستدانة الصافية D		
0.7732	0.1466	-0.2976	Kd		
0.9876	0.9772	1.0589	CP/ (D + CP)		
0.0124	0.0228	-0.0589	D/ (D + CP)		
0.81	0.81	0.81	(1-T)		
0.23	0.20	0.16	WACC		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق المؤسستين باستخدام برنامج Excel

ب- رأس المال المستثمر CI

$$CI = INVE + BFR$$

الجدول رقم (2-13) رأس المال المستثمر لمؤسسة صيدال وبيوفارم (للفترة 2018-2020)

2020	2019	2018	المؤسسة	البيان
17231929033,66	16930 015541,82	8 680767219,28	صيدال	INVE
11033000000	7642000000	5266000000	بيوفارم	
6622999647.78	6360336614.70	5422337989.60	صيدال	BFR
50222992466.27	30195000000.00	24677000000.00	بيوفارم	
23854928681.44	23290352156.52	14103105208.88	صيدال	CI

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

56845992114.05	36555336614.70	30099337989.60	بيوفارم
----------------	----------------	----------------	---------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

ج-العائد على رأس المال المستثمر ROCI: يحسب العائد على رأس المال المستثمر بقسمة

النتيجة العملياتية على رأس المال المستثمر كالتالي:

$$ROCI = \frac{RO}{CI}$$

حيث: RO: النتيجة العملياتية؛ CI: رأس المال المستثمر.

الجدول رقم (2-14) العائد على رأس المال المستثمر لمؤسسة صيدال وبيوفارم للفترة 2018-2020

البيان	المؤسسة	2018	2019	2020
RO	صيدال	1 293 874 389,45	995 270 118,85	329421601.86
	بيوفارم	8835000000	94051000000	74180000000
CI	صيدال	14103105208.88	23290352156.52	23854928681.44
	بيوفارم	30099337989.60	36555336614.70	56845992114.05
ROCI	صيدال	0.0234	0.0427	0.0542
	بيوفارم	0.2465	0.2572	0.1554

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

- القيمة الاقتصادية المضافة EVA: تمثل الربح الاقتصادي بعد سداد تكلفة رأس المال،

ويمكن حسابها وفق الصيغة التالية:

$$EVA = (ROCI - WACC) \times CI$$

الجدول رقم (2-15): القيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة صيدال للفترة (2018-2020)

البيان		2018	2019	2020
ROCI	صيدال	0.0234	0.0427	0.0542
	بيوفارم	0.2465	0.2572	0.1554
WACC	صيدال	0.045	0.033	0.009
	بيوفارم	0.16	0.20	0.23
CI	صيدال	14103105208.88	23290352156.52	23854928681.44

الفصل الثاني: دراسة حالة المقارنة المرجعية بين مؤسستي صيدال وبيوفارم

56845992114.05	36555336614.70	30099337989.60	بيوفارم	
1078242776	225916415.9	-304627072.5	صيدال	EVA
-4240711012	2090965254	2603592736	بيوفارم	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

د - المقارنة القيمة السوقية المضافة MVA

- ويمكن حسابها وفق الصيغة التالية:

القيمة السوقية المضافة = مجموع القيم الحالية القيمة المضافة الاقتصادية لسنوات الثلاثة

أما حساب معدل التحيين: متوسط التكلفة الوسطية المرجحة لمؤسسة صيدال للفترة (2018-2020)

الجدول رقم (2-16): القيمة المضافة الاقتصادية لسنوات الثلاثة (2018-2020)

2020	2019	2018		البيان
1078242776	225916415.9	-304627072.5	صيدال	EVA
-4240711012	2090965254	2603592736	بيوفارم	
0.917781	0.94443	0.91782	صيدال	WACC معدل
0.5787	0.6944	0.8333	بيوفارم	التحيين
923360154.20			صيدال	MVA
1167440637.00			بيوفارم	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة

التعليق: من جدول أعلاه تلاحظ:

- إن مؤسسة صيدال في سنة 2019 حققت قيمة اقتصادية مضافة سالبة، بسبب العائد المحقق من رأس المال المستثمر لا يغطي ما يطلبه أصحاب الأموال المستثمرة وهو ما يعرف بهدم القيمة، أما في السنين 2019 و2020 ارتفع معدل العائد من رأس المال المستثمر مما ساهم في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة موجبة.
- أما مؤسسة بيوفارم نلاحظ العكس تماما في تحقق القيمة الاقتصادية المضافة، حيث تناقصت قيمتها حتى درجة التدهور في سنة 2020.
- بالنسبة القيمة الاقتصادية السوقية فإن مؤسسة بيوفارم أحسن من مؤسسة صيدال حيث بلغ الفرق بينهما حوالي 24408482.00 دج

المطب الرابع: نتائج الدراسة

خلال الدراسة التطبيقية للتقييم المالي للمؤسستين والمقارنة بينهما على اعتبار أن مؤسسة بيوفارم

أداءها المالي أحسن من مؤسسة صيدال، تم استخلاص النتائج التالية:

- إن المؤسستين تنتميان إلى نفس قطاع الصناعة المحلية للأدوية وتسيطر على سوق الأدوية؛
 - نسبة الأصول الثابتة إلى المجموع الأصول في مؤسسة صيدال أكبر من 65% وبالتالي فهي مؤسسة يغلب عليها النشاط الصناعي على عكس مؤسسة بيوفارم هذه النسبة أقل من 20% ويغلب عليها النشاط التجاري.
 - تطور رقم الأعمال في مؤسسة بيوفارم أكبر من صيدال وبالتالي فإن الحصة السوقية لبيوفارم أكبر من صيدال.
 - إن النتائج المحققة خلال سنوات الدراسة للمؤسستين في تناقص ويعزى ذلك إلى أن أسعار منتجات الأدوية مقننة ولا تخضع لقوانين السوق؛
 - التوازنات المالية في المؤسستين موجبة والخزينة الصافية موجبة ومرتفعة وهذا يعتبر تجميد للأموال دون استثمارها.
 - تظهر نتائج معدل العائد على الأصول أن الكفاءة التشغيلية لإدارة مؤسسة بيوفارم أفضل من إدارة مؤسسة صيدال.
 - نتائج نسبتي الاستقلالية المالية والقدرة على الوفاء توضح أن الشركتين في حالة استقلالية مالية، كما أن أصولهما تغطي الديون.
 - نتائج نسب السيولة المختلفة في المؤسستين صيدال وبيوفارم توضح أن الأصول المتداولة تكفي لسداد الديون.
 - تظهر نتائج معدل العائد على الأصول أن الكفاءة التشغيلية لإدارة مؤسسة بيوفارم أفضل من إدارة مؤسسة صيدال.
- من خلال المقارنة المرجعية للمؤسستين تبين ان نقاط القوة لمؤسسة بيوفارم هو اعتمادها على النشاط التجاري الذي يسمح لنسبة كبيرة من راس المال بدوران وتحقيق هوامش ربح معتبرة وزيادة المردودية، لكن تراجعت مردوديتها انه في السنوات الأخيرة بسبب انتهاج الدولة لسياسة التصنيع المحلي للأدوية تراجعت ربحية بيوفارم.

أما نقاط الضعف لمؤسسة صيدال هو اعتمادها على إنتاج الأدوية الهجينة المحلية مع استيراد للأدوية الأصلية بتكلفة أقل ومنافسة المنتجات المحلية، وقد تسبب هذا في ضعف المردودية مقارنة بالأموال المستثمرة.

خلاصة الفصل:

إن تقييم الأداء المالي لشركتين رئيسيتين لإنتاج الأدوية مؤسسة صيدال ومؤسسة بيوفارم باستخدام مؤشرات التقليدية والحديثة، سمح لنا مقارنة مرجعية للشركتين لتقييم أداءها، حيث تم حساب عدد من النسب، توصلنا إلى أن كلتا المؤسستين كانتا مستقلتين ماليًا، وحققتا توازنًا ماليًا طوال فترة الدراسة، وكانتا مربحتين ومليئتين.

ومع ذلك، مكنتنا طريقة المقارنة المرجعية من إيجاد اختلافات في الأداء بين المؤسستين. بالنسبة لجميع النسب المحسوبة تقريبًا، حصلت مؤسسة بيوفارم على نتائج أفضل: رأس مالها العامل أعلى، ونسبة ديونها أقل، وهي أكثر سيولة من منافستها لأن لديها تدفقات نقدية محتملة أكثر، وهي أكثر ربحية من حيث أصولها وربحياتها الاقتصادية وربحياتها المالية، وأخيرًا، تدير أسهمها بحكمة أكثر من مؤسسة صيدال. وأخيرًا، يمكننا القول إن أداء مؤسسة الأدوية الحيوية بيوفارم أفضل من منافستها مؤسسة صيدال.

الخاتمة

خاتمة عامة:

يعد تقييم الأداء المالي بمثابة المرآة العاكسة للوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال حساب المؤشرات المالية سواء منها التقليدية أو الحديثة، وأهمها مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية والقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة المتعارف عليه، والتي على أساسها يقيم الأداء المالي للمؤسسات ومنه الحكم على السياسة المالية المنتهجة، ومدى نجاحها بالاعتماد على البيانات والمعلومات المسجلة في القوائم المالية.

ولكي يكون التقييم المالي فعال يجب مقارنة نتائجه مع نتائج التقييم لمؤسسة أخرى من نفس القطاع، ويعرف هذا الأسلوب بالمقارنة المرجعية وهو من أهم الآليات الحديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة فهو يمكنها من معرفة مكانتها بين المؤسسات المتميزة الأخرى ويحدد نقاط القوة بغية تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، كما يفرض هذا الأسلوب مراحل يجب إتباعها لتطبيق تقنية المقارنة المرجعية والاستفادة منه في المؤسسات، وهذا ما يشجع بالارتقاء بها إلى مستويات أعلى، فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة حسب Camp Roberrrt ; Jerom p.Finningan ... وغيرهم في تحقيق ذلك.

ومن خلال الدراسة لتقييم الأداء المالي لمؤسستين كبيرتين تعملان في مجال الأدوية في الجزائر وهما مجموعة صيدال ومجموعة بيوفارم، حيث استخدمنا المؤشرات التقليدية والحديثة للمقارنة مرجعية بين أداء المؤسستين، وبعد حساب عدد من النسب، توصلنا إلى أن كلتا المؤسستين مستقلتين ماليًا، وحققتا توازنًا ماليًا طوال فترة الدراسة (2018-2020)، أما بالنسبة لجميع النسب المحسوبة تقريبًا، حصلت مؤسسة بيوفارم على نتائج أفضل: رأس مالها العامل أعلى، ونسبة ديونها أقل، وهي أكثر سيولة من منافستها لأن لديها تدفقات نقدية محتملة أكثر، وهي أكثر ربحية من حيث أصولها وربحيتها الاقتصادية وربحيتها المالية، وتدير أسهمها بحكمة أكثر من مؤسسة صيدال، وأخيرًا يمكننا القول أن أداء بيوفارم بيوفارم أفضل من منافستها مؤسسة صيدال.

نتائج اختبار الفرضيات

- بالنسبة الفرضية الأولى والتي تعتبر المؤشرات المالية المستخدمة في الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية معايير يستند إليها في أسلوب المقارنة المرجعية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف،

الخاتمة

لأن نتائج هذه المؤشرات يعتمد عليها في تشخيص السياسة المالية والحكم على مدى نجاحها واستمرارها في محيط تسوده المنافسة. وقد إثبات صحة هذه الفرضية.

■ أما الفرضية الثانية والتي تعتبر ان أسلوب المقارنة المرجعية يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المالي للشركات التي تعاني من مشاكل مالية وذلك بالاستفادة من نقاط القوة لشركة ذات الأداء الجيد المنافسة لها في نفس القطاع. لقد استخدم هذا الأسلوب في العديد من المؤسسات سواء كانت مقارنة مرجعية داخلية أو خارجية، وذلك للاستفادة من نقاط القوة في الفرع أو الوحدة ذات أداء جيد. لتصحيح نقاط الضعف في الوحدة أو الفرع أقل أداء. ومن خلال دراسة حالة تبين أن أداء مؤسسة بيوفارم أحسن من أداء صيدال في جميع النواحي. وهو ما يثبت الفرضية الثانية.

النتائج العامة: يمكن حصر أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة فيما يلي:

- يسمح تقييم الأداء المالي بالتعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق فوائض مالية تمكنها من الاستمرار والبقاء في السوق؛
- تعد المقارنة المرجعية أحد الأساليب المهمة المستخدمة من قبل بعض الشركات التي تطبق التقنيات الحديثة للإدارة، وذلك لغرض مقارنة مستوى أدائها مع أداء الشركات الأفضل؛
- المقارنة المرجعية عملية تدريب مستمرة تستند إلى التعلم من الآخرين ذوي الممارسات الأفضل، فضلا عن معرفة معدل تطور المنافسين، مستهدفة للحاق بهم وتجاوز أدائهم؛
- تعد تقنية المقارنة المرجعية إحدى أهم التقنيات الحديثة لقيادة وتقييم الأداء، والتي تعمل على استخدام المقارنة مع الأحسن فضلا عن اعتمادها العوامل الداخلية للشركة بهدف زيادة ربحيتها وقدرتها على المنافسة؛
- المؤسسات عينة الدراسة تتميز بوضعية مالية جيدة نسبيا خلال سنوات الدراسة.
- ضرورة الاستخدام المنتظم لأسلوب المقارنة المرجعية لمعرفة حالة المؤسسة مما يساهم في سداد الفجوات الحاصلة بين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع؛
- بالرغم من حيوية القطاع الذي تنشط فيه مؤسسة صيدال إلا أنها لم تقم باستغلال الوضع لصالحها من أجل توسيع نشاطها ومجال توزيع منتجاتها على عكس مؤسسة بيوفارم؛
- تتفوق مؤسسة بيوفارم على مؤسسة صيدال فيما يتعلق بنسب المردودية وذلك دليل على قدرتها على تحقيق فوائض مالية كبيرة من خلال نشاطها العادي؛

الخاتمة

- توضح نسبة الملكية أن مؤسسة صيدال قادرة على خدمة دينها في حين أن شركة بيوفارم تعتمد على التنوع في مصادر أموالها.
- توضح نسبة المديونية أن مؤسستي صيدال و بيوفارم تعتمدان على الديون في تمويل اقتناء الأصول.

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا تقديم بعض التوصيات:
 - يجب على الدولة تشجيع ودعم المؤسسات الوطنية في مجال الصناعة الدوائية؛
 - يجب على الدولة انتهاز سياسة تعمل على تقليل اعتماد الصناعة الدوائية الوطنية على الواردات الأجنبية؛
 - يجب على شركتي صيدال و بيوفارم اعتبار المقارنة المرجعية إجراء تسييري لابد من القيام به بصفة دورية من أجل تسهيل عملية التقييم المالي؛
 - على شركة بيوفارم أن تقلل تمويل نشاطها عن طريق الخصوم الجارية؛
 - على شركة صيدال أن تعمل على تحسين الأنشطة التشغيلية بها من أجل تحقيق عوائد أكثر.
- أفاق الدراسة:

في ختام هذه الدراسة ارتأينا تقديم مجموعة من المواضيع المرتبطة بموضوع دراستنا نذكر منها:

- ✓ تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية وتقييم الأداء المالي في المؤسسات المدرجة في البورصة؛
- ✓ محاولة التطبيق الفعلي للمقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة: مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، التحليل المالي، الطبعة الأولى، 2022، القاهرة، مصر.
3. خالد وهيب الراوي، يوسف بوسعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000.
4. محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي لشركات وأسواق مالية، الطبعة الثانية، دار المريخ، الرياض، 2009.
5. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، 2011.
6. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
8. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
9. عبد المعطي أرشيد، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
10. عدنان تائه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، الاتجاهات الحديثة في التحليل والتخطيط المالي، 2007.
11. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 2009.
12. منير شاكر محمد، إسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي، مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005.

المجلات والدوريات العلمية

1. اسماعيل مجبل داوي، فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء وامكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح، مجلة المعهد التقني، العمارة، العدد 07، 2007.
2. بشر محمد موفق لطفي، وهيبة مقدم، استعمال المقارنة المرجعية لتطوير المقررات الاكاديمية، دراسة حالة: جامعة العلوم التطبيقية (مملكة البحرين)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد: 01، جانفي 2021.

3. حنان حسن الغامدي، شدى ابراهيم فرج، تصور مقترح لتفعيل المقارنة المرجعية في الاقسام العلمية بجامعة الطائف في ضوء نموذج comp robert، مجلة ديالي، العدد 87، 2021.
4. خالد سيف بوخلخال، علال بن ثابت، قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات الحديثة والتقليدية ودراسة فعاليتها في خلق القيمة دراسة حالة مجمع صيدال خلال الفترة 2009_2019، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2021.
5. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 04، 2006.
6. شفيق جيلالي، تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10.
7. صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) (ATM)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021.
8. صالح بلا سكة، نور الدين مزياني، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات: دراسة مقارنة شركتي الحضنة والمراعي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04/ديسمبر 2013، جامعة 20 أوت 1955.
9. فاطمة الزهراء بوطورة، لندة رقام، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، جانفي 2021.
10. مبروكي مروة، دور المؤشرات الحديثة للبعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي وقيادته نحو خلق القيمة بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 01، 2023.
11. مجيد عبد الحسين هاتف حميدة كريم شعلان، دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الإنتاجية، دراسة تطبيقية في معمل سمنت كوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 15، العدد 04، 2018.
12. منصف شرقي، عميروش بوشلاغم، دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 01، جوان 2020.
13. نبيلة قدور، حمزة العرابي، المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجمع صيدال وحكمة للأدوية، مجلة الدراسة المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، ديسمبر 2018.

14. هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.

الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية

1. بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرارات دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ (2005-2008)، رسالة ماجستير، تخصص مالية مؤسسية، جامعة أحمد بوقره بومرداس.
2. بوضياف صفاء، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي - دراسة تطبيقية في قطاع الحليب ومشتقاته-، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، مالية وتدقيق، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017_2018.
3. بومصباح صافية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام التحليل العملي دراسة لعينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه تخصص نقود مالية وبنوك جامعة الجزائر 3، 2022-2023.
4. سامية لحول، التسويق و المزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007\ 2008 .
5. معوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة "NCA ROUIBA"، رسالة ماجستير تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016،
6. هادفي خالد، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019،

المراجع باللغة الأجنبية

les ouvrages

1. David Francis, the benchmarking process and its effective use to promote continuous improvement in the automotive industry, university of Bradford, UK, 2010, p58.
2. Patrick Piget, **La gestion financière**, Edition Economica, paris, 1998.

الملاحق

الملحق رقم 01 : الميزانية المالية لمجمع صيدال 2018- 2017 (الأصول)

ACTIF	31/12/2018			31/12/2017
	MONTANTS BRUTS	AMORTS OU PROVISIONS	MONTANTS NETS	
ACTIF NON COURANT				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	115 414 200,00	0,00	115 414 200,00	115 414 200,00
Immobilisations incorporelles	378 857 436,59	239 123 450,08	139 733 986,51	13 643 850,95
Immobilisations corporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Terrains	2 391 687 791,42	0,00	2 391 687 791,42	10 383 338 837,77
Bâtiments	7 584 297 976,37	5 271 308 688,28	2 312 989 288,09	1 766 306 904,14
Autres immobilisations corporelles	18 277 440 502,83	14 301 350 363,06	3 976 090 139,77	1 351 564 152,29
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	276 361 487,38
Immobilisations en cours	10 759 890 495,72	0,00	10 759 890 495,72	13 501 512 857,53
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalences - entreprises associées	1 433 217 458,23	0,00	1 433 217 458,23	1 466 608 492,92
Autres participations et créances rattachées	685 893 175,00	462 033 246,90	223 859 928,10	630 537 294,94
Autres titres immobilisés	3 000 000 000,00	0,00	3 000 000 000,00	4 000 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	152 869 240,73	0,00	152 869 240,73	157 814 646,73
Impôts différés actif	324 860 044,51	0,00	324 860 044,51	296 251 741,16
TOTAL ACTIF NON COURANT	45 104 428 321,40	20 273 815 748,32	24 830 612 573,08	33 959 354 465,81
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	6 956 065 304,74	667 793 354,53	6 288 271 950,21	4 883 145 010,78
Créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Clients	5 578 018 586,28	1 897 005 360,67	3 681 013 225,61	3 192 081 776,57
Autres débiteurs	1 391 498 314,49	7 500,00	1 391 490 814,49	1 357 618 287,35
Impôts	240 704 481,51	11 998 830,46	228 705 651,05	169 292 263,58
Autres actif courant	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Trésorerie	3 218 125 424,65	82 435 666,36	3 135 689 758,29	4 738 892 796,95
TOTAL ACTIF COURANT	17 402 972 100,86	2 659 240 712,02	14 743 731 388,84	14 359 590 124,42
TOTAL GENERAL ACTIF	62 507 400 422,26	22 933 056 460,34	39 574 343 961,92	48 318 944 590,23

الملحق رقم 02 : الميزانية المالية لمجمع صيدال 2018- 2017 (الخصوم)

PASSIF	31/12/2018	31/12/2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	0,00	0,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	8 721 856 492,20
Primes et réserves -(réserves consolidées)	13 461 406 696,77	12 991 033 164,36
Ecart de réévaluation	1 272 192 408,65	1 585 712 860,28
Écart d'équivalence	1 016 986 928,55	955 727 524,41
Résultat Net	1 174 214 390,98	1 376 295 647,88
Autres capitaux propres -report à nouveau	-866 679 031,92	-1 080 714 611,43
Intérêts minoritaires	826 612 003,56	881 619 980,04
TOTAL I	19 796 410 396,58	27 931 531 057,74
PASSIF NON COURANT		
Emprunts et dettes financières	10 923 905 958,66	10 894 562 658,08
Impôts (différés et provisionnés)	19 887 217,01	17 509 995,00
Autres dettes non courantes	593 645 268,24	1 059 992 788,80
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 433 885 167,65	1 346 632 170,47
TOTAL PASSIF NON COURANT II	12 971 323 611,56	13 318 697 612,35
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	2 249 615 538,04	1 436 731 269,94
Impôts	201 334 246,61	726 697 526,43
Autres dettes	3 734 753 856,30	4 107 579 876,69
Trésorerie passif	620 906 312,83	797 707 247,08
TOTAL PASSIF COURANT III	6 806 609 953,78	7 068 715 920,14
TOTAL GENERAL PASSIF	39 574 343 961,92	48 318 944 590,23

الملحق رقم 03 : الميزانية المالية لمجمع ص يدال 2019- 2020 (الاصول)

ACTIF	31/12/2020		MONTANTS NETS	31/12/2019
	MONTANTS	AMORTS OU PROVISIONS		
ACTIF NON COURANT :				
Écart d'acquisition (ou goodwill)	141 648 564,00	0,00	141 648 564,00	141 648 564,00
Immobilisations incorporelles	468 576 191,02	343 249 100,26	125 327 090,76	174 057 344,76
Immobilisations corporelles :				
Terrains	4 398 481 823,42	0,00	4 398 481 823,42	3 805 721 423,42
Bâtiments	13 261 407 322,31	5 844 143 212,84	7 417 264 109,47	7 492 164 949,94
Autres immobilisations corporelles	20 778 518 111,59	15 362 335 010,82	5 416 183 100,77	5 632 128 168,46
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations en cours	3 523 900 855,21	0,00	3 523 900 855,21	3 580 260 802,98
Immobilisations financières :				
Titres mis en équivalences - entreprises associées	2 134 015 175,22	0,00	2 134 015 175,22	2 960 993 718,84
Autres participations et créances rattachées	335 939 575,00	59 416 028,43	276 523 546,57	48 760 055,87
Autres titres immobilisés	2 002 300 000,00	0,00	2 002 300 000,00	2 500 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	14 614 749,45	0,00	14 614 749,45	107 512 187,56
Impôts différés actifs	352 717 927,73	0,00	352 717 927,73	329 960 363,53
TOTAL ACTIF NON COURANT	47 412 120 294,98	21 609 143 323,38	25 802 976 942,60	26 773 207 679,36
ACTIF COURANT :				
Stocks et en cours	7 191 992 769,17	641 539 237,02	6 550 453 532,15	6 887 530 621,19
Créances et emplois assimilés :				
Clients	5 911 959 706,26	1 887 229 726,08	4 024 729 980,18	3 177 533 740,40
Autres débiteurs	1 316 384 098,39	7 500,00	1 316 376 598,39	1 436 859 091,79
Impôts	188 887 081,60	0,00	188 887 081,60	222 326 344,63
Autres actifs courants	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés :				
Placements et autres actifs financiers courants	18 559 989,19	0,00	18 559 989,19	18 559 989,19
Télesonnie	2 868 002 018,68	82 435 666,36	2 785 566 352,32	1 918 151 410,71
TOTAL ACTIF COURANT	17 499 789 663,29	2 611 212 129,46	14 884 573 833,83	13 660 971 197,91
TOTAL GÉNÉRAL ACTIF	64 907 909 958,24	24 220 355 452,81	40 687 550 776,43	40 434 178 877,27

الملحق رقم 04: الميزانية المالية لمجمع ص يدال 2019-2020 (الخصوم)

PASSIF	51/12/2020	51/12/2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 500 000 000,00	2 500 000 000,00
Dotation de l'état	0,00	0,00
Autres fonds propres	411 677 000,00	411 677 000,00
Primes et réserves - (réserves consolidées)	14 634 151 624,90	14 047 153 641,65
Écarts de réévaluation	3 063 429 710,86	2 686 752 011,24
Écart d'équivalence	1 408 146 175,93	1 905 284 336,88
Résultat net	189 936 341,33	793 514 004,08
Autres capitaux propres - report à nouveau	- 797 268 702,03	- 1 178 074 235,34
Intérêts minoritaires	824 482 635,96	609 971 657,90
TOTAL I	22 234 554 786,95	21 776 278 416,42
PASSIF NON COURANT :		
Emprunts et dettes financières	10 404 842 508,14	10 403 266 267,81
Impôts (différés et provisionnés)	24 094 670,27	21 011 203,32
Autres dettes non courantes	0,00	593 645 268,24
Provisions et produits comptabilisés d'avance	1 626 040 712,04	1 446 788 017,73
TOTAL PASSIF NON COURANT II	12 054 977 890,45	12 464 710 757,10
PASSIF COURANT		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 247 407 073,70	1 556 885 668,31
Impôts	175 915 917,23	116 625 268,50
Autres dettes	4 052 684 542,80	3 708 972 235,69
Trésorerie passive	922 010 265,30	810 706 531,25
TOTAL PASSIF COURANT III	6 398 017 799,03	6 193 189 703,75
TOTAL GÉNÉRAL PASSIF	40 687 550 476,43	40 434 178 877,27

الملحق رقم 05: جدول حساب النتيجة لمجمع صيدال 2017-2018

Unit: M

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT	31/12/2018	31/12/2017	R/O	Evol. 2018/2017
Chiffre d'affaires	10 317 577 775,54	10 265 897 771,06	88,10%	0,50%
Variation stocks produits finis et en cours	272 122 098,95	-558 329 961,16	52,76%	148,74%
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 589 699 874,49	9 707 567 809,90	86,61%	9,09%
Achats consommés	-4 624 142 242,57	-3 755 793 245,73	109,60%	23,12%
Services extérieurs et autres consommations	-1 067 499 186,54	-1 002 621 754,72	100,13%	6,47%
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 691 641 429,11	-4 758 415 000,45	107,69%	19,61%
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	4 898 058 445,38	4 949 152 809,45	70,56%	-1,03%
Charges de personnel	-3 329 762 210,93	-2 866 108 087,05	104,82%	16,18%
Impôts, taxes et versements assimilés	-169 982 582,04	-167 524 872,66	94,54%	1,47%
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 398 313 652,41	1 915 519 849,74	39,00%	-27,00%
Autres produits opérationnels	1 159 167 515,64	120 876 666,93	7418,71%	858,97%
Autres charges opérationnelles	-188 852 963,84	-58 405 988,66	319,38%	223,35%
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 454 793 798,08	-868 249 692,56	89,39%	67,55%
Reprises sur pertes de valeur et provisions	380 030 983,32	370 500 844,60	566,39%	2,57%
V - RESULTAT OPERATIONNEL	1 293 874 389,45	1 480 241 680,05	65,27%	-12,59%
Produits financiers	200 013 164,65	163 571 611,87	199,85%	22,28%
Charges financières	-254 951 764,57	-164 840 374,12	194,88%	54,67%
VI - RESULTAT FINANCIER	-54 938 599,92	-1 268 762,25	178,72%	4230,09%
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V + VI)	1 238 935 789,53	1 478 972 917,80	63,48%	-16,23%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-127 206 062,00	-277 583 318,00	1180,37%	-54,17%
Impôts différés (variation) sur résultat ordinaires	-21 232 781,46	7 032 819,01	571,46%	-401,91%
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	12 328 920 538,10	10 362 516 933,30	99,34%	18,98%
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-11 195 958 029,11	-9 168 160 152,51	106,98%	22,12%
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 132 962 508,99	1 194 356 780,79	58,26%	-5,14%
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/	/
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 132 962 508,99	1 194 356 780,79	58,26%	-5,14%
Résultats minoritaires	44 778 352,30	85 189 898,58	/	-47,44%
Part dans le Résultat des Sociétés mises en équivalence	-3 526 470,31	96 748 968,51	/	-103,64%
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 174 214 390,98	1 376 295 647,88	60,38%	-14,68%

الملحق رقم 06: جدول حساب النتيجة لمجمع صيدال 2019-2020

Désignation	31/12/2020	31/12/2019	Évolution 2020/2019	R/O
Chiffre d'affaires	9 809 929 760,98	9 392 750 935,10	4,44 %	86,15 %
Variation stocks produits finis et en cours	264 531 468,40	1 085 935 007,08	-75,64 %	30,22 %
Production immobilisée	0,00	0,00	/	/
Subvention d'exploitation	0,00	0,00	/	/
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE	10 074 461 229,38	10 478 685 942,18	-3,86 %	82,16 %
Achats consommés	-4 245 356 684,94	-4 577 729 592,68	-7,26 %	88,02 %
Services extérieurs et autres consommations	-910 765 524,13	-1 113 922 480,89	-18,24 %	84,02 %
II - CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	-5 156 122 209,07	-5 691 652 073,57	-9,41 %	87,29 %
III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)	4 918 339 020,31	4 787 033 868,61	2,74 %	77,39 %
Charges du personnel	-3 609 396 024,60	-3 514 951 683,35	2,69 %	103,47 %
Impôts, taxes et versements assimilés	-201 768 850,04	-154 310 399,06	30,76 %	120,65 %
IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 107 174 145,67	1 117 771 786,20	-0,95 %	41,02 %
Autres produits opérationnels	205 038 628,28	687 941 345,58	-70,20 %	1 949,59 %
Autres charges opérationnelles	-109 057 603,07	-75 628 723,04	44,20 %	604,70 %
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	-1 088 338 701,82	-1 399 508 839,03	-22,23 %	69,29 %
Reprises sur pertes de valeurs et provisions	214 605 132,80	664 533 494,03	-67,71 %	/
V - RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	329 421 601,86	995 109 063,74	-66,90 %	29,39 %
Produits financiers	129 016 705,12	152 968 301,58	-15,66 %	155,30 %
Charges financières	-154 762 522,08	-343 123 098,91	-54,90 %	73,19 %
VI - RÉSULTAT FINANCIER	-25 745 816,96	-190 154 797,33	-86,46 %	20,06 %
VII - RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔT (V + VI)	303 675 784,90	804 954 266,41	-62,27 %	30,60 %
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-88 374 651,00	-77 823 533,00	13,56 %	/
Impôts différés (variation) sur résultats ordinaires	-19 069 142,98	5 579 922,73	-441,75 %	/
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	10 623 121 695,58	11 984 129 083,37	-11,36 %	85,98 %
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	-10 388 751 418,70	-11 262 578 272,69	-7,76 %	91,43 %
VIII - RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ORDINAIRES	234 370 276,88	721 550 810,68	-67,52 %	23,61 %
Éléments extraordinaires: (produits) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
Éléments extraordinaires: (charges) (à préciser)	0,00	0,00	/	/
IX - RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE	0,00	0,00	/	/
X - RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	234 370 276,88	721 550 810,68	-67,52 %	23,61 %
Résultats minoritaires	-592 334,84	19 736 411,44	-103,00 %	/
Part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	-43 841 600,71	52 226 781,96	-183,94 %	/
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	189 936 341,33	793 514 004,08	-76,06 %	19,14 %

الملحق رقم 07: الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2018-2019

Actif					
(en millions de DZD)	Note	31/12/2019	12/31/2018	Var	%
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif	1	445	445	-	-
Immobilisations incorporelles	2.1	156	170	(14)	(8,4%)
Immobilisations corporelles	2.2				
Terrains		1 508	1 508	-	-
Bâtiments		576	627	(51)	(8,2%)
Autres immobilisations corporelles		3 216	2 186	1 030	47,1%
Immobilisations en concession		-	-	-	n/a
Immobilisations encours	3	2 342	945	1 397	147,8%
Immobilisations financières	4				
Titres mis en équivalence		-	-	-	n/a
Autres participations et créances rattachées		5	5	-	-
Autres titres immobilisés		-	50	(50)	(100,0%)
Prêts et autres actifs financiers non courants		331	331	0	0,1%
Impôts différés actif	5	382	333	49	14,7%
Total actifs non courants		8 961	6 600	2 361	35,8%
Actifs courants					
Stocks et encours	6	24 438	21 187	3 251	15,3%
Créances et emplois assimilés					
Clients	7	22 666	20 135	2 530	12,6%
Autres débiteurs	8	5 291	3 751	1 540	41,1%
Impôts et assimilés		1 258	531	727	137,1%
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	n/a
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	9	540	48	492	1034,9%
Trésorerie	10	3 546	3 135	411	13,1%
Total actifs courants		57 738	48 786	8 952	18,3%
Total actifs		66 700	55 387	11 313	20,4%

الملحق رقم 09: الميزانية المالية بيوفارم جانب الأصول لسنة 2019-2020

Actif					
(en millions de DZD)	Note	31/12/2020	31/12/2019	Var	%
Actifs non courants					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif	1	583	445	238	54%
Immobilisations incorporelles	2.1	114	156	[42]	-27%
Immobilisations corporelles	2.2				n/a
Terrains		2 018	1 508	510	34%
Bâtimens		617	576	41	7%
Autres immobilisations corporelles		4 259	3 216	1 042	32%
immobilisations en concession		-	-	-	n/a
Immobilisations encours	3	4 139	2 342	1 797	77%
Immobilisations financières	4				n/a
Titres mis en équivalence		-	-	-	n/a
Autres participations et créances rattachées		3	3	-	0%
Autres titres immobilisés		-	-	-	n/a
Prêts et autres actifs financiers non courants		392	331	61	18%
Impôts différés actif	5	850	382	468	122%
Total actifs non courants		13 078	8 961	4 116	46%
Actifs courants					
Stocks et encours	6	23 626	24 430	(804)	-3%
Créances et emplois assimilés					
Clients	7	24 060	22 666	1 394	6%
Autres débiteurs	8	5 798	5 291	507	10%
Impôts et assimilés		1 211	1 258	[47]	4%
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-	n/a
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants	9	1 002	540	462	85%
Trésorerie	10	5 560	3 546	2 014	57%
Total actifs courants		61 259	57 738	3 521	6%
Total actifs		74 336	66 700	7 637	11%

الملحق رقم 10: الميزانية المالية بيوفارم جانب الخصوم لسنة 2019-2020

Passif					
(en millions de DZD)	Note	12/31/2020	12/31/2019	Var	%
Capitaux propres					
Capital émis		5 104	5 104	-	0%
Capital non appelé		-	-	-	n/a
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		9 874	9 521	352	4%
Ecart de réévaluation		-	-	-	n/a
Ecart d'équivalence (1)		-	-	-	n/a
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		5 570	7 604	(2 034)	-27%
Autres capitaux propres - Report à nouveau		19 067	15 507	4 360	28%
	Part de la société consolidante (1)	40 113	37 494	2 619	7%
	Part des minoritaires (1)	303	244	59	24%
Total Capitaux propres		40 416	37 737	2 678	7%
Passifs non courants					
Emprunts et dettes financières	11	3 600	3 505	95	3%
Impôts (différés et provisionnés)	12	630	647	(9)	-1%
Autres dettes non courantes		-	-	-	n/a
Provisions et produits constatés d'avance	13	1	1	(1)	-60%
Total passifs non courants		4 231	4 154	84	2%
Passifs courants					
Fournisseurs et comptes rattachés	14	19 729	19 169	560	3%
Impôts		1 550	1 347	211	16%
Autres dettes	15	5 565	3 481	2 084	60%
Trésorerie passif	16	2 831	812	2 019	249%
Total passifs courants		29 675	24 809	4 874	20%
Total passifs et capitaux propres		74 336	66 700	7 637	11%

الملحق رقم 11: جدول حساب النتيجة بيوفارم 2019- 2018

Compte de résultat					
(en millions de DZD)	Note	31/12/2019	12/31/2018	Var	%
Ventres et produits annexes	17	67 838	63 055	4 783	7,6%
Variation stocks produits finis et en cours		(172)	477	(650)	(136,1%)
Production immobilisée		-	-	-	n/a
Subventions d'exploitation		-	-	-	n/a
Production de l'exercice		67 666	63 532	4 133	6,5%
Achats consommés		(51 115)	(48 315)	(2 800)	5,8%
Services extérieurs et autres consommations	18	(2 084)	(2 024)	(62)	3,1%
Consommation de l'exercice		(53 201)	(50 339)	(2 862)	5,7%
Valeur ajoutée		14 464	13 193	1 271	9,6%
Charges de personnel	19	(7 448)	(3 004)	(444)	14,8%
Impôts, taxes et versements assimilés	20	(1 123)	(1 107)	(16)	1,5%
Excédent brut d'exploitation		9 893	9 082	811	8,9%
Autres produits opérationnels	21	771	663	(392)	(59,2%)
Autres charges opérationnelles	22	(89)	(170)	81	(47,0%)
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	23	(1 644)	(1 598)	(246)	15,4%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 171	859	312	36,3%
Résultat opérationnel		9 401	8 835	566	6,4%
Produits financiers		127	547	(427)	(78,0%)
Charges financières		(129)	(290)	162	(55,0%)
Résultat financier	24	(9)	256	(265)	(103,4%)
Résultat ordinaire avant impôt		9 392	9 092	301	3,3%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	25	(1 493)	(1 509)	16	(1,1%)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		(295)	(57)	(237)	413,4%
Résultat net des activités ordinaires		7 604	7 525	80	1,1%
Eléments extraordinaires (produits)		-	-	-	n/a
Eléments extraordinaires (charges)		-	-	-	n/a
Résultat extraordinaire		-	-	-	n/a
Résultat net de l'exercice		7 604	7 525	80	1,1%
Dont Part du Groupe		7 557	7 482		
Part des minoritaires		48	43		
Bénéfice par action, part du Groupe (DZD)		296	293		

الملحق رقم 12: جدول حساب النتيجة بيوفارم 2019-2020

Compte de résultat consolidé de la période					
(en millions de DZD)	Note	31/12/2020	31/12/2019	Var	%
Ventes et produits annexes	17	71 475	67 838	3 637	5%
Variation stocks produits finis et en cours		148	(172)	320	-186%
Production immobilisée		-	-	-	n/a
Subventions d'exploitation		-	-	-	n/a
Production de l'exercice		71 623	67 666	3 957	6%
Achats consommés		(57 417)	(51 115)	(4 302)	8%
Services extérieurs et autres consommations	18	(1 481)	(2 086)	606	-29%
Consommation de l'exercice		(56 928)	(53 201)	(3 727)	7%
Valeur ajoutée		14 694	14 464	230	2%
Charges de personnel	19	(3 310)	(3 448)	(138)	2%
Impôts, taxes et versements assimilés	20	(1 180)	(1 123)	(57)	6%
Excédent brut d'exploitation		10 004	9 893	112	1%
Autres produits opérationnels	21	482	271	211	78%
Autres charges opérationnelles	22	(2 093)	(89)	(2 004)	2243%
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	23	(2 356)	(1 844)	(512)	28%
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 389	1 171	209	18%
Résultat opérationnel		7 418	9 401	(1 983)	-21%
Produits financiers		392	120	272	228%
Charges financières		(921)	(129)	(792)	615%
Résultat financier	24	(529)	(9)	(520)	5899%
Résultat ordinaire avant impôt		6 889	9 392	(2 504)	-27%
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	25	(1 670)	(1 493)	(178)	12%
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		351	(295)	646	-219%
Résultat net des activités ordinaires		5 570	7 604	(2 034)	-27%
Éléments extraordinaires (produits)		-	-	-	n/a
Éléments extraordinaires (charges)		-	-	-	n/a
Résultat extraordinaire		-	-	-	n/a
Résultat net de l'exercice		5 570	7 604	(2 034)	-27%
Donc Part du Groupe		5 554	7 557	(1 999)	-27%
Part des minoritaires		16	48	(32)	-67%
Bénéfice par action, part du Groupe (DZD)		218	296	(78)	-26%