

## إستمارة المشاركة

الإسم واللقب: د. سمية بلقاسمي  
الرتبة العلمية: أستاذ محاضر-ب-  
المؤسسة الأصلية: جامعة باتنة-1-  
الدولة: الجزائر  
رقم الهاتف: 0673217254  
د. أمينة بلعيد  
أستاذ محاضر-أ-  
جامعة باتنة-1-  
الجزائر  
0699725747

البريد الإلكتروني: [soumia.belkacemi@univ-batna.dz](mailto:soumia.belkacemi@univ-batna.dz) , [amina.belaid@univ-batna.dz](mailto:amina.belaid@univ-batna.dz)

محور البحث: المحور الرابع: مر اقبه التسيير، المعلومة المالية و الأداء المالي للمؤسسة (لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن)

عنوان البحث: تقييم أداء الصناعة الصيدلانية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مجمع صيدال-

الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مجمع صيدال باعتباره رائد صناعة الصيدلانية في الجزائر ، بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن ذلك بالاعتماد على مؤشرات أبعادها الأربعة ، تجمع مقاييس الأداء المالية (المحور المالي) مع المقاييس التشغيلية (غير المالية) للأداء (العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حالة في الجانب التطبيقي فقد توصلت الدراسة إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن على مستوى المجمع ، لما لها من دور في تحقيق رؤيتها و أهدافها الإستراتيجية .  
الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء-بطاقة الأداء المتوازن-البعد المالي-العملاء-العمليات الداخلية-النمو والتعلم-مجمع صيدال

### Abstract:

The study aimed to highlight the role of the balanced scorecard in evaluating the performance of Soidal Group as the pioneer of the pharmaceutical industry in Algeria, using the balanced scorecard based on the indicators of its four dimensions, combining financial performance measures (the financial axis) with operational (non-financial) measures of performance (customers), Internal processes, growth and learning. The descriptive analytical approach was relied upon for a case study on the applied side

The study concluded the importance of the balanced scorecard at the level of the complex, because of its role in achieving its vision and strategic objectives.

**Key word: Performance evaluation - Balanced Scorecard - financial dimension - customers - internal operations - growth and learning - Soidal group**

## مقدمة:

تهدف كل مؤسسة إلى الاستمرارية والبقاء وتحقيق الربحية، لا أن التغيرات المستمرة الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية من أهم التحديات التي تواجهها هذه الأخيرة، فمواجهة التغير، مواكبة التطور والتكيف مع البيئة، تعد الشروط الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أجل بلوغ تلك الأهداف كان لزاماً عليها أن تحسن أداءها.

ومن أجل تقييم أداءها ظهرت العديد من الأدوات التقليدية والتي لم تكن كافية وشاملة، حيث اقتصر على الجانب المالي فقط، لذلك ظهرت أدوات حديثة لتقييم شملت الأداء الكمي و النوعي. فظهر ما يعرف بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء.

## إشكالية الدراسة:

وبناء على ما سبق تتمثل إشكالية هذه الدراسة:

كيفية تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم قياس أداء مجمع صيدال؟

## فرضية الدراسة:

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس أداء مجمع صيدال.

## أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على مفهوم الأداء وتقييمه .

-التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم)

-تقييم أداء الصناعة الصيدلانية المتمثلة في مجمع صيدال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

## منهجية الدراسة:

لمحاولة الإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضية، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الاستنباطي باستخدام الأسلوب الوصفي

والتحليلي. كانت دراستنا حول مجمع صيدال في الفترة 2018-2021، إلا أننا واجهنا بعض الصعوبات في الحصول على ا

## محااور الدراسة:

محااور الدراسة حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محااور رئيسية:

### المحور الأول: تقييم الأداء

### المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

المحور الثالث: المحور الثالث: تقييم أداء مجمع صيدال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

### المحور الأول: تقييم الأداء

### أولا-تعريف تقييم الأداء:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لتقييم الأداء ويمكن إبراز أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

تعرف " المنظمة العربية لتنمية " تقييم الأداء بأنه:"التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة"

وكذلك يعرفه " *Devrise* " بأنه: عملية تحميل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة "

بينما يراه "كاظم جاسم العيساوي بأنه:"إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.

### ثانيا-أهمية تقييم الأداء

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي:<sup>2</sup>

- يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون بحاجة أكثر إلى الإشراف؛

- يوفر معلومات حول سير العمليات في المؤسسة ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، فيركز بذلك جهودها صوب اتخاذ قرارات سليمة؛

-يساهم في تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة فيؤثر إيجابا على عملياتها الداخلية والخارجية، كما يساهم

في وضع الخطط التدريبية لمختلف الأفراد والأقسام؛

-يمكن المؤسسة من الحصول على صورة واضحة حول كفاءة وفعالية البرامج والعمليات والأفراد؛

-يحسن عملية إدارة المنتجات والخدمات وتلبية حاجات الزبائن؛

-يساهم في تطوير المؤسسة من خلال التنسيق بين وحداتها وخلق جو من المنافسة بين أقسامها المختلفة، فيزيد من مستوى أدائها ويقلص بذلك من نقاط ضعفها ويعزز نقاط قوتها.

ثالثاً-أساليب التقييم التقليدية والحديثة:

#### 1-الأساليب التقليدية:

قد كانت الأدوات التقليدية(المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين

تخفيض التكاليف، و زيادة الأرباح معتمدة في ذلك على عدد من المؤشرات، من أهم الانتقادات التي تعرضت إليها أساليب

التقييم التقليدية ما يلي:

أ-من حيث الأهداف :تهدف أساليب تقييم الأداء أساساً إلى الرقابة وتحديد الانحرافات، إلا أن المؤسسات ترغب إلى تحويل

تقييم الأداء من نظم رقابية إلى نظم تساعد على إدارة الأداء وتحسينه، وهو ما لا تستطيع أساليب تقييم الأداء التقليدية القيام به

ب- من حيث الأسلوب والمنهج :إن أساليب تقييم الأداء التقليدية يوجه إليها العديد من الانتقادات من ناحية منهجها في تقييم الأداء وذلك كما يلي:

-التركيز على النتائج قصيرة الأجل وتجاهل النتائج طويلة الأجل؛

-التركيز على الجوانب المالية وإغفال الجوانب غير المالية؛

-توجيه الاهتمام نحو تعظيم المخرجات على حساب الجودة وذلك من خلال تخفيض

التكاليف مهما انخفض مستوى وجودة المخرجات؛

-لا تراعي هذه الأساليب العنصر البشري وأثره الهام على تقييم الأداء؛

ج-من حيث نطاق التقييم :تتسم أساليب تقييم الأداء التقليدية بضيق نطاقها وعدم شمولها ويرجع ذلك إلى:

-اهتمامها بالأداء الداخلي دون الأداء الخارجي؛

-عدم وجود ربط وتكامل بينها وبين إستراتيجية المؤسسة؛

-تركيزها على بعض مراحل دورة حياة المنتج وهي مرحلة الإنتاج وتجاهل باقي المراحل.

#### 2- الأساليب الحديثة:

كمحاولة لتجاوز الانتقادات التي وجهت للأساليب التقليدية لتقييم الأداء جاءت الدراسات الحديثة بأساليب جديدة أخذت بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي للأداء وحاولت الجمع بين المقاييس المالية و النوعية ، ومن أهم هذه الأساليب نجد:<sup>3</sup>

أ-أسلوب لوحة القيادة:

أداة قديمة من أدوات التسيير الحديث تم تحديثها لتعود بقوة، سواء من حيث مبادئها او من حيث تطبيقه، وتنطلق فكرة إعداد هذا الأسلوب من تشخيص وضعية المؤسسة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة، ومحاولة التحكم فيها من اجل تحسين الوضعية العامة

ب-القياس المقارن:

يعتبر القياس المقارن وسيلة لقياس الأداء، ويعمل على المقارنة بين الأداء التشغيلي للمؤسسات، وذلك بغرض تحديد أفضل أداء، ويعرف القياس المقارن على أنه عملية مستمرة للقياس، و المقارنة المستمرة للعمليات و نشاطات المؤسسة مع افضل مستويات الاداء.

ج-أسلوب الأعمال الممتازة:

نموذج يشتمل على تسعة محاور لكل منها وزنه الخاص من حيث الأهمية ، خمسة منها تغطي عمل المؤسسة (القيادة، الموارد البشرية، السياسية و الاستراتيجية، الموارد و العمليات)، وأربعة تركز على النتائج (نتائج العملاء، نتائج المجتمع، نتائج الاداء الرئيسية، نتائج الموارد البشرية)

د- بطاقة الاداء المتوازن:وسيتم التطرق إليها في المحور التالي

المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

أولا-نبذة تاريخية عن ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية 1983، حيث كتب Robert Kaplan عن كيفية قياس المنظمات أداؤها، وذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية، وفي سنة 1987 ظهر كتاب بعنوان " Relevance Lost" لكل من Kaplan&Johnson حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كإتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقليدي.

وفي عام 1992، نشر Kaplan&Norton في العدد 45 من دورية هارفارد للأعمال مقالة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الاداء"، وقد أثارت المقالة انتباه الكثير من المتخصصين إلى هذه الطريقة الجديدة، وما دل على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية، وعدت دورية هارفارد للأعمال مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحدا من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا.

نشأ مفهوم البطاقة بصفته الحالية في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، عندما قام معهد نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في منشأة المستقبل) بمشاركة عدد من الشركات من مجالات مختلفة، وكان المحرك الأساس للدراسة المشاركين بعدم قدرة طرائق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على البيانات التاريخية من الإيفاء بالغرض المطلوب عند اتخاذ القرارات الفاعلة.<sup>4</sup>

#### ثانيا-تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هي " أداة للربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء فإذا ما نظر إلى مفردات ومؤشرات هذه الأداة نجد أنها تتألف من مقاييس ومؤشرات مالية ومقاييس ومؤشرات غير مالية. وقد كان الدافع الرئيسي وراء اقتراح بطاقة الأداء المتوازن متمثلا في قصور مقاييس الأداء المالية التي تتعلق بالأجل القصير وتتسم بالطبيعة التاريخية ولا تصلح للتعامل مع المستقبل وتتجاهل المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بكل من الجودة وتنمية الموارد البشرية والبحوث والتطوير والابتكار ورضا العميل."<sup>5</sup>

ثالثا-أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة محاور رئيسية تجمع مقاييس الأداء المالية الموضوعية ضمن المحور المالي والمتكاملة مع المقاييس التشغيلية (غير المالية) للأداء المقسمة ضمن المحاور الثلاث التالية ( العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم ) وتلك المقاييس التشغيلية هي موجهاة الأداء المالي المستقبلي<sup>6</sup>:

#### 1-البعد المالي :

يعكس متطلبات المالكين في تعظيم الثروة وذلك من خلال ترجمتها لمجموعة من الأهداف تتمثل بتخفيض مستويات المصاريف وزيادة الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال، ويتم تحقيق ذلك من خلال تفاعل الأهداف في المحاور الثلاث الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن ( العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم ) وفق علاقات السبب-الأثر، حيث أن المؤشرات المالية الممثلة للمحور المالي للبنك تعتبر نتيجة لنجاحها في تحقيق أهدافها في بقية المحاور وتتمثل اهم المقاييس المعتمدة لتقييم البعد المالي فيما يلي :

العائد على الاصول؛ العائد على الاستثمار؛ هامش الربح؛ نسبة القروض إلى الودائع؛ نسبة معدل كفاية راس المال.

#### بعد العملاء :

يمثل العملاء حجر الأساس لضمان استمرار ونجاح المؤسسة، لذلك يكون العمل على زيادة الحصة السوقية، من خلال المحافظة وجذب عملاء جدد، يكون ذلك بالحصول على عملاء راضين ومربحين، عن طريق التميز في تقديم خدمات ذات جودة عالية ومعدل فائدة مناسب في ظل أقل وقت ممكن.

وتتمثل اهم المقاييس المعتمدة لتقييم بعد العملاء فيما يلي:

الحصة السوقية؛ رقم الأعمال؛ حجم المبيعات؛ الاستحواذ على زبائن جدد؛ مدة الاحتفاظ بالزبائن؛ إشباع رغبات الزبائن  
بعد الأبعاد الداخلية<sup>7</sup>:

يرتكز هذا البعد على العمليات الداخلية المهمة والأكثر كفاءة وفعالية لنجاح الاستراتيجية، وتمكن من تحقيق رضا العميل وتضمن المردود للمساهمين، وتمثل العمليات الداخلية في مجموعة من الأنشطة التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق، وهو ما يحقق تقديم القيمة التي يتوقعها العملاء، وبالتالي الحصول على رضاه والاحتفاظ به .  
وتتمثل أهم المقاييس المعتمدة في هذا البعد فيما يلي :

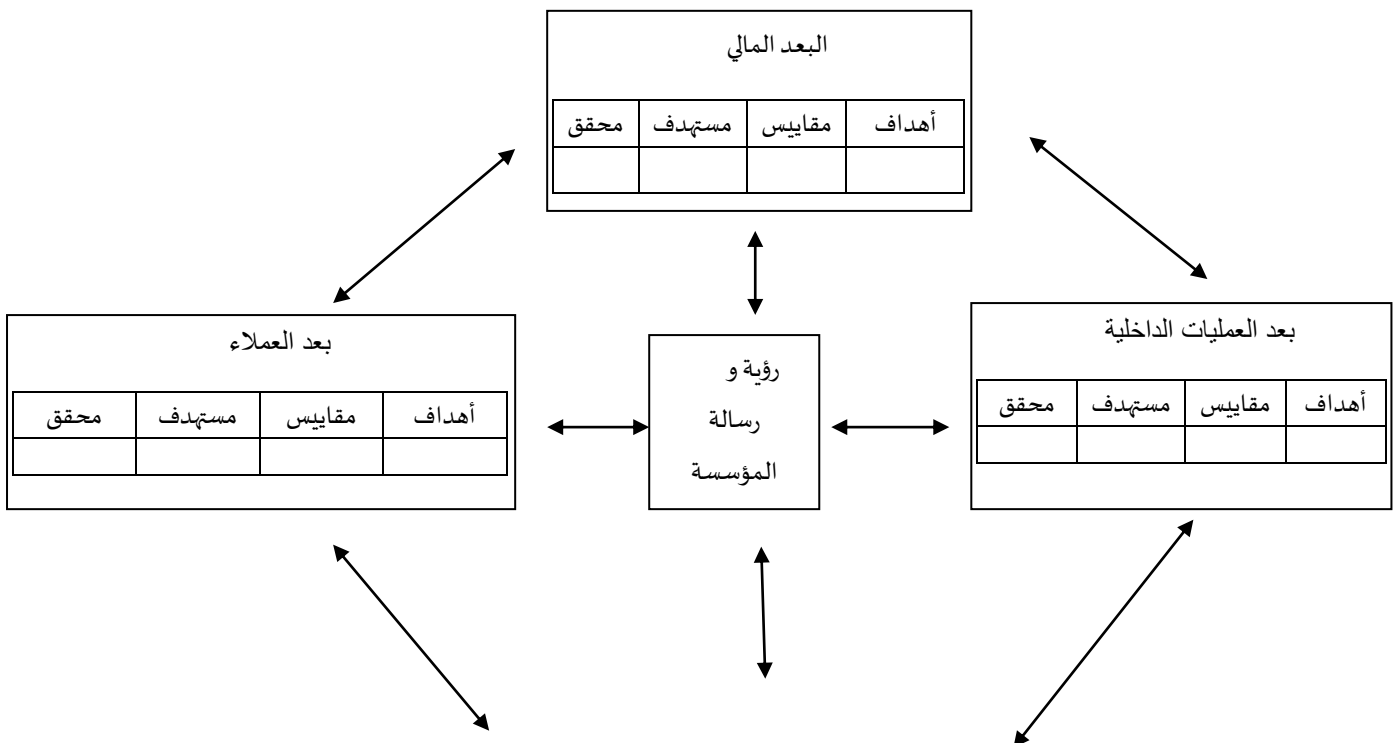
المصروفات الإدارية / إجمالي الإيرادات؛ معدل الأداء اليومي للعامل؛ نسبة الخدمات الجديدة المقدمة؛ دوران المخزون؛  
التسليم في الوقت المحدد.

#### بعد النمو والتعلم:

يمكن بعد النمو والتعلم المؤسسة من البقاء والاستمرار، إذ يعكس قدرتها على تنمية وتطوير مهاراتها الداخلية من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، ويكون ذلك بتدريب العاملين وتحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمؤسسة، إعادة النظر في نظام المكافآت والحوافز.  
وتتمثل أهم مؤشرات قياس بعد النمو والتعلم فيما يلي:

مصروفات البحث والتطوير / المصروفات الكلية؛ معدل التأطير؛ نفقات تطوير القدرات والمهارات بالنسبة للموظف الواحد؛  
مؤشر رضا العاملين. والشكل التالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

#### الشكل رقم 01 : نموذج بطاقة الأداء المتوازن



بعد التعلم و النمو			
أهداف	مقاييس	مستهدف	محقق

المصدر: الرحمان العايب، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف ، الجزائر ، 2010-2011، ص 193

#### رابعا-الوظائف الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لإدارة وتساهم في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات، من بينها:<sup>8</sup>

##### 1-توضيح وترجمة رؤية و إستراتيجية المؤسسة:

حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدومتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من الجانب المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، و العملاء حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

##### 2-توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:

يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء) على سبيل المثال (يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

##### 3-التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:

يظهر أفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المدبرون التنفيذيون الأهداف لبطاقة المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل

#### المحور الثالث: تقييم أداء مجمع صيدال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء مجمع صيدال ، الذي يعتبر رائد الصناعة الدوائية في

الجزائر

يعتبر مجمع صيدال أحد المعالم الاقتصادية ورائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر بخبرته الطويلة في هذا المجال، وهذا

بسعيه الدائم إلى تحسين نوعية وجودة منتجاته وتوسيع حصته السوقية من أجل ضمان استمراره وتطوره.

**أولا-التعريف بمجمع صيدال:**

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

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري. تم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999 ، 80 % من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20 % المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص<sup>9</sup> .

**ثانيا-رؤية وقيم مجمع صيدال:**

**1-رؤية المجمع:**

نطمح اليوم إلى تعزيز مكانتنا كرائد في صناعة الأدوية الجينية في الجزائر وأن نصبح مرجعاً أساسياً وشريكاً مفضلاً في منطقة إفريقيا والشرق الأوسط.

بفضل الدعم الذي تلقيناه من السلطات العمومية ومهاراتنا المتعددة وقدراتنا الصناعية الجديدة، نهدف إلى تحقيق أهدافنا التنموية ووضع أنفسنا كمثل رئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية للدواء. نضع كل نقاط قوتنا في تطوير نشاطنا من خلال السعي المستمر لإثراء قائمة منتجاتنا عن طريق ادراج منتجات ذات قيمة مضافة عالية ، لتحسين القدرة التنافسية لأدويتنا وتكثيف خبراتنا مع احتياجات السوق.

نحن مقتنعون بأهمية الشراكة ، التي نعتبرها عاملاً أساسياً لتطورنا ، ولهذا فإننا نعمل على تكثيف الشراكات التي تسمح لنا باكتساب المعرفة من خلال نقل التكنولوجيا. نسعى حالياً إلى إقامة شراكات موثوقة ومتينة ودائمة قائمة على أساس الاحترام والثقة والمشاركة.

**2-قيم المجمع:**

ديناميكيته الجديدة مفعمة بالقيم المشتركة بين جميع الموظفين". النزاهة الشفافية المساواة التضامن"

**ثالثاً: إستراتيجية المجمع:**

-الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة تسيير النوعية والجودة تدريجيا.

-تنوع قائمة المنتجات باتخاذ سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجينية ♦ على أشكال جالونيسية جديدة بتكنولوجيا متطورة.

-تطوير الشراكة المباشرة فيها عبر المشاريع المتخذة مع مخابر ذات شهرة دولية، سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكييف (Le façonnage).

-رفع حصص السوق الوطنية، واختراق سوق الصادرات والبحث الدائم عن تنمية الطاقات الاقتصادية والمالية، مع الأخذ بعين الاعتبار كل انشغالات الصحة العمومية في البلاد.

-تنوع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث و التطوير لمنتجات الجينية عامة (Générique).

-إقامة نظام خاص باليقظة التكنولوجية

رابعا- بطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال:

بعد عرض رؤية وقيم و الإستراتيجية المجمع نبدأ بتحديد مؤشرات كل محور للبطاقة ، فقد تم اختيار هذه المؤشرات

لاهميتها بالنسبة للمجمع، واعتبارات عملية نظرا لصعوبة الحصول على معلومات وأرقام متعلّقة بمؤشرات أخرى.

1-تقييم البعد المالي:

أ-معدل العائد على الإستثمار: ويقاس ربحية الدينار الواحد المستثمر من الأصول، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل العائد على الاستثمار=نتيجة الدورة الصافية/إجمالي الاصول

وعليه يمكن إبراز معدل العائد على الاستثمار للمجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم 01:تطور معدل العائد على الاستثمار لسنوات 2018-2021

الوحدة(مليون دينار جزائري)

السنة	2018	2019	2020	2021
نتيجة الدورة الصافية	11742	79351	18993	48694
إجمالي الأصول	395743	404341	406875	448114
العائد على الاستثمار	2.96	19.62	4.66	10.86

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على :

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الادارة على موقع <https://www.saidalgroup.dz> /

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل العائد على الاستثمار في تذبذب حيث ارتفع عام 2019 ثم انخفض عام 2020 ليرجع للارتفاع عام 2021، ويرجع هذا الارتفاع أساسا للنتيجة الصافية.

ب-معدل دوران الأصول: يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات الربحية ومن أكثره استعمال في قياس جانب الربحية المتعلق بجانب الأصول للمؤسسة، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل دوران الاصول=صافي المبيعات/اجمالي الأصول

وعليه يمكن إبراز معدل دوران الأصول للمجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم02:تطور معدل العائد على دوران الأصول لسنوات 2018-2021

الوحدة(دينار جزائري)

السنة	2018	2019	2020	2021
صافي المبيعات	96276	90253	91214	94263
إجمالي الأصول	395743	404341	406875	448114
معدل دوران الاصول	24.32	22.32	22.41	21.03

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على :

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر <https://www.sgbv.dz/ar> /

تقارير سنوية لمجلس الادارة على موقع <https://www.saidalgroup.dz> /

نلاحظ من الجدول أن هناك تذبذب في معدل دوران الاصول، حيث كان مرتفع سنة 2018 ثم إنخفض سنة 2019 و 2020، ليواصل في الانخفاض سنة 2021، وهذا راجع إلى الانخفاض في صافي المبيعات.

ج-معدل هامش الربح الصافي:ويقيس تحصيل الربح مقابل كل دينار من المبيعات، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل هامش الربح الصافي=نتيجة الدورة الصافية /صافي مبيعات

وعليه يمكن إبراز معدل هامش الربح الصافي للمجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم03:تطور معدل هامش الربح الصافي لسنوات 2018-2021

الوحدة:دينار جزائري

السنة	2018	2019	2020	2021
-------	------	------	------	------

48694	18993	7935	11742	نتيجة الدورة الصافية
94263	91214	90253	96276	صافي المبيعات
51.65	20.82	8.79	12.19	معدل هامش الربح الصافي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد :

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الادارة على موقع [/ https://www.saidalgroup.dz](https://www.saidalgroup.dz)

نلاحظ من الجدول ان معدل هامش الربح الصافي ، كان 12.19 عام 2018 ثم انخفض 8.79 سنة 2019 ، ليرتفع بشكل ملحوظ

سنتي 2020 و 2021 ، حيث كان 20.82 و 51.65 على التوالي وهذا راجع لارتفاع نتيجة دورة الصافية

2- تقييم بعد العملاء:

أ-معدل نمو المبيعات: يمكن تتبع تطور المبيعات مجمع صيدال للسنوات(2018-2021) مع العلم أن مبيعات سنة 2017 قد

بلغت من خلال 96106 و يعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل نمو المبيعات=(المبيعات للسنة الحالية-المبيعات للسنة السابقة) /مبيعات للسنة السابقة

وعليه يمكن إبراز معدل نمو المبيعات المجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم04:تطور معدل نمو المبيعات لسنوات 2018-2021

السنة	2018	2019	2020	2021
المبيعات	96276	90253	91214	94263
معدل النمو المبيعات	0.17	-6.25	1.06	3.34

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على :

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الادارة على موقع [/ https://www.saidalgroup.dz](https://www.saidalgroup.dz)

نلاحظ من خلال نلاحظ تراجع في معدل نمو المبيعات سنة2019 حيث انخفض إلى -6.25 ليرجع للارتفاع سنتي 2020 و 2021

وهذا راجع لحصة المؤسسة في السوق.

ب-معدل النمو في رقم الأعمال: و يقيس معدل التطور السنوي لرقم أعمالها، حيث أن زيادة المبيعات وما ينجر عنها من زيادة

رقم الأعمال، و يعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل نمو رقم الأعمال=( رقم الأعمال للسنة الحالية-رقم الأعمال للسنة السابقة / ) رقم الأعمال للسنة السابقة

وعليه يمكن إبراز معدل نمو رقم الأعمال للمجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: تطور معدل نمو رقم الأعمال لسنوات 2018-2021

الوحدة: دينار جزائري

السنة	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال	931759	939275	980992	1021143
معدل نمو رقم الأعمال	-	0.80	0.04	0.40

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على:

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الادارة على موقع [/ https://www.saidalgroup.dz](https://www.saidalgroup.dz)

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل نمو رقم الأعمال كان في ارتفاع سنة 2019 ليسجل انخفاضا محسوسا سنة 2020 ثم ارتفاع طفيف سنة 2021 وهذا راجع للمنافسة القوية من طرف المتعاملين الخواص في سوق الدواء .

3- تقييم بعد العمليات الداخلية:

أ-معدل دوران المخزون: يشير هذا المعدل إلى عدد مرات تصريف المخزون في المجمع، ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

وعليه يمكن إبراز معدل دوران المخزون للمجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: تطور معدل دوران المخزون لسنوات 2018-2021

الوحدة: دينار جزائري

السنة	2018	2019	2020	2021
تكلفة المبيعات	458905	454328	396321	492089
متوسط المخزون	100592	101474	213382	225881
معدل دوران المخزون	4.56	4.47	1.85	2.17

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على :

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الادارة على موقع [/ https://www.saidalgroup.dz](https://www.saidalgroup.dz)

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك تذبذب في معدل دوران المخزون ،أي ان المجمع يعاني في تسيير المخزون و هناك تذبذب في الطلب على منتجاته.

ب- تحسين الإنتاجية: إن عملية تحسين الإنتاجية هي عامل نجاح أي شركة، ويمكن قياسها عن طريق القيمة المضافة المحققة ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

القيمة المضافة = رقم الأعمال - تكلفة المبيعات

وعليه يمكن إبراز معدل تحسين الإنتاجية للمجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: تطور تحسين في الإنتاجية لسنوات 2018-2021

الوحدة: دينار جزائري

السنة	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال	931759	939275	980992	1021143
تكلفة المبيعات	458905	454328	396321	492089
القيمة المضافة	472854	484947	584671	529054

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على:

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الإدارة على موقع [/ https://www.saidalgroup.dz](https://www.saidalgroup.dz)

نلاحظ من خلال الجدول ان القيمة في ارتفاع مستمر حيث كانت 472854 سنة 2018 لتصل إلى 529054 وهذا راجع إلى

الارتفاع الحاصل في رقم الأعمال.

4- تقييم بعد التعلم والنمو:

أ- تطور نفقات البحث والتطوير: ويحسب بتتبع نفقات البحث والتطوير للمجمع حيث يركز المجمع على إستراتيجية تتمثل في

البحث والتطوير تتمثل ف1.5 % من رقم الأعمال وعليه يمكن إبراز تطور نفقات البحث والتطوير للمجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: تطور نفقات البحث والتطوير لسنوات 2018-2021

الوحدة: دينار جزائري

السنة	2018	2019	2020	2021
نفقات البحث والتطوير	6211	6261	6539	6807

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على:

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الإدارة على موقع [/ https://www.saidalgroup.dz](https://www.saidalgroup.dz)

من خلال الجدول نلاحظ أن حجم الإنفاق على البحث والتطوير بالمجمع يقى مرتبط برقم الأعمال ، وانه يسجل إرتفاع ثم إنخفاض ثم إرتفاع و هذا كله راجع إلى رقم الأعمال، ان النسبة المخصصة للإنفاق من طرف مجمع صيدال تعتبر ضئيلة و ضئيلة جدا مقارنة بالمخاير للعالمية التي تخصص نسب مقبولة مقارنة بصيدال

ب-التكوين و التدريب : سيتم اعتماد تتبع تطور عدد العمال المكونين في الشركة نسبة لإجمالي العمال، و يعبر عنه بالمعادلة التالية:

معدل التكوين و التدريب=إجمال العمال –عدد العمال المكونين

وعليه يمكن إبراز معدل التكوين و التدريب في مجمع في الجدول التالي:

الجدول رقم09:تطور معدل التكوين و التدريب لسنوات 2018-2021

الوحدة:دينار جزائري

السنة	2018	2019	2020	2021
عدد العمال	3075	3094	3093	3094
عدد العمال المكونين	345	300	240	432
معدل التكوين	11.22	9.7	7.76	13.97

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على :

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الادارة على موقع [/ https://www.saidalgroup.dz](https://www.saidalgroup.dz)

نلاحظ من خلال الجدول ان معدل التكوين على مستوى مجمع ضئيل جدا مقارنة بعدد العمال الإجمالي ، ففي سنة 2021 تم

تكوين 432 عاملا فقط من اجمالي 3094

خامسا-النموذج المقترح لبطاقة الاداء المتوازن لمجمع صيدال:

اعتمادا على الدراسة التطبيقية وبعد تحليل مختلف المؤشرات في قياس الأداء بأبعاده الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن لمجمع

صيدال،يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم09: نموذج مقترح لبطاقة الاداء المتوازن لمجمع صيدال لسنوات 2018-2021

المقاييس	2018	2019	2020	2021	أبعاد بطاقة الاداء المتوازن
معدل العائد على الإستثمار	2.96	19.6	4.66	10.86	البعد المالي
معدل دوران الأصول	24.32	22.32	22.41	21.03	

51.65	20.82	8.79	12.19	معدل هامش الربح الصافي	
3.34	1.06	6.25	0.17	معدل نمو المبيعات	بعد عملاء
0.40	0.04	0.80	-	معدل النمو في رقم الأعمال	
2.17	1.85	4.47	4.56	معدل دوران المخزون	بعد العمليات الداخلية
529054	584671	484947	478905	تحسين الإنتاجية	
6087	6539	6261	6211	معدل نفقات البحث والتطوير معدل التكوين	بعد التعلم والنمو
13.97	7.76	9.7	11.22		

#### المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال النتائج المتحصل عليها من النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بمجمع صيدال والتي من خلالها يتم قياس وتقييم للأهداف الإستراتيجية للمجمع خلال اربعة سنوات (2018-2021)، يتضح لنا بأن مستوى أداء البعد المالي يبدأ في التحسن والتزايد خاصة فيما يخص معدل هامش الربح الصافي و معدل العائد على الاستثمار وهذا راجع ويرجع هذا الارتفاع أساسا للنتيجة الصافية وانخفاض في معدل العائد على دوران الأصول وذلك بسبب الانخفاض في صافي المبيعات أما أداء بعد العملاء نلاحظ أنه هناك تذبذب حيث تراجع في معدل نمو المبيعات سنة 2019 حيث انخفض إلى 6.25- ليرجع للارتفاع سنتي 2020 و 2021 وهذا راجع لحصة المؤسسة في السوق، وكذلك نمو رقم الأعمال كان في ارتفاع سنة 2019 ليسجل انخفاضاً محسوساً سنة 2020 ثم ارتفاع طفيف سنة 2021 وهذا راجع للمنافسة القوية من طرف المتعاملين الخواص في سوق الدواء . ، أما بعد العمليات الداخلية هناك تذبذب في معدل دوران المخزون ، أي ان المجمع يعاني في تسيير المخزون و هناك تذبذب في الطلب على منتجاته. و القيمة المضافة في ارتفاع مستمر حيث كانت 472854 سنة 2018 لتصل إلى 529054 وهذا راجع إلى الارتفاع الحاصل في رقم الأعمال، أما بعد التعلم والنمو فمعدل التكوين على مستوى مجمع ضئيل جدا مقارنة بعدد العمال الإجمالي ، ففي سنة 2021 تم تكوين 432 عاملا فقط من اجمالي 3094، حيث لاحظنا عدم إهتمام الأبعاد غير المالية المرتبطة بالأداء النمو والتعلم ، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى زوال المجمع نتيجة الاستمرار في تناقص أدائها رغم الزيادة في الأبعاد الأخرى وبالأخص البعد المالي وهو ما يفرض فكرة الاعتماد على قياس وتقييم الأداء الكلي المتوازن.

خاتمة:

من خلال تقييم الأداء لمجمع صيدال رائد صناعة الأدوية الجنيصة في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن اتضح لنا أن للبطاقة دور مهم في قياس وتقييم الأداء ومن أهم أساليب الحديثة لمراقبة التسيير، نظرا لتداخل وتكامل وتوازن محاور الأداء في المجمع، لذلك فإن كل محور يتضمن أهداف ومؤشرات لقياسه، وتوجيه المجمع نحو المسار الصحيح من أجل بلوغ أهدافه وعليه فإن تقييم الأداء لمجمع صيدال باقتراح نموذج لبطاقة أداء المتوازن تم بالاعتماد على أربعة أبعاد متكاملة فيما بينها (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

توصلنا إلى عدم اهتمام المجمع ببناء بطاقة أداء متوازن في أبعادها، واهتمامها بالمؤشرات المالية على حساب المؤشرات غير المالية، وتركيزها على الأداء الاقتصادي و المالي، وضعف الاستثمار في المورد البشري وتكوينه بعد استعراض مختلف جوانب الموضوع، من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، تم التوصل إلى نتائج خاصة باختبار الفرضية كمايلي:

حيث تم التوصل إلى صحة هذه الفرضية تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس أداء مجمع صيدال.

## الهوامش:

<sup>1</sup> علي سماري، ليلى أولاد إبراهيم، تقييم أداء شركات التأمين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة ميدانية-، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 7، العدد، 2016، 3، ص 147

<sup>2</sup> عبد الكريم المومن، عبد القادر موسي، عبد الحميد مسعودي، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار-، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE، المجلد 4، العدد 2021، 1، ص 173

<sup>3</sup> بوطيبة براج، أقاسم حسنة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقسيم أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة ترانس كنال-، مجلة الاقتصاد و ادارة الأعمال، مجلد 05، عدد 02، 2021، ص 127 128.

<sup>4</sup> سعودي نادية، بلعجوز حسين، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية -دراسة عينة من البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، العدد 2017، 18، ص 236

<sup>5</sup> عبد الرحمان العايب، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 192

<sup>6</sup> سارة عزازية، عمر جنينة، شوقي جدي، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن- دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، مجلة الباحث، عدد 2017، 17، ص 368

<sup>7</sup> حميد السليمانى، شريفة جعدي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك-دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017) مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 11، العدد 2021، 01، ص 266

<sup>8</sup> بودودة مريم، استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقويم الأداء الشامل للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص 47.

<sup>9</sup> وثائق الداخلية لمجمع صيدال <https://www.saidalgroup.dz/ar>

---

♦ الأدوية الجنيسة تعادل الأدوية الأصلية في الجانب العلاجي، تتحصل المخابر غير الأصلية على حق إنتاجها بعد انقضاء فترة الحماية المقدره عادة بـ 20 سنة من المخابر الأصلية مع دفع حقوق ذلك. /

تقارير مجمع صيدال على موقع بورصة الجزائر [/ https://www.sgbv.dz/ar](https://www.sgbv.dz/ar)

تقارير سنوية لمجلس الادارة على موقع [/ https://www.saidalgroup.dz](https://www.saidalgroup.dz)