وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عـــــنوان المذكـرة:

استخدام المؤشرات المالية و غير المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: وحدة الصمامات-بوفال-البرواقية.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين:

- عابر ليلى
- يخلف ابتسام

تحت إشراف الأستاذ:

- باصور رضوان

السنة الجامعية 2017- 2018



نحمد الله ونشكره على عونه لنا على إتمام هذا الدراسة، ونتقدم بالشكر الجزيل والامتنان والتقدير إلى الأستاذ المشرف باصور رضوان الذي تفضل بقبوله على الإشراف على هذه المذكرة والعناية التي أولاها لنا من خلال متابعته وتوجيهاته القيمة

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الزملاء والزميلات وكل من ساعد على إنجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد

إهـــــداء

قال تعالى <<وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغنَ عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذلَ من الرحمة وقل ربِّ ارحمهما كما ربياني صغيرا>>. صدق الله العظيم

الى من حملتني وهنا على وهن وسهرا على راحتي لم يغمض لها جفن، الى ينبوع الحنان وكل الأمان ومن جعلت تحت قدميها الجنان حبيبتي أنت أمي ثم أمي ثم أمي، ينطق بها القلب قبل اللسان. الى من جعل نفسه شمعة، تحترق من أجل أن ينير دربنا، الى رمز الحب والعطاء اللامتناهي، الى من علمنا الصبر فرسم الابتسامة رغم الألم ليمدنا بها بصيص الأمل، إنه مصدر فخري وفرحي أحبك أبي وحبك في أمي يسري.

الى قرة عيني ومنبه أحتمي أخي الغالي محمد.

الى نجماتي المتلألئات أخواتي المرجانات صورية، مروة، أمال وإخلاص، أتمنى لهن النجاح والبلوغ أعلى الدرجات.

الى جدي وجدتي وخالاتي العزيزات الى رموز البراءة فاطمة الزهراء وعبد الرزاق وأكرام.

الى من سيشاركني درب الحياة الى الذي دائما بجانبي وساندني في كل خطواتي وكان نعم الحبيب اليكِ فتحي كل الحب والتقدير الى كل العائلة الكريمة.

الى من شاركتني هذا العمل أختي ليلى حفظك الله ووفقك لما يحبه ويرضاه.

الى صديقاتي التي لا تفارقني حميدة، سامية، زينب وأمال، الى كل زميلاتي في الدراسة.

الى كل الأهل والأقارب بدون استثناء الى كل من و سعتهم ذاكرتي لم تسعهم مذكرتي، اليكم هذا العمل.

والى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاح هذا الجهد المتواضع، و فقهم الله في مشوارهم وسدد خطاهم.

ابتسام

إهـــــداء

إلى قرة عيني وضياء دربي إلى همس الأمان ولمس

الحنان إلى أجمل ما في الوجود من الخالق المعبود.

إلى التي بحبها تمرتني والتي حرمت نفسها وأعطتني...

إلى التي في سبيل راحتي شقت... ولأجلها تعلمت

وأكملت إلى حبيبتي وعشق قلبي أمي.

إلى الذي غاب عن أعيننا ومازال يسكن قلبنا... إلى

الذي علمني أولى الخطوات والاجتهاد في الحياة... إلى

روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه.

إلى أخي العزيز الميسوم الذي كان لي ركيزة وسند في

حياتي حفظه الله ورعاه.

إلى كل من تمعمت معهم ونما تحصني بينهم إخوتي

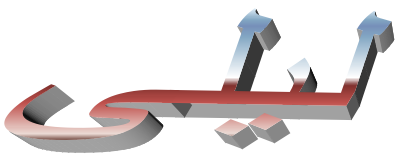
وأخواتي.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى من تقاسمت معها هذا العمل صديقتي ابتسام

إلى طلبة الماستر دفعة 2018 وإلى كل من اطلع هذا

العمل.



فهرس المحتويات:

العنـــــــــــوان	الصفحة
كلمة شكر	
اهداء	
ملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
مقدمة عامة	أ-هـ
الفصل الأول: مدخل للتحليل المالي وتقييم الأداء المالي.	
تمهيد	07
المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.	08
المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل المالي.	08
المطلب الثاني: معايير وخطوات التحليل المالي.	11
المطلب الثالث: استعمالات التحليل المالي.	14
المطلب الرابع: أنواع وأساليب التحليل المالي.	19
المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء.	25
المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء.	25
المطلب الثاني: أهمية ووظائف تقييم الأداء.	27
المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم الأداء.	28
المطلب الرابع: العوامل المحددة ومعوقات تقييم الأداء.	37
المبحث الثالث: عموميات حول تقييم الأداء المالي.	42
المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي.	42
المطلب الثاني: أهداف ووظائف تقييم الأداء المالي.	47
المطلب الثالث: خطوات وأسس تقييم الأداء المالي.	48
خلاصة الفصل	50
الفصل الثاني: تحليل مؤشرات تقييم الأداء المالي.	
تمهيد:	52

فهرس المحتويات:

المبحث الأول: مفهوم المؤشر.	53
المطلب الأول: تعريف وأهمية المؤشر.	53
المطلب الثاني: خصائص وأنواع المؤشر.	55
المطلب الثالث: فوائد المؤشر والقواعد الأساسية لقراءته.	57
المطلب الرابع: معايير تحديد المؤشرات.	58
المبحث الثاني مؤشرات التوازن المالي.	60
المطلب الأول: رأس المال العامل.	60
المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل.	63
المطلب الثالث: الخزينة.	64
المبحث الثالث: المؤشرات المالية.	67
المطلب الأول: نسب السيولة والنشاط.	67
المطلب الثاني: نسب الربحية والمديونية.	71
المطلب الثالث: نسب السوق والنمو.	75
المبحث الرابع: المؤشرات غير المالية.	80
المطلب الأول: نظام المعلومات المحاسبي.	80
المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.	83
المطلب الثالث: تقييم جودة الأرباح.	89
خلاصة الفصل	91
الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة الصمامات (بوفال) البرواقية.	
تمهيد	93
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بوفال.	94
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بوفال.	94
المطلب الثاني: أهداف ووظائف مؤسسة بوفال.	98
المطلب الثالث: التعريف بوحدة الصمامات.	99
المبحث الثاني: دراسة وتحليل الميزانية لوحدة الصمامات.	104
المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية لسنة 2014-2015-2016.	104
المطلب الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة.	110

المطلب الثالث: التعليق على الميزانية المالية المختصرة.	112
المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية من خلال مؤشرات التحليل المالي.	114
المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي.	114
المطلب الثاني: التحليل عن طريق النسب المالية.	118
المطلب الثالث: التحليل عن طريق النسب غير المالية.	121
خلاصة الفصل	124
خاتمة	125
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	الأطراف المستفيدة من التحليل المالي	18
2-1	خطوات تقييم الأداء المالي	35
3-1	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	40
4-1	تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي	45
5-2	عناصر نظام المعلومات المحاسبي	80
6-2	أبعاد قياس الأداء المالي	85
7-2	خطوات إدارة الإستراتيجية:العمليات الأربع	86
8-3	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بوفال	95
9-3	الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات	101
10-3	التمثيل البياني للميزانية المختصرة سنة2014	110
11-3	التمثيل البياني للميزانية المختصرة سنة2015	110
12-3	التمثيل البياني للميزانية المختصرة سنة2016	111

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الميزانية الختامية لسنة 2014
2	الميزانية الختامية لسنة 2015
3	الميزانية الختامية لسنة 2016
4	جدول حساب النتائج لسنة 2014
5	جدول حساب النتائج لسنة 2015
6	جدول حساب النتائج لسنة 2016

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	حالات احتياجات رأس المال العامل	64
2-2	النسب المالية	79-78
3-3	الميزانية الختامية لسنة 2014 جانب الأصول	104
4-3	الميزانية الختامية لسنة 2014 جانب الخصوم	105
5-3	الميزانية المالية المفصلة لسنة2014-2015-2016 الأصول	107
6-3	الميزانية المالية المفصلة لسنة2014-2015-2016 الخصوم	108
7-3	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014-2015-2016	109
8-3	رأس المال العامل	113
9-3	رأس المال العامل الخاص	114
10-3	رأس المال العامل الإجمالي	114
11-3	رأس المال العامل الأجنبي	115
12-3	احتياجات رأس المال العامل	116
13-3	الخزينة	116
14-3	نسب السيولة	117
15-3	نسب المديونية	118
16-3	نسب الربحية	119
17-3	نسب النمو	120

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث كيفية استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال وصف المفاهيم العامة للتحليل المالي ومختلف المؤشرات التي يوظفها لتقييم الحالة المالية للمؤسسة، وقد تطرقت الدراسة إلى تقييم وقياس الأداء المالي لوحدة الصمامات بمؤسسة بوفال، بحيث شملت المؤسسة في الوحدة لفترة ممتدة من 2014 إلى 2016، وذلك باعتمادنا على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر أهمية والتي تناسب الدراسة، حيث تم اختبار مدى كفاءة أداء المؤسسة في استخدام الأصول باستخدام نسب السيولة والنشاط، ومؤشرات التوازن المالي، واختبار تطور المؤسسة باستخدام نسب النمو، بالإضافة إلى المؤشرات غير المالية والتي توفر المعلومات الملائمة عن الأداء التشغيلي والتي تسهم في تحقيق الرقابة على هذا الأداء، فهذه المؤشرات تحتسب على أساس فوري تمكن مدراء الورش الإنتاجية من مراقبة النشاط بشكل مستمر، ومن ثم تحديد وحل المشاكل على أرض الواقع بمجرد حدوثها، كما أن احتساب هذه المؤشرات يحقق هدف التكامل في الرقابة على العمليات، إذن الهدف من هذه المؤشرات المالية وغير المالية هو قياس التقدم والتحسن المستمر.

الكلمات المفتاحية: التحليل المالي، الأداء المالي، المؤشرات المالية، المؤشرات غير المالية.

Su mary :

This study amis to research how to use financial and non financial indicators, to assess the financial perfomance of the economic institution and that is through, describe the general concepts of financial analysis and the various indicators he employs to assess the financial situation of the institution, the study addressed the evaluation and measurement, of financial perfomance of the valve unit at the beauval foundation, so that the institution included, in the unit for the period from 2014 to 2016, based on a range of financial non financial indicators the most important and appropriate study, where the efficiency of the in stitution sperformance in the use assets zas selected using liquidity and activity ratios and financial balance indicators, and to test the development of the institution using growth rates as well as non financial indicators that provide relevant infor ;ation, on operational perfarmance and which to the control of this performance, these indicators are calculated an animmediate basis, enabling managers of productive works hops to monitor activity continuously, and then indentify and solve problem on the groundonce the accur, the objective of the financial and non financial indicators is to measure progress and contimrous improvement.

Key words: financial analysis, performance financial, financial indicators, non-financial indicators.

مقدمة عامة

يعتبر موضوع تقييم الأداء المالي من بين المواضيع التي لقيت اهتمامات وأبحاث كثيرة من طرف المسيرين خاصة في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة التي يشهدها العالم اليوم، فمع تزايد المنافسة المحلية والدولية وجب على مسيري المؤسسات الاقتصادية تفعيل وظائف التسيير واعتماد أدوات تسيير تتميز بالعقلانية أكثر بطريقة تسمح لهم بالاستجابة لحاجات السوق، بما يلاءم طبيعة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومن ثم يكون لها قيمة وأهمية كبيرة في زيادة فعالية المؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية من خلال تحسين الأداء المالي ويتحقق ذلك بإجراء تطوير مؤشرات جديدة للأداء، تقوم على تحقيق الأهداف المتعلقة بارتفاع مستوى الجودة وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الاستجابة لطلبات العملاء، ألا وهي المؤشرات غير المالية أو مؤشرات الأداء التشغيلي، لتحل محل التركيز العالمي على مؤشرات الأداء المالية قصيرة الأجل.

ومؤسسة بوفال حيث أن هذه الأخيرة وجدت نفسها أمام عدة تحديات مست بيئتها الداخلية والخارجية سواء تلك المتعلقة بمحاولة تغيير أساليب التسيير واتخاذ القرار، أو تلك المتعلقة بمواكبة انفتاح الاقتصاد الوطني.

إذ لم يعد الهدف أن تستمر المؤسسة إنما تسعى إلى احتلال موقعها وتحقيق النمو والتطور.

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في تقيم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟.

ولتحليل هذا التساؤل ودراسته بطريقة معمقة نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأدوار التي يقدمها التحليل المالي؟.
- كيف يمكن تقييم الأداء المالي في المؤسسة؟.
- هل تساهم مؤشرات الأداء غير المالية مع المؤشرات المالية في تطوير عملية تقييم الأداء؟.
- ما مدى استخدام مؤسسة بوفال لمؤشرات تقييم الأداء المالي؟.

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات الفرعية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1- يسمح التحليل المالي بتقييم الوضعية المالية للمؤسسة.

2- يحتاج تقييم الأداء المالي إلى استخدام أرقام ونسب مستخرجة من القوائم المالية.

3- تساهم مؤشرات الأداء المالية مع مؤشرات الأداء غير المالية في زيادة فعالية تقييم الأداء المالي.

4- تستخدم مؤسسة بوفال مؤشرات الأداء المالية فقط.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أهم المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء المالي وذلك من خلال صياغته وفق منهج علمي يسمح بالتطرق إلى:

1- الأفكار المتداولة لدى الباحثين والمهتمين بالتسيير المالي عن عمليات التحليل المالي، ومن ثم صياغته

في اتجاه خدماتها لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

2- تسليط الضوء على مدى استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في مؤسسة بوفال وتشخيص وضعيتها المالية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح النقاط التالية.

1- محاولة إعطاء صورة عن التحليل المالي، وماهية الأدوات والطرق التي يتبعها.

2- معرفة دور تقييم الأداء المالي في تحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها.

3- التعرف على المؤشرات الجديدة للأداء المستخدمة في عملية التقييم.

دوافع الدراسة:

توجد عدة دوافع تجعلنا نختار هذه الدراسة منها:

1- دوافع شخصية: طبيعة التخصص والميول الشخصي.

2- دوافع موضوعية: استحالة فصل المؤشرات المالية عن عوامل أخرى يصطلح على تسميتها بغير المالية ورغبة في تطوير معارفنا في التحليل المالي وتطبيقه على أرض الواقع.

أدوات الدراسة:

من أجل الوصول للتحليل الأمثل سواء في الجانب النظري أو التطبيقي نقوم باستعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي ولعل أبرزها ما يلي:

1- المسح المكتبي : يتمثل في الاطلاع على الكتب، المقالات والوثائق الرسمية، وكل ما له صلة مباشرة أو غير مباشرة مع بموضوعنا من أجل تعزيز فهم الموضوع والاستفادة من الدراسات السابقة.

2- المقابلة: نقوم بمجموعة من المقابلات مع أهل الاختصاص والمتمثلين أساسا في رؤساء أقسام وحدة الصمامات، كرئيس عمالة الإنتاج والمدير المالي.

3- البحث الالكتروني: حيث استعنا بالمراجع الالكترونية التي تطرقت إلى موضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على مختلف الدراسات على مستوى الوطن وجود قلة المراجع التي درست موضوع استخدام المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، ومع هذا وجود دراسات قريبة من بحثنا والمتمثلة في :

1- الدراسة الأولى:

باصور رضوان،استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة، دراسة حالة مركب أنتبيوتيكال – صيدال- المدية،مذكرة ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

المدية، 2009.

قام الباحث بصياغة الإشكالية بأنها كيف يمكن استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة. وتوصل إلى أن التحليل المالي يعبر عن مختلف العمليات المتعلقة بقراءة عناصر القوائم المالية قصد استخراج العلاقات بين عناصرها في مختلف الاتجاهات، ومن ثم صياغة تلك العلاقات في شكل مؤشرات كمية ونوعية يتم استقراؤها باستغلال الأساليب الرياضية والإحصائية بالشكل الذي يسمح بإعطاء حكم على أداء المؤسسة الناجم عن نشاطها الماضي والحاضر، واستشراف المواقف المالية الممكنة في المستقبل بما يخدم أغراض اتخاذ القرار.

وهي دراسة أقرب إلى موضوعنا وهذا ما نحاول مراعاته في بحثنا، حيث نجد أن المنهج العلمي المناسب لذلك يتمثل في التعرف على التحليل المالي ومن ثم دوره في تقييم الأداء المالي، بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى التي يمكن أن تستخدم فيها.

2- الدراسة الثانية:

صارة بن الدين، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة إحصائية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

حيث تناولت هذه الدراسة تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، في قطاع الخدمات التجارة والصناعة، وذلك من حيث المؤشرات المالية المستخدمة في الحكم على الأداء المالي.

تمحورت إشكالية البحث في معرفة سلوك هذه المؤسسات من حيث النتائج مفادها أن أهم العوامل التي تحكم الأداء المالي في المؤسسة تتمثل في المردودية المالية والمردودية الاقتصادية، والسياسة التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات المدروسة، كما أن لها منحى واحد من خلال المؤشرات المعتمدة لتقييم الأداء المالي.

لم تختلف هذه الدراسة عن موضوعنا إلا أنها لم تدرس المؤشرات غير المالية.

3- الدراسة الثالثة:

غريب صليحة، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير- BATI SUD(2009-2012)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

قامت الباحثة بطرح إشكالية دراستها بأنها ما مدى مساهمة المؤشرات المالية في قياس مستوى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،

بحيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء المالي ودوره في ترشيد القرارات الإدارية والمالية في المؤسسة، كذلك التعرف على مؤشرات تقييم الأداء المالي وتفسيرها.

وتوصلت من خلال هذه الدراسة إلى أن تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ضروري من أجل نموها

واستمرارها، ولتحقيق ذلك يجب استخدام مجموعة من المؤشرات المالية، كما تعتمد إدارة المؤسسات على تحليل المؤشرات المالية لتحديد مواطن القوة والضعف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة والتي تعكس الوضعية المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وفي الأخير ما يمكن أن يضيفه في التحليل المالي والمؤشرات غير المالية.

منهج الدراسة:

نتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي قصد التمكن من الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلقة بكل من التحليل المالي والأداء المالي بالشكل الذي يسمح بإظهار العلاقة بينهما، مع السماح بإبراز التحليل الذي يبين المنهج التحليلي لتقييم الأداء المالي، وقد لجأنا إلى دراسة الحالة حيث حاولنا إسقاط أكبر قدر من الأفكار النظرية التي تطرقنا إليها على حالة وحدة الصمامات.

حدود الدراسة:

نلتزم في القيام بعملية البحث عند إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

1. نظرا لاتساع مجالات التحليل المالي حاولنا في كل مرة توجيه المعلومات المتوفرة حوله في خدمة الأهداف الخاصة بهذه الدراسة.
2. الاقتصار على المؤشرات المالية وغير المالية المتعلقة بجوانب الأداء المالي.
3. اكتفينا في الفترة الزمنية لدراسة الحالة بالفترة 2014-2016
4. الحدود المكانية: الحدود المكانية لدراسة الحالة تتمثل في مقر وحدة الصمامات – بوفال – البرواقية.

صعوبات الدراسة:

نواجه صعوبات في البحث تمثلت في كيفية تمييز العناصر المتعلقة بالأداء المالي وفي دراسة الحالة التحفظ الذي يبديه المسئولون بالمؤسسة على الكشف عن بعض المعلومات.

محتوى الدراسة:

نقوم بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي.

الفصل الأول: مدخل إلى التحليل المالي وتقييم الأداء المالي.

نتطرق فيه إلى ثلاث مباحث، نقدم في المبحث الأول ماهية التحليل المالي وذلك بالتعرض إلى مفهوم التحليل المالي والأهمية التي تعطى له، ومختلف التطورات التي شهدها والأغراض منه.

أما المبحث الثاني أساسيات حول تقييم الأداء، نستعرض فيه مفهوم وأهداف تقييم الأداء، ثم ننتقل إلى عوامل ومعوقات تقييمه.

وفي المبحث الثالث عموميات حول تقييم الأداء المالي نشرح فيه مفهوم ووظائف تقييم الأداء المالي وفيما تتجلى أهدافه ومراحله.

الفصل الثاني: تحليل مؤشرات تقييم الأداء.

نتطرق فيه إلى أربعة مباحث، نقدم في المبحث الأول مفهوم المؤشر ونتناول فيه تعريف وخصائص المؤشر ومعاييره، والمبحث الثاني مؤشرات التوازن المالي الذي نتطرق فيه إلى رأس المال العامل واحتياجاته وكذلك الخزينة.

أما المبحث الثالث المؤشرات المالية وذلك بتحليل نسب الربحية والسيولة والنشاط، بالإضافة إلى نسب أخرى ثم ننتقل إلى المبحث الرابع والذي نتناول فيه المؤشرات غير المالية لتوضيح بعض المؤشرات المتعلقة بتقييم الأداء المالي.

الفصل الثالث: دراسة حالة وحدة الصمامات- بوفال- البرواقية.

نتطرق فيه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول خصص لتقديم المؤسسة من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة، وأهدافها ووظائفها والهيكل التنظيمي لها، مع دراسة تطور وهيكلة وحدة الصمامات (البرواقية) أما المبحث الثاني سيكون لدراسة القوائم المالية كل من الميزانية الختامية وجدول حساب النتائج مع التمثيل البياني أما المبحث الثالث سيكون لدراسة مؤشرات التوازن المالي والمؤشرات المالية وغير المالية وتحليلها.

الفصل الأول:

مدخل للتحليل المالي وتقييم الأداء المالي

تمهيد:

يعد التحليل المالي أحد الموضوعات البالغة الأهمية في حقل الإدارة المالية، والمحاسبية، والاقتصادية، ومن خلاله يمكن لإدارة المنشأة الاقتصادية أن تقيم عموم قراراتها المالية، سواء تلك القرارات المتعلقة بالاستثمار أي المرتبطة بصياغة حجم الموجودات التي تعمل بها المنشأة، وكذلك مكوناتها وقيمتها، أو القرارات المتعلقة بالتمويل أي تلك القرارات تتناول صياغة مكونات المطلوبات وأنواعها، أضف إلى ذلك إلى أن التحليل المالي يعتبر وسيلة في غاية الأهمية في تقييم وقياس أداء المالي للمؤسسة، يساعدها في تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئة المنشأة الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في المنشأة الخارجية.

وقصد الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة به ارتأينا أن ندرسها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء.

المبحث الثالث: عموميات عن تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

لقد حظيت عملية التحليل المالي من قبل الكثير من المهتمين والدارسين لها، بأهمية خاصة لكونها الوسيلة التي تضمن التأكد من أن الهدف المتمثل في تحديد ما إذا كان الوضع المالي ذو قوة وقدرة، بحيث يمكنها من الاطمئنان على وضعها في بيئتها، ويضمن استمراريتها في مواصلة عملياتها التشغيلية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحليل المالي.

التحليل المالي له أهمية كبيرة في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

أولا: مفهوم التحليل المالي.

1.تعريف التحليل المالي:

تعددت تعاريف التحليل المالي واختلفت من شخص لآخر ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

التحليل المالي: عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرارات.[1]

ويعرف أيضا: بأنه عبارة عن عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، لأجل الحصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات، وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية، والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية)، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل[2].

كما يمكن تعريفه على أن: التحليل المالي عملية تفسير القوائم المالية المنشورة وفهمها، (التي يجري إعدادها وعرضها وفق قواعد وأسس محددة تتضمنها النظرية المحاسبية)، وبمساعدة بيانات أخرى إضافية في ضوء اعتبارات معينة ولأغراض محددة، فقد يكون لأغراض تقويم قرار أو فرصة استثمارية، أو لأغراض تقرير منح الائتمان، أو بهدف تقييم الأداء للمنشأة أو نشاط معين من أنشطتها.[3]

---

[1] محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**، الطبع الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 3.

[2] عبد الحليم كراجة، ياسر السكران، عيلي ربابعة، **الإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2006، ص:157.

[3] وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار حنين للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص: 20.

كما يقصد بالتحليل المالي: عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية، إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتحليل المالي وهو: عملية فنية يهدف إلى فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة عن مؤسسة معينة، خلال فترة زمنية أو فترات ماضية، بهدف استنتاج بعض المعلومات عن مدى تقدم المؤسسة خلال تلك الفترة، والتنبؤ بنتائج أعمالها عن فترات مستقبلية

2.تطور التحليل المالي: عرف التحليل المالي عدة تغيرات من حيث الاستخدام وذلك تحت تأثير عدة أسباب.

1.2لمحة تاريخية:[2]

إن ظهور فكرة التحليل المالي تعود إلى نهاية القرن 19م، حيث استعملت البنوك والمؤسسات المصرفية، النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها، استنادا إلى كشوفها المحاسبية إضافة إلى أن الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين 1929-1933 كان لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير والتحليل المالي، ففي سنة 1933 أس في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن والصرف ساهمت في نشر التقديرات والإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي.

وقدكان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا

حيث أظهر المصرفيون والمقرضون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة، ومع تطور الشركات ووسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية الشركات، حيث تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة، التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد وتأمين العمليات التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار العمومي، كما أن تزايد حجم العمليات وتحسن نوعيتها، ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي، حيث تحول من تحليل ساكن(لفترة معينة أو سنة)،إلى تحليل ديناميكي (دراسة حالة المالية للشركة لعدة سنوات متعاقبة أقلها ثلاث سنوات)،والمقارنة بين نتائجها واستنتاج تطور سير المؤسسة وأدى تعميم التحليل المالي في الشركات إلى تطور نشاطها وتحقيقها قفزات جد مهمة في الإنتاج والإنتاجية.

---

[1]عبد الغفار حنفي، **أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية، مصر،2005، ص:07.

[2]عمار بن مالك، **النهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،2011جامعة منتوري، قسنطينة، ص:7.

2.2 أسباب نشأة التحليل المالي:

هناك عدة عوامل عجلت بظهور التحليل المالي كقاعدة لتحليل وتقييم أداء الشركات حيث يمكننا تلخيص هذه الأخيرة في: [1]

- ✓ **الثورة الصناعية وظهور الشركات الكبيرة:** أدت الثورة الصناعية إلى ظهور عمليات الإنتاج الكبيرة مما نتج عنه ظهور شركات عملاقة، خاصة منها شركات المساهمة والتي يكون فيها انفصال بين الإدارة والملاّك أو المساهمين، وبالتالي كان من الضّرورة إيجاد وسيلة تمكن المستثمرين من متابعة نتائج الشركات التي يستثمرون فيها أموالهم.
- ✓ **الكساد الكبير:** ساد الولايات المتحدة الأمريكية في فترة الثلاثينيات من القرن المنصرم والذي عجّل بالبحث عن أداة تراقب وتتنبأ بالمستقبل المالي للشركات.
- ✓ **التدخل الحكومي في كيفية إنجاز القوائم المالية:** رغبة من الحكومات في توفير قدر من الأمان للمستثمرين، قامت بوضع القوانين أو التشريعات التي تقضي بضرورة أن تقوم المنظمات بتبويب قوائمها المالية وعرض بياناتها المالية بشكل يسمح للمساهمين والأطراف الخارجية الأخرى بالتعرف على نتائج الشركة.

وهناك أسباب اخرى هي: [2]

- ✓ **الائتمان:** إن انتشار أسلوب التمويل قصير الأجل ولفترات لا تتجاوز السنة قد دفع بالمصارف التجارية إلى ضرورة تقييم سلامة المركز المالي والنقدي للمؤسسة، الطالبة لهذا النوع من الائتمان، ولذلك قد ظهرت الحاجة إلى تحليل القوائم المالية وعلى ضوء نتائجها تمنح المصارف القروض والتسهيلات الائتمانية المختلفة أو ترفض إجراء التحليل المالي للمؤسسات الطالبة لمساعدة المصارف.
- ✓ **الأسواق المالية:** تهتم الأسواق المالية بالمستثمرين في الأوراق المالية، فهم أكثر الأطراف الذين يحققون الأرباح نتيجة استثمارهم في الأوراق المالية، كما أنهم أكثر الأطراف الذين يتعرضون للمخاطرة ولذلك يحتاج المستثمرون الحاليون والمتوقعون إلى معلومات دقيقة عن واقع مؤسسات الأعمال، التي تتداول أسهمها في السوق المالية، ولإرضاء هؤلاء المستثمرين نجد أن الأسواق المالية قد اهتمت بتحليل حسابات مؤسسات الأعمال ماليا لتحديد مدى قوّة هذه المؤسسات أو ضعفها.

---

[1] السالم مؤيد سعيد، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن،2005، ص:36.

[2] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المال تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2000، ص:23.

وعلى ضوء نتائج التحليل يتحرك الطلب والعرض للأوراق المالية في السوق.

ثانيا: أهمية التحليل المالي.

تنبع أهمية التحليل المالي من اعتباره أحد مجالات المعرفة الاجتماعية، التي تهتم بدراسة البيانات ذات العلاقة بموضوع التحليل، لتحقيق المراقبة الجيدة على استخدام الموارد المالية المتاحة في المشروع، وهو بالتالي أحد أشكال أدوات الإدارة العلمية لأنشطة المشروع، من خلال توضيح العلاقات بين البيانات المالية، والتغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية محددة.

ويمكن القول بأن لأهمية التحليل المالي تتمثل فيما يلي: [1]

- ✓ يساعد التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع ولتقييم الأداء بعد إنشاء المشاريع.
- ✓ كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع.
- ✓ تحديد مدى كفاءة الإدارة في جمع الأموال من ناحية، وتشغيلها من ناحية أخرى.
- ✓ الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات المؤسسة وقدرتها على النمو.
- ✓ مؤشر على مدى نجاح أو فشل إدارة المؤسسة في تحقيق الأهداف المرجوة.

وتتمثل ايضا اهميته في: [2]

- ✓ إعداد أرضية مناسبة لاتخاذ القرارات الملائمة.
- ✓ معرفة الوضع المالي السائد غي المؤسسة.
- ✓ تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض والوفاء بالديون.
- ✓ الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية والتشغيلية والبيعية والتخطيط لها.
- ✓ الاستفادة منه في اتخاذ القرارات لأغراض إحكام الرقابة الداخلية.[3]

المطلب الثاني: معايير وخطوات التحليل المالي.

المحلل المالي يقوم بإتباع خطوات معينة من أجل التحليل متخذا بعين الاعتبار معايير محددة مسبقا.

أولا: معايير التحليل المالي.

---

[1] وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص:24.

[2] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، كتب عربية للنشر الالكتروني، فلسطين،2008، ص:3.

[3] زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي**، الطبعة الرابعة، دار وائل لنشر، الأردن،1997، ص:8.

1. خصائص معايير التحليل المالي: وتتمثل معايير التحليل المالي فيما يلي:[1]

- ✓ الواقعية أي إمكانية تنفيذ المعيار فلا يتصف بالمثالية ولا بالتواضع.
- ✓ الاستقرار إلى حد ما وإن كان هذا لا يمنع إدخال تعديلات عليه إذا دعت الظروف إلى ذلك وبعد القيام بالدراسات اللازمة.
- ✓ البساطة والوضوح وسهولة التركيب وعدم احتمال لأكثر من معنى للمعيار.

2.استخدام معايير التحليل المالي: يمكن استخدامها في النقاط التالية:[2]

- ✓ تفسير الظواهر المالية المختلفة وإعطائها وصفا كميا.
- ✓ تفسير المدلولات والمؤشرات للاتجاهات المالية المختلفة.
- ✓ تحليل أداء المؤسسة المالي.
- ✓ كشف الانحرافات.
- ✓ قياس النتائج الفعلية إلى النسب المعيارية.

ثانيا: أنواع معايير التحليل المالي.

تكمن أنواع معايير التحليل المالي فيما يلي:

1. المعايير المطلقة:[3]

وهي تلك النسب أو المعدلات التي أصبح استعمالها في مجال التحليل المالي متعارف عليه في جميع المجالات رغم اختلاف نوع المؤسسة وعمرها ووقت التحليل وأغراض المحلل، ويؤخذ على هذا المعيار أنه مؤشر مالي ضعيف المدلول لكونه يعتمد على صفات مشتركة بين مؤسسات متعددة، وبين قطاعات مختلفة في طبيعة عملها، ومن أمثلة المعايير المطلقة: نسبة التداول المتعارف عليها، والسيولة السريعة، وفي دراسة أجريت في أمريكا على بعض مؤسسات الكهرباء، وجد أن نسبة التداول لديها أقل بشكل ملحوظ عن النسب المطلقة، الأمر الذي يعني محدودية المعيار كمقياس عام لجميع الحالات.

---

[1] خليل الشماع، **التحليل المالي للمصارف**، اتحاد المصارف العربية،1990، ص:14.

[2] فاطمة علاق، **دور التحليل المالي في تشخيص البيئة المالية للمؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي،2015، ص:8.

[3] أمين السيد أحمد لطفي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، الدار الجامعية، مصر،2006، ص:312.

2. معيار الصناعة:[1]

وهو متوسط نسب مأخوذة لمجموعة كبيرة من المؤسسات، التي تنتمي إلى صناعة واحدة عن فترة زمنية محددة ويفيد هذا المعيار عند مقارنة النسبة الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة لمعرفة المركز النسبي للمؤسسة، ومدى تحديد التطابق مع معدل الصناعة، حيث يتم تحديد أداء المؤسسة، فهي إما أن تكون ضمن المعدل السائد أو أعلى من المعدل، أو أقل من المعدل ويؤخذ على هذا المعيار ما يلي:

- ✓ صعوبة تحديد وتصنيف الصناعات بسبب تنوع أنشطتها.
- ✓ صعوبة تحديد المقصود بالصناعة الواحدة وحتى الصناعات الممكن أن تصنف ضمن الفئة نفسها يصعب مقارنتها، فمثلا قد تكون مؤسسة بترول تعمل في مجال التنقيب والتكرير والتسويق والبيع.
- ✓ اختلاف الظروف التاريخية والحجم ونمط الإنتاج
- ✓ اختلاف شروط الائتمان الذي تحصل عليه المؤسسة وتمنحه لعملائها.
- ✓ اختلاف الأساليب المحاسبية بين المؤسسات المختلفة قد يؤدي إلى اختلاف في النتائج.
- ✓ مدى تنوع المنتجات وتركيبة هذا التنوع النسبية.
- ✓ الموقع الجغرافي.
- ✓ أهداف المؤسسات المختلفة.

وبالرغم مما سبق فإن المعيار يعتبر إطارا عاما للتحليل، يلفت النظر إلى انحرافات انجاز المؤسسات عن المعدل العام للصناعة التي تنتمي إليها، مما يقود إلى التعرف على أسبابها من خلال دراسة العوامل والأرقام التي تؤثر على هذا المؤشر المنحرف عن المعدل.

ولكي تكون المقارنة بموجب هذا المعيار ناجحة يلزم توافر الخصائص التالية عند إجراء المقارنات وهي:

- ✓ أن تكون المؤسسات موضوع الدراسة ذات حجم مماثل.
- ✓ أن تكون المؤسسات موضوع الدراسة تابعة لصناعة واحدة.
- ✓ أن تستخدم الأسس والأساليب المحاسبية نفسها وأن يتم عرض هذه البيانات أنماط موحدة.
- ✓ أن تنتمي هذه المؤسسات إلى منطقة جغرافية واحدة.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، مرجع سبق ذكره، ص:313.

3. **المعيار التاريخي:(الاتجاهي)**: وأهميته ترجع إلى أنه في بعض الأحيان قد لا يوجد سوى مشروع واحد يقوم بنفس النشاط في الدولة أو في ظل نفس الظروف، وفي هذه الحالة يجد المحلل نفسه مضطرا إلى الاكتفاء بالمعيار التاريخي، بالإضافة إلى النمطي إن وجد، ويتلخص المعيار التاريخي بمقارنة نفس النسبة خلال فترات زمنية متتالية، ومتابعة تطورها ومحاولة تفسير هذا التطور، لإمكانية تحديد أوجه القصور أو الانحراف، في المجال الفرعي الذي يتم تحليله وهنا يلعب الأسلوب الاتجاهي دورا ملموسا في مواجهة الصعوبة المذكورة من خلال تمكن المحلل المالي من متابعة اتجاه العنصر موضع التحليل سواء نحو التحسن أو التدهور.[1]

ثانيا: خطوات التحليل المالي.[2]

يعتبر التحليل المالي من أفضل الأدوات التي يمكن استخدامها للحكم على مدى نجاح أو فشل السياسات المالية التي ترسمها المؤسسات، وبالتالي فإنه يقوم على أساس الخطوات التالية:

1.**التصنيف:** في هذه الخطوة يتم تصنيف الأرقام التي تحتويها القوائم المالية، وذلك بتجزئة الحقائق الخاصة لمجموعة من الأرقام لجزئيتها التي تتكون منها، ووضع الجزئيات في مجموعة متجانسة، وتدعى هذه المرحلة بإعداد الميزانية المالية.

2.المقارنة: في هذه الخطوة يتم استعمال الطرق التي تتماشى مع مستويات التحليل المالي، ووفق التقنيات التي تتناسب وأهداف السياسة المالية للمؤسسة، سواء بمتابعة تطور الميزانية لعدة سنوات متتالية للتعرف أكثر على الفوارق الموجودة، أو بتحديد وضعية المؤسسة من بين مجموعة من المؤسسات ضمن نفس القطاع.

ومن الوسائل المستعملة نجد طريقتين هما التوازنات المالية، والمؤشرات المالية.

3 **الاستنتاج:** إن التحليل المالي لا يتوقف على مجرد الكشف على العلاقات الموجودة بين أرقام العناصر المختلفة وأسبابها، بل يتعدى ذلك إلى البحث على أنجع الوسائل لعلاج مختلف النقائص والاختلال في التوازنات التي تمس المؤسسة.

المطلب الثالث: استعمالات التحليل المالي.

يستعمل التحليل المالي في عديد من المجالات ومن قيل الكثير من الأشخاص.

أولا: مجالات التحليل المالي.

---

[1] سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات الاستثمار التمويل التحليل المالي**، بدون طبعة، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر،2006، ص:238.

[2] وليد العمارة، **أساسيات في الادارة المالية**، الطبعة الأولى، دار سيرة للطباعة والنشر والتوزيع،1997، الأردن، ص:85.

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات الخاصة، ويمكن استعمال التحليل المالي في الأغراض التالية:[1]

1. **التحليل الائتماني:** يقوم بهذا التحليل المقرضين وذلك بهدف التعرف على الأخطار التي قد يتعرضون لهافي حالة عدم قدرة المؤسسات على سداد التزاماتها في الوقت المحدد لها.
2. **التحليل الاستثماري:** يقوم بهذا التحليل المستثمرون من الأفراد والمؤسسات حيث ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم ومقدار العوائد عليها، كما أن هذا النوع من التحليل يستخدم لتقييم كفاءة الإدارة
3. في خلق مجالات استثمار جديدة بالإضافة إلى قياس ربحية وسيولة المؤسسة.
4. **تحليل الاندماج والشراء:** يستخدم هذا النوع من التحليل أثناء عمليات الاندماج بين مؤسستين، فتتم عملية التقييم للقيمة الحالية للمؤسسة المنوي شراؤها، كما يحدد قيمة الأداء المستقبلي المتوقع للمؤسسة بعد الاندماج.
5. **التخطيط المالي:** يعتبر التخطيط المالي أهم الوظائف في الإدارة، وتتمثل عملية التخطيط في وضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع في المستقبل، وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دورا هاما في هذه العملية، من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء في المستقبل.
6. **الرقابة المالية:** تعرف الرقابة المالية بأنها تقييم ومراجعة الأعمال للتأكد من أن تنفيذها يسير وفقا للمعايير والأسس الموضوعة، وذلك لاكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب.
7. **تحليل تقييم الأداء:** يعتبر تقييم الأداء في المؤسسة من أهم استعمالات التحليل المالي، فيتم من خلال عملية إعادة التقييم والحكم على مستوى الأرباح، وقدرة المؤسسة على توفير السيولة وسداد الالتزامات وقدرتها على الائتمان، بالإضافة إلى تقييم الموجودات.

[1] شريف عليان، الإدارة **والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن،2007، ص ص:151-152.

ثانيا: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي.

تتعدد الجهات المستفيدة من التحليل المالي، وتسعى كل جهة منها إلى الحصول على إجابات ملائمة حول مجموعة الأسئلة مصالحها، وعلى المحلل المالي مراعاة متطلبات الجهات المستفيدة وكفاءتها، فمنها من هو على قدر كبير من المعرفة، ويحتاج إلى حقائق عامة سهلة الفهم، خالية من التعهدات العلمية المتخصصة. بناء عليه يمكن تقسيم الجهات المستفيدة من التحليل المالي حسب درجة اهتمامها بنتائج التحليل المالي.

1.المستفيدون من داخل المؤسسة:

يقصد بهم المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة ابتداء من رئيس مجلس الإدارة، مرورا بمجلس الإدارة والمدير العام، ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ...إلخ. ونلاحظ أن اهتمامات كل مستوى من المستويات الإدارية في المؤسسة، يختلف نسبيا من مستوى إلى آخر، نظرا لاختلاف المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منها.[1]

ونلاحظ أن هذه الفئة من المستفيدين تستخدم نتائج التحليل المالي في الأمور التالية:[2]

- ✓ الرقابة والتخطيط والتقويم واتخاذ القرارات الرشيدة، وبذلك فإنها تحتاج إلى معلومات مفصلة وذات طابع إحصائي ملائم، وعادة ما تنطبق هذه المعلومات بنظم المحاسبة الإدارية والتكا ليفية المختلفة في المؤسسة.
- ✓ الحصول على مؤشرات مالية كمية، تتعلق بأدائها المؤسسة بصورة شاملة على اعتبار المؤسسة وحدة متكاملة، ولذلك تكون المعلومات اللازمة إجمالية ومستسقاة من نظام المحاسبة المالية.

2.المستفيدون من خارج المؤسسة:[3]

يقصد بهم كافة الأطراف من خارج المؤسسة، التي تتعامل مع نتائج التحليل المالي الخاص بالمؤسسة، ونظرا لأن اهتمامات هذه المجموعة غي متجانسة أو غير متشابهة فقد وجد أن الأنسب تقسيمها إلى ما يلي:

1.2 الدائنون: تختلف وجهة نظر الدائنين في التحليل المالي تبعا لنوع الدين:

- ✓ الديون طويلة الأجل: إن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان استرداد أموالهم وحصولهم على الفوائد وبالتالي فاهتمامهم بالتحليل المالي يتعلق بمعرفة القيمة الحقيقة للأصول، ومستوى الربحية وكفايتها في تغطية

---

[1] محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص ص:90-91.

[2] المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3] منير شاكر محمد، إسماعيل عبد الناصر نور، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن،2005، ص :19.

الفوائد السنوية.

- ✓ الديون قصيرة الأجل: إن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان قبض مبلغ الدين في تاريخ استحقاقه الدائنون هنا يهتمون بتحليل رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في الوحدة.

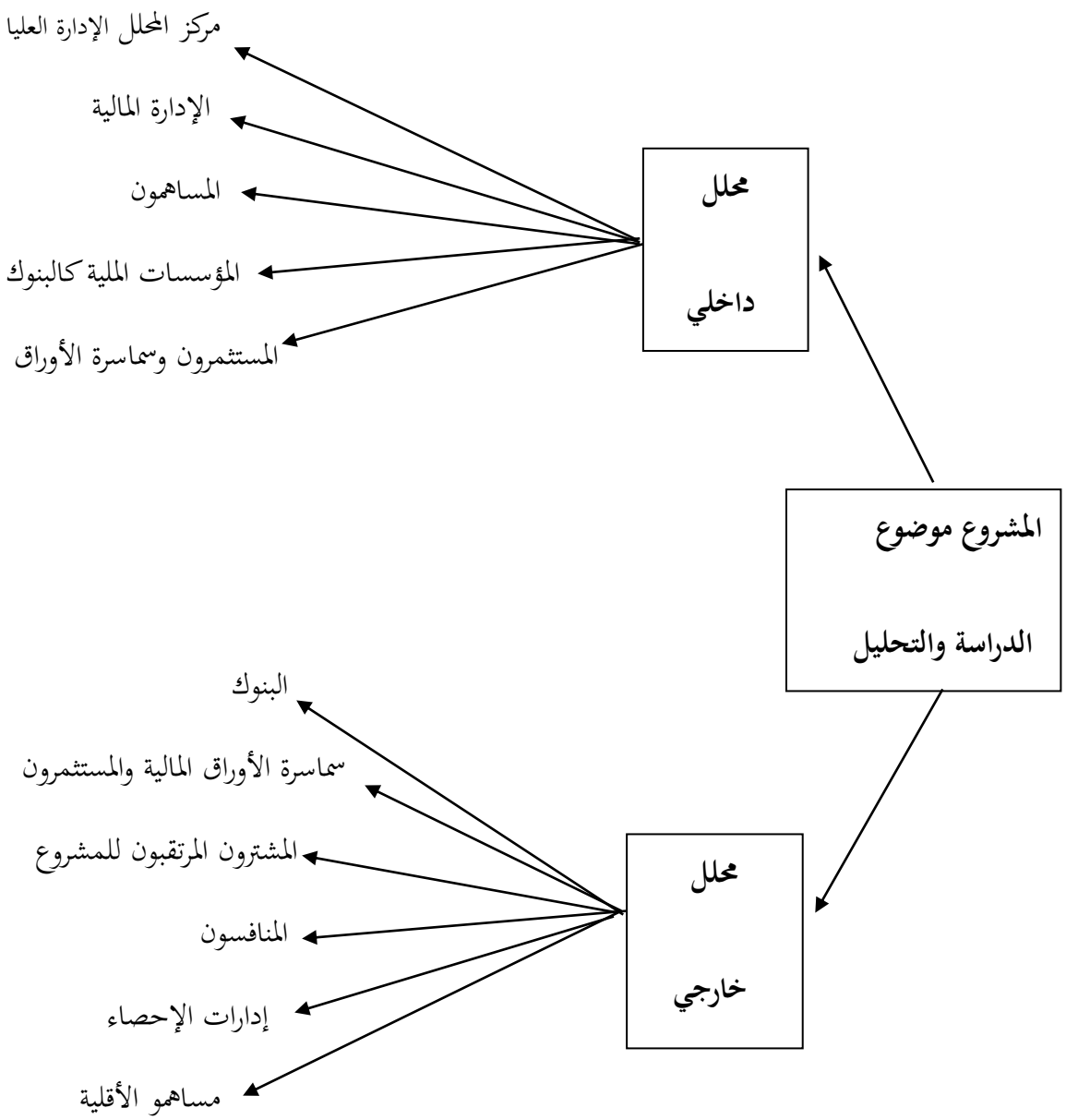
2.2 جهات أخرى:[1]

- ✓ الغرف التجارية والصناعية: حيث تقوم هذه الغرف بجمع البيانات عن الوحدات الاقتصادية في القطاع الواحد، بهدف استخراج نسب ومؤشرات لكل فرع من فروع النشاط الاقتصادي.
- ✓ أجهزة التخطيط: وتظهر أهمية ذلك في الدول التي تنتهج التخطيط المركزي، حيث تساعد على إعداد الخطط الجديدة بناء على المعلومات المستخلصة من نتائج التحليل المالي.
- ✓ المستثمرون المحتملون: لغرض دراسة إمكانية استثمار أموالهم في مؤسسات الأعمال، فإن المستثمرون المحتملون يهتمون بنتائج التحليل المالي للمؤسسة المختلفة.
- ✓ المصارف وشركات التأمين: لدراسة مدى قدرة الوحدة في سداد القروض التي يمكن منحها وكذلك في إمكانية التأمين على أنشطتها إذا ما كانت قادة على الاستثمار في النشاط والنمو وسداد الأقساط فإن المصارف وشركات التأمين تعتمد إلى حد كبير على نتائج التحليل المالي.
- ✓ العملاء والموردون.
- ✓ آخرون.

وفيما يلي شكل يوضح الأطراف المستفيدة من التحليل المالي:

[1] منير شاكر محمد، إسماعيل عبد الناصر نور، مرجع سبق ذكره، ص:20.

الشكل رقم (1.1): يوضح الأطراف المستفيدة من التحليل المالي.



المصدر: عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية المعاصرة مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، مصر،1993، ص:56.

المطلب الرابع: أنواع وأساليب التحليل المالي.

ينقسم التحليل المالي إلى عدة أنواع وذلك لعدة وجهات النظر وتختلف أساليبه من محلل لآخر.

أولا: أنواع التحليل المالي.

يمكن النظر إلى التحليل المالي كونه أنواع متعددة تكمل بعضها البعض، هذه الأنواع ناتجة عن الأساس أو المعيار الذي ينظر منه إلى التحليل المالي، وهي كالآتي:

1. **من حيث الجهة القائمة بالتحليل المالي**: وينقسم التحليل المالي إلى نوعين هما:[1]

❖ **التحليل الداخلي**: وتقوم إدارة المؤسسة بهذا النوع من التحليل، حيث تهتم الإدارة بإجراء تحليل مالي شامل ودقيق ومتعمق لكل الخصائص المالية والتشغيلية لإظهار مجالات الضعف والقوة التي تميز المشروع.

❖ **التحليل الخارجي**: وتقوم به مجموعة من الأطراف من خارج المؤسسة بهذا النوع من التحليل مثل المقرضين وحملة الأسهم، والمستثمرين الذين يقومون بدراسة البيانات المتاحة والمنشورة عن المؤسسات حيث

❖ لا تتاح لهذه الفئة في معظم الأحوال إمكانية الوصول إلى بعض البيانات التي تحتفظ المؤسسة بسريتها.

2. **من حيث البعد الزمني**: يمكن تقسيم التحليل المالي من حيث البعد الزمني إلى نوعين:[2]

❖ **التحليل الرأسي (العمودي)**: يعني هذا النوع من التحليل هو دراسة العلاقات الكمية القائمة بين عناصر القائمة الواحدة، والجانب الذي ينتمي إليه كل عنصر من عناصر القائمة موضوع التحليل وذلك بتاريخ معين، حيث ينسب كل عنصر من عناصرها إلى المجموع الإجمالي لهذه العناصر أو إلى مجموعة جزئية منها، وغالبا يوصف هذا التحليل بالسكون لانتفاء البعد الزمني عنه.

❖ **التحليل الأفقي (تحليل الاتجاه)**: ويشمل هذا التحليل على دراسة الاتجاه الذي يتخذه كل بند من بنود القوائم المالية، أو نسبة مالية معينة، سواء بالزيادة أو النقصان بمرور الزمن، ويوصف بأنه تحليل ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت كما أنه يساعد على تحقيق ما يلي:[3]

✓ اكتشاف سلوك النسبة، أو أي بند من بنود القوائم المالية موضوع الدراسة عبر الزمن.

---

[1] محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال**، الدار الجامعية، مصر،2005، ص ص:44 – 45.

[2] مريخي عبد الرزاق، **التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03،2011، ص:12.

[3] المرجع السابق، نفس الصفحة.

✓ تقييم انجازات ونشاط المؤسسة في ضوء هذا السلوك ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير إلى جذورها.

✓ تقييم الوضع المستقبلي.

✓ الحكم على مدى مناسبة السياسات المتبعة من قبل الإدارة، وقدرة هذه السياسات على تحقيق الأهداف المرجوة.

3. **من حيث إطار التحليل**: ويمكن تقسيم التحليل المالي من إطار التحليل إلى نوعين:[1]

❖ **التحليل المالي للمؤسسات**: والهدف من النوع من التحليل هو مساعدة المستثمرين والإدارة والأطراف الأخرى في تقييم مختلف الأنشطة، وتقييم قرارات الاستثمار والتمويل وكل القرارات الأخرى ذات الأمر المالي في وضع المؤسسة.

❖ **تحليل الأوراق المالية**: يهم تحليل الأوراق المالية بالدرجة الأولى الأطراف المتعاملة ببورصة القيم، حيث يعتبر بالنسبة للمستثمرين ومديري محافظ الأوراق المالية، أداة مهمة لتقييم البدائل الاستثمارية المتاحة مما يساعدهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

4. **من حيث الفترة التي يغطيها التحليل**: ينقسم هذا النوع من التحليل إلى نوعين استنادا إلى طول الفترة التي يغطيها التحليل المالي قصير الأجل والتحليل المالي طويل الأجل. [2]

❖ **التحليل المالي قصير الأجل**: عندما يستخدم المحلل المالي التحليل الأفقي أو الرأسي، فإنه يستخدم قوائم مالية تغطي فترة زمنية معينة، فإذا كانت الفترة الزمنية قصيرة فمعنى هذه أن المحلل يهدف إلى قياس قدرات الوحدات الاقتصادية وانجازاتها، في الأجل القصير، أو بهدف التخطيط المالي قصير الأجل، وهذا يعني أن عملية التحليل ستركز على تحليل التداول والسيولة النقدية، ولرأس المال العامل ومكوناتهما، والتدفقات النقدية والربحية في الأجل القصير، وهو ما يهتم به كل من البنوك والموردين والمديرين الماليين.

❖ **التحليل المالي طويل الأجل**: أما إذا استخدم المحلل المالي التحليل الأفقي والرأسي، لقوائم مالية تغطي فترة زمنية طويلة، فإنه يهدف من عملية التحليل إلى قياس قدرة الوحدة الاقتصادية وإنجازاتها في الأجل

[1] مريخي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص:13.

[2] المرجع السابق، نفس الصفحة.

الطويل، ويعني هذا أن التركيز سينصب على هيكل رأس المال، والأصول الثابتة والربحية في الأجل الطويل ومعرفة مدى تغطية التزامات المؤسسة الاقتصادية طويلة الأجل، وقدرتها على دفع فوائد وأقساط الديون عند استحقاقها وكذا انتظامها في توزيع الأرباح وحجم هذه التوزيعات، وتأثيرها على أسعار أسهم المؤسسة في السوق المالية، وهدا النوع من التحليل يهتم به كل من المستثمرين في أسهم المؤسسة، أو المستثمرين في السندات وأصحاب القروض طويلة الأجل.

5. **من حيث المدى الذي يغطيه التحليل المالي: ويمكن** تقسيم التحليل المالي من حيث المدى الذي يغطيه إلى:[1]

❖ **التحليل الشامل:** ويقصد بالتحليل الشامل ذلك التحليل الذي يغطي كافة أنشطة المؤسسة خلال سنة مالية واحدة أو مجموعة من السنوات.

❖ **التحليل الجزئي:** ويقصد بالتحليل الجزئي، ذلك التحليل الذي يغطي جزئا من أنشطة المؤسسة خلال سنة واحدة أو لعدة سنوات.

6. **من حيث الهدف من التحليل المالي:** يمكن تبويب التحليل المالي إلى عدة أنواع استنادا على الهدف منه إلى:[2]

- ✓ التحليل لتقويم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، أو الأجل الطويل.
- ✓ التحليل لتقويم ربحية المؤسسة.
- ✓ التحليل لتقويم الأداء التشغيلي والمالي للمؤسسة.
- ✓ التحليل لتقويم التناسق في الهيكل التمويلي ومجال استخدامه.
- ✓ تحليل المحافظ الاستثمارية.
- ✓ تحليل الاندماج، الفشل المالي، الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
- ✓ التحليل البيئي الاستراتيجي.

[1] مريخي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

[2] هادي أحمد محمد الصياد، **أهمية التحليل المالي كنظام للمعلومات في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات المالية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر،2010، ص:117.

7. **من حيث مستوى التحليل:** [1]

وهناك ثلاث مستويات يمكن أن يكون التحليل المالي في ظلها.

❖ **على مستوى المؤسسة:** حيث يقوم المحلل المالي في هذا النوع من التحليل بجمع كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة فقط، وتعتمد عملية التحليل على أساليب وأدوات التحليل المختلفة، ولا يأخذ بعين الاعتبار المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وهذا يعيبه، كونه يعتبر المؤسسة كنظام مغلق، غير أن المؤسسة تؤثر وتتأثر بمحيطها ولا يمكنها أن تنعزل عن بيئتها التي هي جزء منها.

❖ **على مستوى القطاع:** وهو التحليل المالي الذي يدرس المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار القطاع الذي تنتمي إليه، ويكون ذلك بمقارنة نتائج تحليل المؤسسة مع مؤسسات أخرى، تماثلها في الحجم والنشاط أو مقارنتها بالمعايير الصناعية بالقطاع، وبالتالي الحكم على أداء المؤسسة وتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وقد كان التوجه إلى هذا التحليل نتيجة المنافسة وحاجة المستثمرين للمفاضلة بين المؤسسات.

❖ **على المستوى العام:** وهو تحليل أشمل من النوعين السابقين، بحيث يقوم بدراسة المؤسسة وكذا المؤسسات التي تنتمي إلى إليه في ظل الظروف الاقتصادية العامة في البلد، وظهرت أهمية هذا التحليل بسبب انتشار المؤسسات المتعددة الجنسيات، وتحرر حركة التجارة العالمية وما ينتج عن ذلك من تأثر الدول بالمنافسة الخارجية، وبعض السياسات الدولية.

ثانيا: أساليب التحليل المالي.

الواقع أن نتائج التحليل المالي ستختلف باختلاف الأساليب والمفاهيم المستخدمة، وعلى ذلك فمن الأهمية التحديد الدقيق للأساليب والمفاهيم المستخدمة في أية عملية تحليل مالي، بحيث أن هناك العديد من الدراسات في هذا المجال والتي توصلت إلى العديد من أساليب التحليل التي يمكن تطبيقها، في خدمة الأهداف التحليلية المختلفة.

ويتطلب التخطيط السليم من المحلل المالي مراعاة الدقة في اختيار الأساليب التي تتلاءم مع هدف التحليل ونطاقه، وفي هذا المجال فهناك اتفاق على ضرورة استخدام مجموعة من أساليب التحليل في الوقت ذاته هما:[2]

❖ **تحليل التغير والاتجاه:** وينفذ هدا التحليل من خلال الشكلين التاليين:

---

[1] مريخي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص:11.

[2] نبيل عبد السلام شاكر، **الفشل المالي للمشروعات**، كتب عربية للنشر الإلكتروني، مصر،2007، ص: 61.

4. **أسلوب التحليل الرأسي:** حيث يتعلق خذا الأسلوب بتحليل قائمة مالية واحدة، وذلك بمقارنة عناصر الأصول ببعضها البعض لإبراز وزنها النسبي، أو بمقارنة بعض عناصر الأصول ببعض عناصر الخصوم، وينطبق ذلك أيضا على قائمة الدخل والقوائم المالية الأخرى، ويطلق على هذا الأسلوب صفة الثبات، على اعتبار أن عنصر الزمن ثابت، نظرا لارتباط الدراسة بفترة زمنية واحدة، ومن الواضح أن هذا الأسلوب في حالة الاعتماد عليه بشكل منفرد سوف يؤدي إلى نتائج تحليلية مضللة، نظرا لأن القوائم المالية التي تم الاعتماد عليها تعكس الموقف المالي للمؤسسة في لحظة زمنية معينة، ولحظة اعداد المؤسسة لتلك القوائم.[1]

5. **أسلوب التحليل الأفقي:** يعني دراسة التغيرات الحادثة في عناصر القوائم المالية على مدى عدة فترات زمنية، ولذلك يدعى بالتحليل المتحرك وهو أفضل من التحليل الرأسي، الذي يقتصر على دراسة العناصر التي تظهر في القوائم لفترة زمنية واحدة وتحليل العلاقات بينها، والفائدة الرئيسية للتحليل الأفقي تتركز في معرفة اتجاه تطور عناصر القوائم المالية، ولكن نستطيع دراسة الاتجاه أي مقارنة قيمة العنصر أو توزيعه النسبي في فترة زمنية معينة، مع قيمة نفس العنصر وتوزيعه النسبي ولكن في فترة زمنية لاحقة، أو عدة سنوات متتالية، لابد من اختيار سنة الأساس، إن لاختيار سنة أهمية كبيرة على صحة ودقة دراسات اتجاهات التطور إذ لابد عند اختيار سنة الأساس من مراعاة الاعتبارات التالية:

1. الابتعاد عن التحيز الشخصي: أيلا تخضع عملية اختيار سنة الأساس للاختيار الشخصي

2. اختيار سنة الأساس تتصف بأنها طبيعية: أي لم يمر عليها ظروف استثنائية سواء ايجابية أو سلبية.

3. ألاتكون سنة الأساس متقادمة أو بعيدة: خاصة وأن عالمنا يتميز بسرعة التغير والتطور في الظروف الاقتصادية أو طرق الإنتاج أو الأذواق.[2]

---

[1] مريخي عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص:11.

[2] سلمى بوهدة، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء لشركات التأمين**، مذكرة ماستر، في العلوم التجارية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، 2013، ص: 62.

❖ **تحليل النسب المالية:** تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي وأهمها، ويعود تاريخ استخدامها إلى منتصف القرن التاسع عشر، ويمكن تعريف النسب المالية بأنها دراسة العلاقة بين متغيرين أي دراسة العلاقة بين عنصر وعنصر آخر، يمثل كل منهما فقرة أو مجموعة من الحسابات، فالأرقام المطلقة التي ترد فيها قد لا تعني شيئا ولا تفصح بوضوح عن الوضع المالي ولشكل الأداء في مؤسسة الأعمال ولكن المهم هو وضع النسب ذات الدلالة والتي تقدم معلومات تساعد على تقييم وضع المؤسسة، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.[1]

وأهم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي يمكن تقسيمها إلى:[2]

- ✓ نسب السيولة: يقصد بها مقدرة المؤسسة على توفير الأموال اللازمة لمواجهة الالتزامات.
- ✓ نسب الربحية: هي نسب تقيس قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من الأموال المستثمرة، ويمكن دراسة الربحية من خلال نقطتين هما:

1. دراسة ربحية الأموال المستثمرة.
2. دراسة ربحية المبيعات.

- ✓ نسب الإنتاجية: وتسمى أيضا بنسب النشاط وهدفها ينحصر في قياس كفاءة إدارة المؤسسة على تشغيل وإدارة أصولها لتوليد الإيراد.
- ✓ نسب مالية أخرى: مثل نسب السوق التي تقيس خصائص الأسهم العادية التي تعتبر ذات أهمية لحملة الأسهم والمستثمرين والمقرضين والمحللين الماليين والبنوك.[3]

[1] سلمى بوهدة، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

[2] خالد توفيق الشمري، **التحليل المالي والاقتصادي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2010، ص:61.

[3] شعيب شنوف، **التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص:52.

المبحث الثاني: أساسيات حول تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمدة ومنتظمة تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات ولاختيار حجز الزاوية لسياسات الأفراد فهي تؤثر على كفاءة وفعالية الجهاز الإداري.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء.

سنحاول في هذا المطلب تعريف تقييم الأداء وفيما تكمن أهدافه.

أولا: مفهوم تقييم الأداء.

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء نعرف أولا مفهوم الأداء.

يعرف الأداء على أنه "النتيجة المحصلة من طرف رياضي أو الرقم الذي يقيس هذه النتيجة أو النتيجة المحصلة عند تنفيذ مهمة"، كما يمثل مجموعة المؤشرات الرقمية التي تصف الإمكانيات القصوى للآلة معينة.[1]

ويقصد به أيضا: التعبير عن درجة تحقيق الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة ويتم تقييم هذا الأخير عن طريق مؤشرات كمية ونوعية متعلقة بالنتيجة المتحصل عليها.[2]

ولتقييم الأداء عدة تعاريف حيث يعرف:

تقييم الأداء الاقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية والصناعية يهدف إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية، وكيفية استخدام الموارد وحساب الموارد والمنافع والتكاليف وآثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على استراتيجية الاقتصاد.[3]

ويعتبر تقييم الأداء جزء من سلسلة العمل الإداري المتواصل والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة سواء على مستوى مراكز الربحية أو الوحدة الاقتصادية، وذلك للتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية وطبقا للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة سابقا.[4]

---

[1]Yvon Mougin, **processus les outils d'optimisation de la performance**, édition d'organisation, France، 2004، p :17.

[2]Henri Mahe, de bois land allé **«dictionnaire de gestion»** économie, France, 1998, p : 319.

[3]عبد الله عقيل جاسم، **تقييم المشروعات أطار نظري وتطبيقاته**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن،1999، ص:190.

[4]Michel Gervais, **contrôle de gestion**, edéconomica, France, 1997, p : 104.

كما يعرف تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

تسهيل تنمية وتطوير الفرد.

تحديد إمكانات الفرد المتوقع استغلالها.

المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.[1]

ويقصد بتقييم الأداء الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج الأفراد بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها ومستوى أدائهم لواجباتهم، ومدى الاستفادة من برامج التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم، وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المؤسسة.[2]

ويمكن أن نعتبر إن عملية تقييم الأداء تعني بها إظهار واستخلاص جوانب قوة الشيء وضعفه (أي إظهار الجوانب الإيجابية والسلبية) وذلك بمقارنة ما كان تهدف المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته فعلا، فينظر إلى عملية تقييم أداء المؤسسة على أنها: معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة وكيفية استخدام الموارد المتاحة.

ثانيا: أهداف تقييم الأداء.

تتعدد الأطراف التي تقوم بعملية التقييم، فقد يقوم بها المسير داخل المؤسسة أو مكتب دراسات خاص أو البنكي الذي يجري دراسة مسبقة قبل إقراض زبونه المال، حتى يتأكد من قدرته على سداد الديون، فلكل طرف أهدافه الخاصة إلا أن أهداف عملية التقييم تتمثل عموما فيما يلي:[3]

---

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،2000، ص:125.

[2] محمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الطبعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، مصر،2007، ص:229.

[3] اليمين سعادة، **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2009، ص:25.

- ✓ تسمح عملية تقييم الأداء باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة عن سوء التسيير في المستقبل والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة.
- ✓ يساعد نظام تقييم الأداء السليم الذي يتميز بالشمولية والاستمرارية والمرونة أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة نجد أهداف أخرى: [1]

- ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيها.
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية والتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
- ✓ تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترفيه وغيرها.

المطلب الثاني: أهمية ووظائف تقييم الأداء.

بما أن تقييم الأداء يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية ووظائف بالغة، يمكن إبرازها كالتالي.

أولا: أهمية تقييم الأداء.

تكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:[2]

- ✓ تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها.
- ✓ يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.

---

[1] خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، **منهج المهارات القيادية، المهارات التخصصية للقائد الفعال**، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة {بيميك}،2004، ص:67.

[2] صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص:7.

- ✓ اكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها.
- ✓ تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات.
- ✓ تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلاتها.
- ✓ يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.
- ✓ تحديد سبل لتطوير المؤسسة للقضاء على نقاط الضعف.
- ✓ ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة.
- ✓ تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- ✓ تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها.
- ✓ يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي العوائد، المخاطر، رد فعل الأطراف ذوي المصلحة.

ثانيا: وظائف تقييم الأداء.

لتقييم الأداء وظائف محددة هي:[1]

- ✓ الحكم على مدى تحقيق الوحدة الإنتاجية للأهداف الموضوعة بالاستعانة بقدر كبير من البيانات والإحصائيات.
- ✓ تفسير انحرافات النتائج تفسيرا واضحا مع الاستعانة بالمعايير والمعدلات الموضوعة من قبل.
- ✓ تحديد المراكز المسؤولة عن الانحرافات.

[1] قمري زينة، **واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار**، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، يومي:27 – 28 جانفي،2009، جامعة سكيكدة.

المطلب الثالث: طرق وخطوات تقييم الأداء.

هناك أكثر من طريقة وخطوة في تقييم الأداء نذكرها كآلاتي:

أولا: طرق تقييم الأداء.

1. الطرق التقليدية:[1]

❖ **طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم من الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب آن يشمل الأداء الكلي للشخص.

مزايا هذه الطريقة:

✓ سهلة التطبيق.

✓ التفرقة بين الكفء وغير الكفء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

✓ أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.

✓ يصعب تطبيقها في حالة وجود إعداد كبيرة من الأفراد.

✓ لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى.

❖ **طريقة المقارنة بين العاملين:** بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يتحدد على أساسه الرتبة التي بمثلها بين الأفراد محل التقييم.

مزايا الطريقة: تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

عيوب الطريقة:

✓ مع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا لأنه يصعب استخداما في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عددا لمقارنات كبيرا.

---

[1] عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص: 31 – 32.

✓ لا تصلح لأغراض التدريب والترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ويكاد يكون الغرض منهما هو اختيار مدى نجاح المؤسسة في عملية الاختيار والتحسن.

✓ الوقت الذي تستغرقه الطريقة في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

❖ **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة وفق نسب محددة، وهذه الطريقة بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم، حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط وتستعمل هذه الطريقة لتقييم الطلبة بالمدارس والجامعات.

تتميز هذه الطريقة بأنها تفرض توزيعا معينا لصفات قد لا تتفق مع الواقع خاصة في حالة كون عدد الأفراد المقيمين صغير، لأن التوزيع الطبيعي يمثل أسلوبا ينطبق على الأعداد الكبيرة ولهذا يفضل استخدام هذا الأسلوب في حالة مجموعة الأفراد الكبيرة.[1]

❖ **طريقة الطريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون، والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف.

تتميز هذه الطريقة بأن الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيم ويحتفظ بها بشكل سري في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم.[2]

❖ **طريقة الوقائع الحرجة:** تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد، بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تتميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا، كما أن الحدث الحرج قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين كما أن تطبيقه لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا.[3]

❖ **طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كآلاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.

---

[1] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 132 – 133.

[2] المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 36-37.

توضح هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضي، أو غير مرضي.

هذه الطريقة لها تأثيراتها السلبية على مشاعر الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض، وغالبا ما تكون هذه التأثيرات مستديمة ومؤثر على الروح المعنوية لهذه الفئة، حيث أن الإدارة غالبا ما تسعى إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات مما يؤدي إلى تطوير شامل لأداء كافة الأفراد العاملين، وفي هذه الحالة يكون احتمال انتقال فئة الأفراد ذوي الأداء المنخفض إلى المستوى الأعلى للأداء ضئيلا كما أن هذه الطريقة لا توضح الفروقات الفردية في الأداء ضمن الدرجة أو التصنيف الواحد مما يتنافى والعدالة في التقييم. [1]

❖ **طريقة التدرج البياني:** [2]

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، من ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل التعاون، وغيرها من الخصائص.

مزايا:

- ✓ تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- ✓ تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

العيوب:

- ✓ لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم.
- ✓ من الصعب الفرد تحديد كفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.
- ✓ من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين والذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لابد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 36-37.

[2] المرجع السابق، ص: 50.

❖ **طريقة قوائم المراجعة:** [1]

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم القوائم بالأوصاف السلوكية المحددة

من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون التأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها وثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد.

العاملين، وفقا لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقا.

مزايا:

- ✓ تقلل من التحيزات حيث أن المقيم والمسؤول عن تحديد درجة الأهمية والدرجات لكل صفة مختلفين.
- ✓ ومما سبق لا يعني بأنه لا يوجد تحيز مطلق، حيث باستطاعة المقيم تمييز الصفات الإيجابية والسلبية ومن ثم اختيار ما يراها اعتمادا على حكمه الشخصي.

عيوب:

- ✓ تكلفتها العالية حيث تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات أعمال أو وفقا للأعمال الموجودة لديها، حيث إن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لعمل أخر.

2. الطرق الحديثة: [2]

❖ **مقياس التدرج على أساس سلوكه:** يرتبط هذا المقياس ويأخذ بالعناصر الأساسية التي تضمنها طريقتين (التدرج البياني والمواقف الحرجة) حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي، وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية.

[1] المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص ص:54 – 55.

مزايا:

- ✓ تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملاءمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب.
- ✓ زيادة الموضوعية والصدق لهذا القياس.
- ✓ تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.
- ✓ تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

عيوب:

- ✓ ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- ✓ لا يمكن استخدمها في المؤسسات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية.
- ✓ هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

❖ **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** [1]

تم تطوير هذا المقياس للقضاء على عيوب الطريقة السابقة وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، كما في الطريقة السابقة، إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين، ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من أبعادا لعمل، أي أنكل بعد أو متغير يحتوي

على مواقف متعددة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوكية المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفة لسلوك الأفراد العاملين.

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص:57.

❖ **طريقة مراكز التقييم:** [1]

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات عالي الرغم من صعوبة تحديدها، تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية.

وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

مزايا:

- ✓ تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- ✓ فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- ✓ توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
- ✓ كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.
- ✓ **عيوب:**
- ✓ كلفة عالية.
- ✓ عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

❖ **طريقة الإدارة بالأهداف:** لإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المؤسسة.[2]

---

[1] المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص: 134.

ثانيا: خطوات تقيم الأداء.

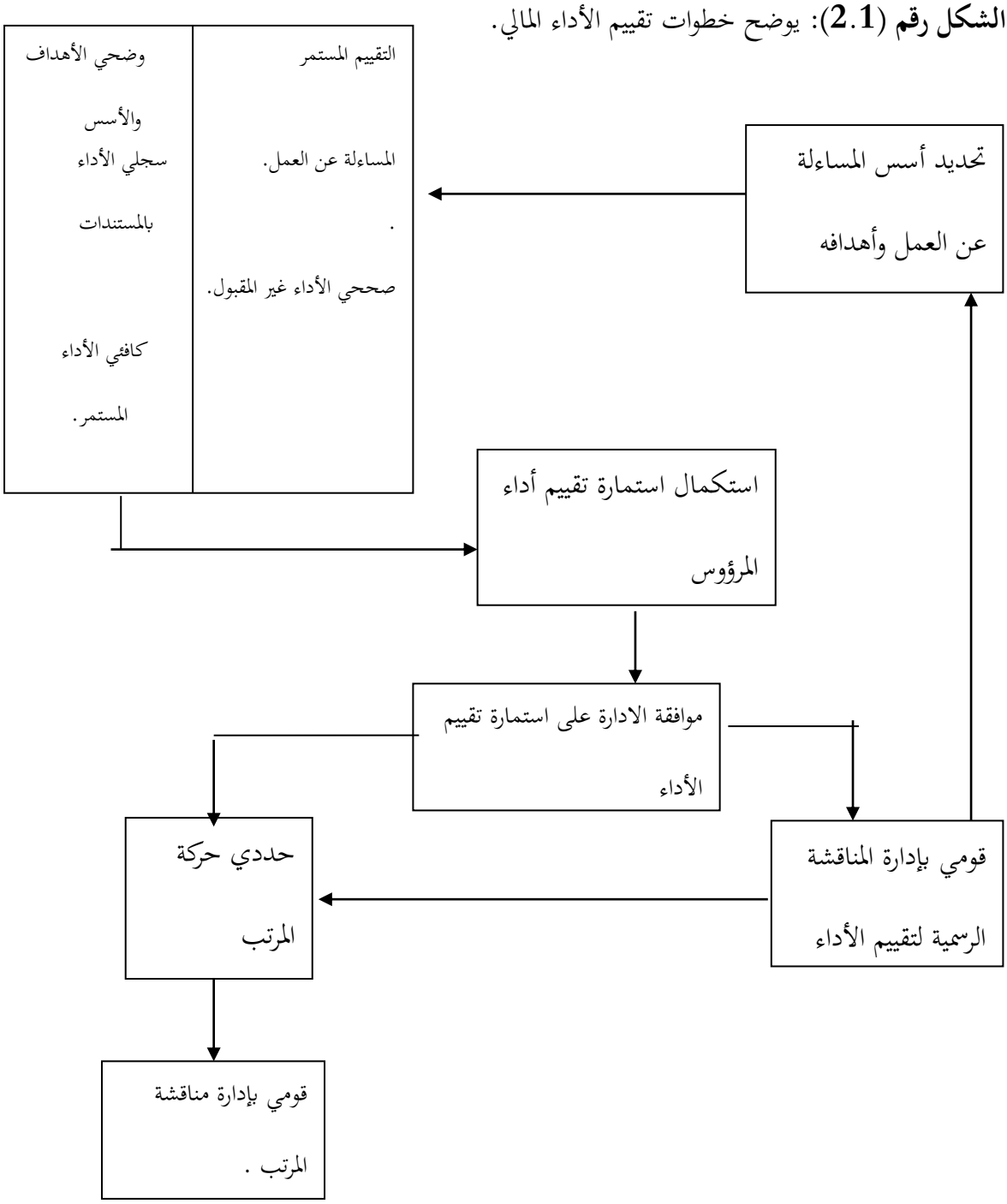
تتكون عملية تقييم الأداء من خمسة خطوات متصلة ببعضها:[1]

1. إقامة تفاهم مشترك بين المدير والموظف فيما يتعلق بأسس المساءلة عن العمل وأهدافه (أي العمل الواجب انجازه وكيف سيتم تقييمه).
2. التقييم المستمر للأداء.
3. التسجيل الرسمي للأداء عن طريق استكمال أو استيفاء استمارة تقييم أداء.
4. المناقشة المنهجية لتقييم الأداء.
5. المناقشة الرسمية للتعويضات وزيادة الاستحقاقات

ويوضح الشكل التالي هذه الخطوات:

[1] خبراء مركز الخبرات المهنية، مرجع سبق ذكره، ص:61.

الشكل رقم (2.1): يوضح خطوات تقييم الأداء المالي.



المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المهارات القيادية المهارات التخصصية للقائد الفعال، طبعة الثالثة، مركز الخبرات للإدارة(بميك)،2004، ص:62.

وفيما يلي شرح مفصل لكل خطوة من خطوات تقييم الأداء:[1]

❖ **الخطوة الأولى**: تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه.

إن أسس المساءلة عن العمل وأهدافه هي بيانات مسجلة للعمل الواجب انجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل.

وفي بعض الحالات تكون المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة، وفي حالات أخرى يتم اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل والتي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها، وفي بعض الأحيان تكون أسس المساءلة عن العمل متضمنة في طبيعة الوظيفة ذاتها.

والغرض من هذه الخطوة مزدوج: فهي أولا تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي من المتوقع إن تقوم أو أن يقوم بإنجازه، كما أنها ثانيا تمكن من وضع أسس مساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم بما يوجد إطار عمل مشترك من أجل تقييم لاحق لمدى الجودة التي تم بها تحقيق أسس المساءلة المحددة.

❖ **الخطوة الثانية**: التقييم المستمر.

أثناء فترة التقييم يجب على المديرة إن تكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك وبحساب الناتج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على المديرة أن تراقب التقدم اتجاه تحقيق الأهداف السابقة، ويوفر التغذية المرتدة حتى يمكن توضيح أو تطوير أو تعديل الأهداف وأسس المساءلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان، مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير.

❖ **الخطوة الثالثة**: استكمال استمارة تقييم الأداء.

يجب على الإدارة إن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل، وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء يجب على المدير مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المسائلات ذات الصلة قد تم تسجيلها، وعندئذ يجب على المدير أن يسلم كل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة، مع دعوة الموظف إلى إضافة أية.

[1] خبراء مركز الخبرات، مرجع سبق ذكره، ص: 63-64.

معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء، ويجب أن يطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للمدير إن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم الأداء.

❖ **الخطوة الرابعة:** إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء.

بصفة عامة كلما دعت الضرورة، ولكن على الأقل كل عام، يجب أ، يلتقي المدير والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء، ويجب أن يعطي الأداء الموظف فرصة كافية ليعطي رد فعله على تعليقات المدير وملاحظات وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج والذي يتحول عندئذ إلى جزء من ملف الأفراد الخاص بالموظف.

❖ **الخطوة الخامسة:** إدارة مناقشة المرتب.

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم المدير بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين، ويجب أن يتذكر أن مناقشة المرتب والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا مفصلتان.

المطلب الرابع: العوامل المحددة ومعوقات تقييم الأداء.

تواجه عملية تقييم الأداء كثيرا من المعوقات وكذلك هناك عوامل التي تؤثر على أداء العاملين بشكل مباشر.

أولا: العوامل المحددة في تقييم الأداء.

يركز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها: مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بحذر وتحفظ، وأهم هذه العوامل هي:[1]

❖ **عوامل شخصية:** على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة بمكان تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية:

✓ غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي الى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.

✓ ليس هناك اتفاق عام على العوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد.

✓ تفتقد معظم التقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير تحسين أدائه بنجاح كذلك يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل شخصية إلى الحساسية والسلوك الدفاعي.

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص:27.

❖ **عوامل النتائج:** النتائج في العادة هي محصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم. من السهل في معظم الأحيان قياس النتائج وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاما مختصرة مثل المبيعات الإجمالية أو وحدات الإنتاج أو الدخل الإجمالي، وقد يتطلب ببعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس انتاجا سلعيا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

✓ **الكمية:** ما هو حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع مكان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على كمية المنجزة سواء كان ايجابيا أم سلبيا.

✓ **الجودة:** ماهي جودة النتائج؟ وماهي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ماهي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.

✓ **التكلفة:** ماهي تكلفة تحقيق النتائج؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام الآلات والمعدات والخدمات، ماهي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية.

✓ **الوقت المحدد للإنجاز:** هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد؟ وإذ لم ينجزه. لماذا هل يعود التأخير إلى ظروف خارج إرادة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة.

❖ **عوامل السلوك:**

بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج ألا أنها سهلة ويمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، ويساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعامل ويشمل ذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل. وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.[1]

✓ التخطيط: ماهي القدرة على النظر إلى أمام، ووضع برنامج عمل ناجح، تحديد الأولويات، مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؟

✓ التفويض: الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

[1] عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص:28.

✓ التنظيم: الاهتمام بمدى فعالية انجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.

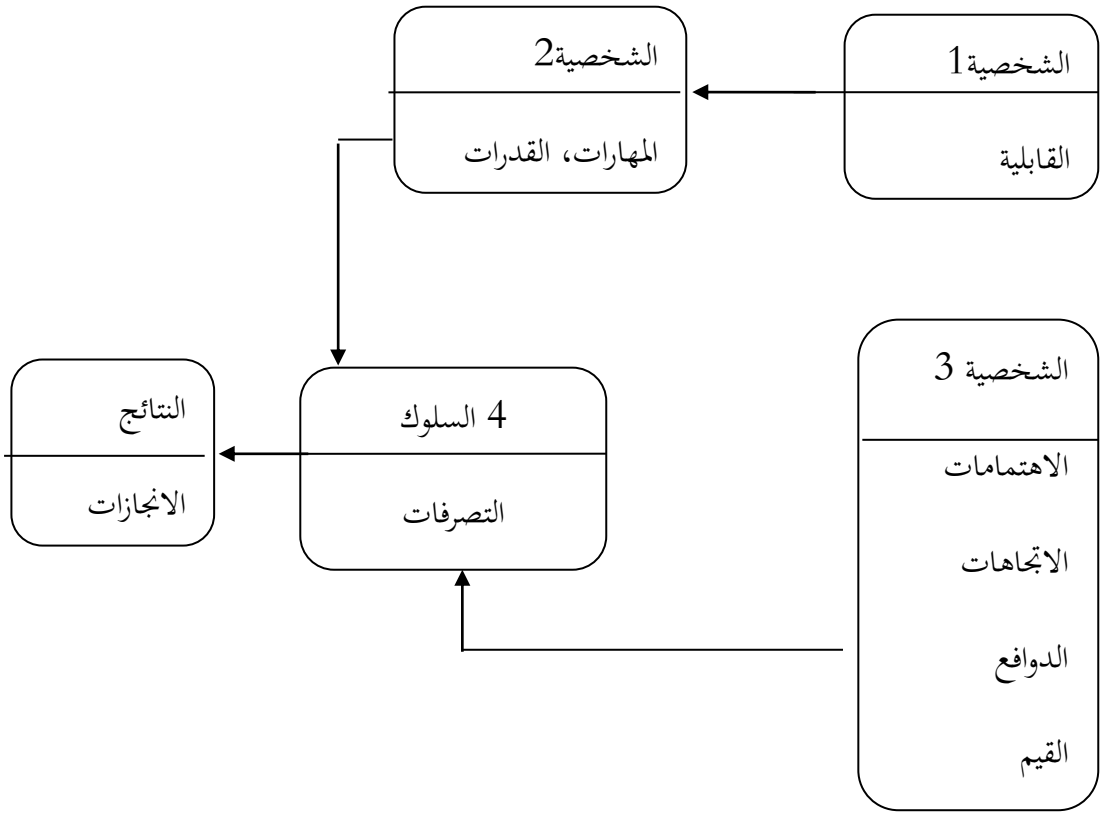
✓ اتخاذ القرارات: الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

✓ الاتصالات الشفوية: والاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين هل يحرص العامل على وضوح وصدق المعلومات التي ينقلها في محادثاته.

✓ الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وبفعالية، أهتم ببعض الأمور مثل وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، الإملاء وتركيب الجمل والدقة.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.

الشكل رقم(3.1): يبين العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج.



المصدر: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع،2011، ص26.

ثانيا: معوقات تقييم الأداء.

تواجه عمليات الأداء مجموعة من المشكلات والتحديات لابد من العمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، يمكن تحديد المعوقات كما يلي:[1]

- ✓ الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقييم الأداء للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية، قد تكون الصعوبة هنا سبب اختلاف ا لبيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.
- ✓ الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات، حيث هناك العدد الكثير من المتغيرات التي يمكن تطويرها والتي تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة، فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل للتقييم، إضافة إلى صعوبة دراسة أثر المتغيرات الخارجية والداخلية وأثر المتغيرات بعضها مع بعض يجعل التقييم في غاية الصعوبة.
- ✓ الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الانجاز، بهدف تقييمه، هنا لابد من مراعاة الأوليات في عمليات تقييم الأداء وتحديد الجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وأكثر ارتباطا بالأداء.
- ✓ الصعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية أو تطوير نوعية لقياس أداء المؤسسة في المخرجات النوعية، وعملية تطوير معايير ملائمة في غاية الصعوبة.
- ✓ النقص في الموارد البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقييمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

[1] خوخة بوطريق، **استخدام الأداء المال للمؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**، مذكرة ماستر، في العلوم التجارية، جامعة المدية،2013، ص:70.

المبحث الثالث: عموميات حول تقييم الأداء المالي.

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرف ما حققته من نتائج وما أضاعته من فرص، ومن أجل تحديد خططها المستقبلية إلا عن طريق تقييم أدائها خاصة الأداء المالي.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء المالي.

تعددت تعاريف تقييم الأداء المالي وهذا تبعا لتعدد أهميته.

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي.

قبل التطرق لتعريف تقييم الأداء المالي نقوم بتعريف الأداء المالي أولا.

ويقصد بالأداء المالي: إجراء عملية مقارنة بين النتائج المتحصل عليها، والقيم المستهلكة والمتمثلة في التكاليف التي تم استهلاكها في عملية الإنتاج أو الشراء وغيرها.[1]

كما يمكن تعريفه من خلال تسليط الضوء وفحص المحاور التالية:[2]

- ✓ من خلال عملية التحاكي.
- ✓ العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- ✓ أثر السياسة المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة.
- ✓ مدى مساهمة معدل المؤسسة في إنجاح السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح.
- ✓ مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.

[1]Ecosip**, dialogue Autourde la performance,** d'entreprise les enjeux, ed larmettan**,** France, 1999, p : 18.

[2]عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام العاملي التمييزي(AFD) خلال الفترة2011،2016**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد: 2،2014، ص:25.

إن الأداء المالي هو: تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمالية متحدة، ومدى قدرة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة.

ويقصد بالأداء المالي: إجراء مقارنة بين النتائج المتحصل عليها والقيم المستهلكة، والمتمثلة في التكاليف التي تم استهلاكها في عملية الإنتاج أو الشراء وغيرها.[1]

لتقييم الأداء المالي عدة تعاريف يمكن توضيحها كما يلي:

الأداء المالي: هو الحكم على النشاط الذي يتعلق بالحصول على الأموال واستخدامها بشكل فعال بقصد تحقيق الأهداف المالية التي تحددها المؤسسة.

ومن التعريف السابق نلاحظ أن تقييم الأداء المالي يتضمن مجموعة من الجوانب الرئيسية وهي.

تحديد أفضل مزيج مرغوب فيه من الأصول اللازمة للمؤسسة ويتضمن ما يلي:[2]

- ✓ إقرار حجم ونوع الاستثمار في الأصول.
- ✓ تحديد الحجم المناسب من رأس المال ومكوناته.
- ✓ اختيار أفضل مصادر لتمويل تلك الأصول ويتضمن ذلك:
- ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بمصادر التمويل قصيرة الأجل.
- ✓ اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التمويل طويلة الأجل.
- ✓ تحديد هيكل التمويل المناسب والذي يتفق مع هيكل الأصول ويجعل التكلفة في أقل مستوى لها.
- ✓ الاستخدام الأمثل لهذه الأموال وذلك من خلال التخطيط والرقابة على الأموال المستثمرة:
- ✓ فالخطط المالية المبنية على دراسات علمية مسبقة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها المالية بأعلى كفاءة ممكنة كما أن وضع برنامج فعال لمواجهة الأداء سوف يساعد الإدارة على معرفة الموقف الحقيقي للمركز المالي بالمؤسسة والحكم على مدى سلامة القرارات التي تم اتخاذها بالفعل.

---

[1] عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،2007، ص:35.

[2] توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، دار الفكر العربي، مصر،2006، ص:42.

ويعرف تقييم الأداء المالي على أنه: قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا، لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة، مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.[1]

كما يعرف تقييم الأداء المالي على أنه: استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بمدة معرفة التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام.[2]

يعني تقييم الأداء المالي: تقديم حكما ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمالية والمادية المتاحة، لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا، تقدم إجراءات ووسائل طرق قياس التعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم فهي تكشف عن أهميتها للإدارة وذلك للأسباب التالية:[3]

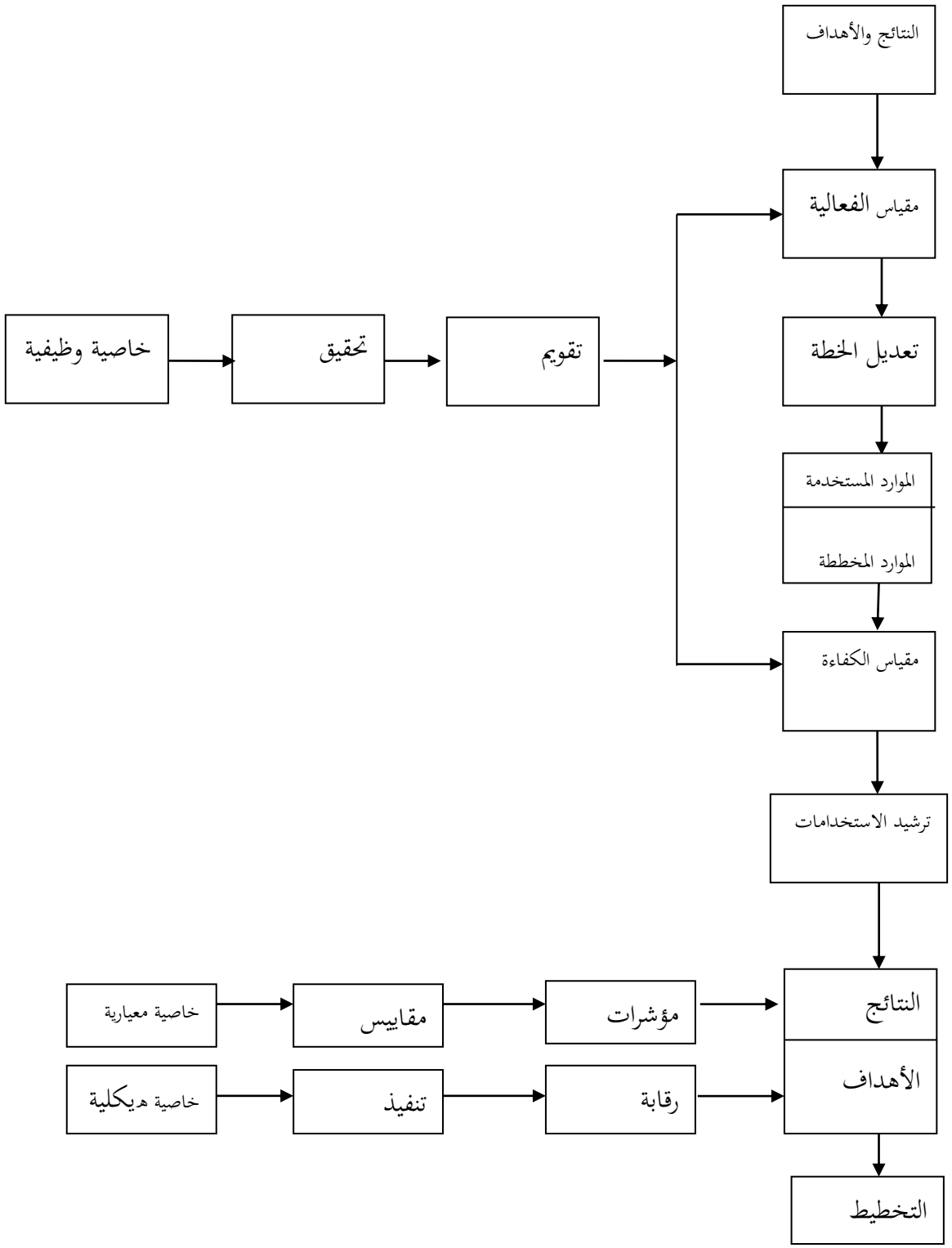
- ✓ تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس ومقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.
- ✓ تحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة كما يظهر في التصوير الإيضاحي التالي:

[1] ياسمين بوراس، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الفندقية للجنوب**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2014، ص:4.

[2] حيزية بنية، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة المدية،2011، ص:70.

[3] السعيد فرحات جمعة، **الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)**، دار المريخ للنشر، السعودية،2006، ص:38.

الشكل رقم(4.1): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي:



المصدر: سعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر السعودية، 2000، ص:39.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي.[1]

تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي فيما يلي:

أيا كانت مؤسسة الأعمال خاصة أو عامة، تهدف إلى الربح أو لا فإنها تواجه التزام طاقات أعضائها لتحقيق الأهداف المرجوة حتى تشبع دوافعهم، لذلك فتقييم الأداء يقدم أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المنظمة فهي تظهر عن طريق تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة وترشيد استخدام الموارد المتاحة، هكذا تتم حماية المنظمة ضد أي حكم تعسفي.

تحتاج أي مؤسسة أعمال إلى إعداد نظام لتقييم أدائها حتى تكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف، إذن بهدف قياس حالة التقدم في المؤسسة.

حصول المؤسسة على مستويات أداء مرتفعة، إن النجاح في انجاز أهداف طموحة تحقق الإشباع المطلوب ويقوي دافعية المؤسسة وأطرافها.

يذكر بأن المؤسسات الرائدة في الأداء هي التي تستطيع نمذجة مستقبلها مع تحديد أهداف واضحة وواقعية وفي ظل توزيع مواردها في المجال والزمن المؤديان مقدما إلى تدنية عدم تأكيد بيئتها كل ذلك بفضل طرق تحليل وقرارات رسمية منهجية.

من المنطقي تقييم قرارات المؤسسة بتحديد هدفها الوظيفي الذي يحث على تعظيم قيمتها السوقية.

يجب ألا تجهل المظاهر الرئيسية لتقييم الأداء الاجتماعي والتنظيمي، للمؤسسة والذي يسبق ويؤسس أداءها المالي، ومن ناحية لا يمكن قياس أداء المؤسسة المستقبلي فقط بمعطيات محاسبية وتاريخية، أو معاد تقييمها.

من الضروري إظهار الخصائص النوعية، إذ أن أهداف المؤسسة الحقيقية هي أهداف نوعية وما الحجم والربح لنتائج لحالة ومستوى النوع الفعلي والمنشود.

من المؤكد أن شعار أي مؤسسة هو الاتجاه أكثر نحو التنافسية ومن هنا يمثل أداؤها أحد مشاغلها الرئيسية من خلال توضيح النقاط التالية:

- ✓ يجب النظر للأداء المستقبلي كمعيار للحكم؟
- ✓ إذا كان نعم أيمكن التنبؤ تماما بالأداء المستقبلي؟
- ✓ أتتوافق النتائج المتوقعة مع العمليات والظروف الحالية؟

[1] السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص:41 – 42.

- ✓ أيجب أن ترتكز التنبؤات على الأداء الماضي؟
- ✓ أكان من الممكن تحقيق الأهداف عند استبعاد الأداء السيئ لبعض الوحدات؟
- ✓ أيجب أن يرتكز الأداء على الآثار المشتركة لقيمة السهم السوقية ونمو السوق أو على ازدياد حجم الأعمال؟
- ✓ أيجب التوقع على أساس دراسة ميدانية؟

المطلب الثاني: أهداف ووظائف تقييم الأداء المالي.

لتقييم الأداء المالي عدة وظائف يجب القيام هبا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة والمرجوة.

أولا: الأهداف.[1]

- ✓ الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- ✓ تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عمالها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء وانجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب.
- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة لتحقيق عوائد أكبر بأقل تكلفة.
- ✓ الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، واجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لهل لتصحيحيها.

ثانيا: الوظائف. [2]

عملية تقييم الأداء المالي عبارة عن متابعة لمدى تحقيق المؤسسة للخطط التي رسمتها، ويمكن قياسها باستعمال عدة أساليب ذلك لتمكين المسيرين من الإشراف على تلك الخطط ومراقبتها، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي في الوظائف التالية:

- ✓ متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وذلك بالتعريف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقا وللفترة المحدودة، اعتمادا على البيانات والإحصائيات التي توفرها مختلف أقسام المؤسسة، لذلك يجب على المسيرين تحديد الأهداف مسبقا بدقة ووضوح.

---

[1] رقية غزال، **أثر السياسات الاقتصادية على الأداء المالي للبنوك التجارية**، مذكرة ماستر، في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015، ص:17.

[2] سميحة سعادة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2013، ص:6.

- ✓ الرقابة على كفاءة الأداء للتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطها وتنفيذ خططها بأعلى درجة من الكفاءة الممكنة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على تفاديها في المستقبل، وهنا يجب التأكد من أن المؤسسة قد استخدمت كافة مواردها بأعلى درجة ممكنة.
- ✓ تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات التي حصلت.
- ✓ البحث عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البديل الأفضل.

المطلب الثالث: خطوات وأسس تقييم الأداء المالي.

إن تقييم الأداء المالي يمر بعدة خطوات متسلسلة بالاعتماد على ركائز الأداء المالي.

أولا: خطوات تقييم الأداء المالي.

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:[1]

الخطوة الأولى: الحصول على مجموعة القوائم السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.

الخطوة الثانية: احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء، مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

الخطوة الثالثة: دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.

الخطوة الرابعة: وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

---

[1] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع،2010، ص ص:51 – 52.

ثانيا: أسس تقييم الأداء المالي.[1]

هناك أسس عديدة أساسية يستند عليها في تقييم الأداء المالي في المصارف أو المؤسسات الاقتصادية منها:

✓ **التحديد الدقيق لأهداف البنوك التجارية وفي مختلف المجالات:** إذ تتطلب عملية تقييم الأداء المالي تحديدا واضحا ودقيقا للأهداف التي يسعى البنك التجاري لتحقيقها، ويتضمن ذلك تحديد جميع الأهداف التفصيلية والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد، والأهداف بعيدة الأمد، وأهداف رئيسية وأخرى فرعية، كذلك يجب أن تكون تلك الأهداف واضحة ومفهومة لجميع الأفراد العاملين في البنك.

✓ **وضع الخطط التفصيلية في كل المجالات مع مراعاة التنسيق بينهما:** بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل ودقيق لابد من وضع الخطط التفصيلية لكي تكون مؤشرا لتحقيق الأهداف بالشكل والصيغة والمدد المطلوبة، على أن تتضمن تلك الخطط تحديدا للموارد المتاحة وأسلوب استخدامها علميا، وبالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة، مع مراعاة أن تكون الخطط واقعية ومتناسقة مع الأهداف المحددة بالإضافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عندما تستدعي الضرورة لذلك.

✓ **التحديد الواضح لمراكز المسؤولية الإدارية:** وتتضمن القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية تحديدا لمراكز المسؤولية ،ويقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء نشاط محدد ولها سلطة في اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها، فمثلما هو معروف أن البنك التجاري يمارس العديد من الفعاليات والأنشطة وتبعا لذلك يوجد هناك عدد من مراكز المسؤولية لها فعالية أو نشاط في البنك، لذلك من الضروري تحديد مسؤولية كل وحدة من تلك الوحدات الإدارية والفنية وبصورة واضحة من أجل تسهيل عملية الرقابة والمتابعة وكذلك تشخيص الانحرافات والمساهمة في وضع حلول ناجحة للتغلب عليها أو التقليل من آثارها السلبية.

✓ **الاختيار السليم لمؤشرات الأداء المالي:** إذ تقتضي إجراءات نظام تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية، تحديد وضع مؤشرات لهذا الغرض، وبعد اختيار مؤشرات الأداء المالي من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء المالي وفي الوقت نفسه أكثرها صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها واختلاف الآراء فيها

✓ **إنشاء نظام متكامل للمعلومات وتطويره:** بما يكفل ويساهم في اتخاذ القرارات الصائبة وتصحيح مسارات الأداء في الوقت اللازم، وضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.

[1] رقية غزال، مرجع سبق ذكره، ص:18.

خلاصة الفصل:

عرف التحليل المالي عدة تطورات منذ ظهوره كعملية مرتبطة بقرارات التمويل، إلى أن اتسعت مجالات توظيفه مع مختلف التحديات التي واجهتها الإدارة المالية، وأصبح هذا الأخير عملية فنية يهدف إلى فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة عن المؤسسة، خلال فترة زمنية معينة أو فترات ماضية، بهدف استنتاج بعض المعلومات عن مدى تقدم المؤسسة خلال تلك الفترة، والتنبؤ بنتائج أعمالها عن فترات مستقبلية.

ويكتسب التحليل المالي أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية من خلال تحليل نتائج وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، فالأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المؤسسة بالاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة، أما تقيم الأداء فهو عملية قياس موضوعية لحجم ما تم إنجازه مقارنة بالأهداف المسطرة

في الخطة الإنتاجية، إذن تقييم الأداء المالي هو إجراء المقارنة بين النتائج المتحصل عليها، والقيم المستهلكة والمتمثلة في التكاليف التي تم استهلاكها في عملية الإنتاج أو الشراء وغيرها. كما يساعدها بالكشف

عن النقائص والمشاكل التي تعاني منها وإيجاد حلول لتحسين أدائها ومعرفة الموقع التنافسي والاستراتيجي لها من خلال مقارنة أدائها بأداء المؤسسات المماثلة.

الفصل الثاني:
تحليل مؤشرات تقييم الأداء المالي

تمهيد:

التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التيتحتاج إليها مؤسسات في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأبرزت هذه التغيرات حاجة ماسة لتطوير مؤشرات الأداء المالية لمواكبة التغيرات السريعة و المتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة من خلال استخدام عدة مؤشرات للأداء (مالية وغير مالية)، لأن استخدام مؤشر معين دون الآخر لا يعطي صورة كافية وواضحة عن أداء المؤسسة فالأداء هو نتيجة لدالة العمليات والمراحل الاستراتيجية المختلفة في لمؤسسة، وإن أي قصور في أي منها لابد أن يبينه الأداء الاستراتيجي الذي يعد مرآة للإدارة.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: مفهوم المؤشر.

المبحث الثاني: مؤشرات التوازن المالي.

المبحث الثالث: المؤشرات المالية.

المبحث الرابع: المؤشرات غير المالية.

المبحث الأول: مفهوم المؤشر.

يعتمد تقييم الأداء لأي مؤسسة على دقة وملائمة المؤشرات وقابليتها للقياس والحساب وذلك بغية تأدية الغرض المطلوب،إذ نجد عدد كبير من المؤشرات العامة والتحليلية التي يمكن الاستعانة بها في تقييم أداء المؤسسات،علما أن كل مؤشر يعبر عن جانب معين من الأداء،ولأجل تقييم دقيق وجب انتقاء المؤشرات المناسبة للمؤسسة المراد تقييمها،وذلك بغرض الوقوف على مستوى الكفاءة والتطور الحاصل فيها عبر الزمن.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المؤشرات المالية.

قبل التعرض لأهمية المؤشرات يجب أن نعرج على تقديم تعريف دقيق للمؤشر حتى يتسنى للقارئ الفهم الجيد لمدلول المؤشر وأهميته.

أولا: تعريف المؤشر.

يعرف قاموس التسيير المؤشر كما يلي: {معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة}.[1]

من التعريف السابق نستنتج أن المؤشر هو:

- ✓ أداة لقياس الأداء ببعديها الكفاءة والفعالية.
- ✓ يكون عادة في شكل رقمي (قيمة تقديرية،رقمية).

ومؤشر الأداء ليس بالضرورة يعبر بقيمة نقدية وإنما وحدة تعكس أحسن الأداة المعطاة، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح أي مؤسسة في عملية تقييمها يكمن في اختيار مؤشراتها المناسبة وترتيبها حسب أهميتها آخذين بعين الاعتبار تكاملها إذ لا تستطيع فصل معايير الكفاءة الاقتصادية عن المالية.

كما تقوم المؤسسات بتقييم قدراتها التنافسية وأوضاعها المالية، بناءعلى تحليل ومتابعة المؤشرات الاقتصادية التي تعلن عنها الجهات المختصة، وعموما فإن المؤشرات الاقتصادية تعتبر أدوات للقياس الذي هو ضروري لصياغة السياسات والخطط وتحديد أهداف السياسة الاقتصادية، الاجتماعية أو تقييم نتائجها.[2]

[1]A-Burland. Jy eglem pmykita, **dictionnaire de gestion**, édition Foucher, France, 1995, p : 27

[2]Christiana hon, **évaluation des performances des systèmes de production, Lavoisier,**France, 2003, p : 64

ثانيا: أهمية المؤشرات.[1]

1. على مستوى المؤسسة:

- ✓ لمراقبة أدائهم بغرض المقارنة.
- ✓ لتسهيل عمليات التقويم المؤسسي.
- ✓ لتقديم معلومات لهيئات الاعتماد.
- ✓ لتقديم معلومات للدولة لغرض الشفافية والمحاسبية.

2. على المستوى الوطني:

- ✓ لضمان الشفافية والمحاسبة على المال العام.
- ✓ لمراقبة جودة مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ لإثارة المنافسة بين المؤسسات التعليمية.
- ✓ للتحقق من جودة المؤسسات الجيدة.
- ✓ مهمة في التخطيط المالي.
- ✓ تركز تركيز العاملين على الأشياء الجوهرية.
- ✓ تحديد الإجراءات اللازمة للتغيير.
- ✓ لتحديد الأولويات.
- ✓ لترشيد الإنفاق.
- ✓ للتركيز على التطور المهني.

[1] الدكتور صالح الغامدي،حنان العليان،**ورشة عمل مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية**،الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي،جامعة تبوك، على العنوان الإلكتروني:
https://www.ut.edu.sa/.../92e76576-f 1e1-4620.aea4-ba1df2e57784 (تاريخ الاطلاع 2018/03/6).

المطلب الثاني: خصائص وأنواع المؤشر.

لمؤشر الأداء خصائص يتميز بها ويجب توفرها فيه وهذا المؤشر بدوره ينقسم إلى عدة أنواع.

أولا:خصائص مؤشر الأداء.[1]

تتطلب عملية إعداد مؤشرات صحيحة ومفيدة ضرورة احترام مجموعة من الاعتبارات التي بدونها قد يفقد المؤشر قدرته على التقويم أو حتى صلاحيته.

ولهذا فقد وضع الخبراء في مجال تقويم أداء المؤسسة مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتميز بها مؤشرات الأداء وهذه الخصائص هي:

- ✓ أن يكون للمؤشر نفس اتجاه الخيارات الاستراتيجية التي تم اعتمادها وتطبيقها من طرف المؤسسة،كما ينبغي أن تغطي مؤشرات الأداء كل أنشطة المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الانسجام مع استراتيجيتها الكلية.
- ✓ يجب أن يكون عدد المؤشرات محدودا، وإلا فإنه من المستحيل استعمالها كأدوات مساعدة لاتخاذ القرارات الصائبة.
- ✓ ينبغي أن يسمح مؤشر الأداء بقياس أداء الفترة الحالية،وليس أداء الفترة المنصرمة.
- ✓ يجب أن يكون المؤشر سهل الفهم والقياس والتمثيل، وذلك لأنه يستعمل من طرف الجميع في المؤسسة من العامل البسيط إلى الإطارات العليا.
- ✓ يجب أن يكون المؤشر دقيقا، صادقا، متاحا بتكلفة معقولة، قابلا للقياس بطريقة موضوعية بحيث أنه لا يترك أي مجال للشك.
- ✓ يجب أن يعكس المؤشر هدفا معينا يتم الاتفاق على تحقيقه في إطار زمني محدد.
- ✓ يجب وضع قيمة معيارية للمؤشر تأخذ بعين الاعتبار ظروف الأداء الاعتيادية للمؤسسة التي تعتبر عن واقع العمل الحقيقي.
- ✓ ينبغي أن يلقى المؤشر إجماعا من قبل مسئولي المؤسسة وكذا المعنيين بالعملية التقويمية، الأمر الذي من شأنه أن يخلق لديهم الحماس والجدية، إذ أن عدم الرضا عن مؤشر معين قد يؤدي إلى اختلاف كافة الذرائع، بهدف مقاومته ومن ثم إفشاله.

---

[1] مراد كواشي،**إشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية لتقويم أداء المؤسسات**،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة البصرة،العراق،المجلد الثامن،العدد الخمس عشر،ص ص:97 – 98.

✓ يجب أن تكون مؤشرات الأداء على درجة كافية من التناسق فيما بينها.

ثانيا: أنواع مؤشر الأداء.[1]

هناك العديد من المؤشرات تختلف حسب زاوية النظر أو المعايير المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها:

✓ المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية:المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات تقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة، فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية،أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقص لدى الأطراف المعنية،أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم،ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية،عدد حوادث العمل داخل المؤسسة

✓ المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك، رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة... أما المؤشرات غير النقدية (العينية)، النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات... وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات فوريا بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلا، أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة، تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة ويمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:[2]

1. مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة: الوقت المحقق والوقت المعياري.

2. مؤشرات الأمن:عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث.

3. مؤشرات أداء الآلات:عدد القطع المصنوعة يوميا، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الأعطال.

✓ المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية:المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظامالكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية.

---

[1] عادل عشي،**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**،مذكرة ماجستيرفي علوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2002، ص: 30.

[2] عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

المطلب الثالث: فوائد المؤشر والقواعد الأساسية لقراءته.

لمؤشرات الأداء فوائد جمة ولهذا الأخير قواعد وأسس لقراءته.

أولا:الفوائد.[1]

السرعة: تركز مؤشرات الأداء على المواضيع الرئيسية وتمد المنظمة بفكرة عن التكاليف والجودة والأداء في خط الإمداد في فترة زمنية محدودة.

سهولة الاستخدام: بما أن مؤشرات الأداء تتطلب كما من البيانات فإن إيجاد ومراقبة المؤشرات سيتم بكلفة منخفضة.

التركيز على الإجراءات الأساسية: مؤشرات الأداء تؤكد على الإجراءات ذات الطابع الحيوي والتي تشكل الأساس لها.

أداء متعدد الأبعاد: تغطي مؤشرات الأداء أبعاد متعددة للأداء لتستطيع القيام بالمقارنات عبر خطوط الإمداد والمنظمات المختلفة.

سد الفراغ في الأداء: مؤشرات الأداء تساعد على سد الفراغات المحتملة في الأداء في المجالات التي تؤثر بقدرة خط الإمداد، المنافسة.

السرية والقابلية للمقارنة: تعبر عن المؤشرات باستخدام النسب وذلك لتحقيق القابلية والمحافظة على الخصوصية.

ثانيا:القواعد الأساسية لقراءة المؤشر.

يمكن تحديد جملة من القواعد التي يسترشد بها لفهم واستيعاب المؤشر الاقتصادي كما يلي:[2]

- ✓ التأكد من أن المؤشرات الاقتصادية بنيت على قدر معتبر من الشفافية ودقة البيانات، حيث تعتمد على قاعدة معلومات جديدة وقابلة للتحديث.

---

[1] عمر بن أمية الضمري،**المؤشرات وأهميتها في العملية التعليمية**،المملكة العربية السعودية، على العنوان الإلكتروني: https://www.abegs.org/aportal/article/article.detai? Id=63091451279441921 (تاريخ الاطلاع:2018/06/30).

[2] عريف عبد الرزاق،**أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2008، ص:33.

- ✓ أن تكون المؤشرات الاقتصادية من مؤسسات مهنية موثوق بها أو مصادر مستقلة تتسم بالخبرة الفنية وتعكس دقة البيانات وصحتهاتوفر السلامة النسبية في إتباع معايير علمية متفق عليها في احتساب المؤشرات الاقتصادية.

تقوم المؤشرات الاقتصادية على مفاهيم اقتصادية.

- ✓ لا يستوعب مؤشرا اقتصادي واحد توصيف الأوضاع الاقتصادية وقياس درجتها، وإنما لابد من مجموعة مؤشرات اقتصادية واجتماعية يمكن أن تقدم صورة للواقع الاقتصادي أكثر معقولية، وتقيس الأداء الاقتصادي الحاضر والمستقبلي على نحو أفضل مما لو اعتمدنا في التحليل على مؤشر واحد.

المطلب الرابع: معايير تحديد المؤشرات.

يقوم تحديد المؤشرات المختارة للبرامج والمشروعات بصفة عامة على مجموعة من المعايير وهي:

تحتم عملية اختيار المؤشرات الاعتماد على مبدأ التخطيط بالمشاركة، بمعنى أن كافة الأطراف المرتبطة لابد وحتما من اشتراكها في إعداد واختيار تلك المؤشرات.

حتمية الربط بين المؤشرات والأهداف المحددة في ضوء المشكلات الراهنة.

حتمية أن تغطي المؤشرات كافة النواحي السلبية والايجابية.

مرونة المؤشرات، حيث أنها تتغير وتتطور طبقا لمراحل المشروع وبالتالي تحتاج كل مرحلة من مراحل ذلك المشروع إلى استخدام مؤشرات معينة ترتبط بكل مرحلة.

حتمية استخدام كل من المؤشرات الكمية والنوعية معا ووضع أطار زمني لها.

جميع المؤشرات يجب أن تكون مفصلة وموزعة طبقا لمنظور النوع الاجتماعي (ذكور /إناث).

ومما لا شك فيه أن هناك العديد من التحديات الواجب مواجهتها عند تحديد المؤشرات لعل من أهمها أهمية وجود قاعدة بيانات شاملة ودقيقة يتم تحديثها باستمرار وانتظام كذلك يظهر لنا تحدي آخر وهو التحدي الخاص بقياس الاتجاهات عبر فترات زمنية سابقة وذلك بهدف استخدامها في التنبؤ والتخطيط للمستقبل وهذا الأمر يحتاج إلى أن تتضمن قواعد البيانات كافة البيانات الخاصة بسنوات ماضية حتى يتسنى عقد المقارنات وتحديد الاتجاهات بصورة ودقيقة.[1]

وهناك نوعان رئيسيان من البيانات:

[1] يمن محمد حافظ الحماقي،**مفهوم مؤشرات النوع الاجتماعي وأنواعها معايير وخطوات إعدادها**،المحاضرة الثالثة،اليوم الأول،جامعة عين شمس، ص:3.

البيانات الأولية:وهي تمثل البيانات التي يتم تجميعها لظاهرة أو مشكلة أو قضية معينة.

البيانات الثانوية:وهي تمثل مجموعة البيانات المتوافرة والتي يمكن أن تساعد في دراسة وتحليل ظاهرة أو مشكلة أو قضية معينة.

المبحث الثاني: مؤشرات التوازن المالي.

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم، حيث يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، بالاعتماد على مؤشرات تعرف بمؤشرات التوازن المالي.

المطلب الأول: رأس المال العامل.

يعتبر رأس المال من أهم مؤشرات التوازن المالي،إذ أنه ينشأ من التوازن المالي الأدنى،ويوفر هامش أمان يسمح لها بمواجهة مشاكل عديدة.

أولا: تعريف رأس المال العامل.

يقصد برأس المال العامل: هو رأس المال الذي يستخدم من أجل تمويل العمليات اليومية لتسيير عجلة العمل في الشركة.[1]

أما صافي رأس المال العامل: فيمثل فائض الأصول الجارية من الخصوم الجارية،ويعبر عن العلاقة بين الأصول الجارية والخصوم الجارية،ويعتبر من الوسائل الهامة التي تستخدم في مجالات تقييم التغيرات في مركز السيولة للمؤسسة.[2]

يقصد برأس المال العامل: أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تشخيص وتقييم البيئة المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي، وذلك بتاريخ معين وهدا المؤشر كثيرا ما تأخذه البنوك كمقياس للموافقة على منح القروض للمؤسسة، إذ تعتبر بمثابة الضامن الذي يسمح لها بتجنب الأخطار الناتجة عن عدم التسديد أو عدم الملائمة المالية.[3]

ثانيا: أهمية رأس المال العامل.

- ✓ تتمثل أهمية رأس المال العامل فيما يلي:[4]
- ✓ يشكل رأس المال العامل نسبة كبيرة من مجموع الموجودات في المنشأة بالرغم من اختلاف مستواه من صناعة إلى أخرى لذلك يكرس المدير المالي معظم قراراته لإدارة هذه الموجودات.

---

[1] غسان السبلاني، **التحليل المالي وآليات صنع القرار**، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان ن2011، ص:105.

[2] محمود عبد الحليم الخلايلة، **التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية**، الطبعة الرابعة، مطابع الدستور التجارية، الأردن،2007،ص:59.

[3] يوسف حسن يوسف، **التمويل في المؤسسات الاقتصادية**، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2012، ص:85.

[4] مهدي عطية موحي الجبوري، محاضرة، الفصل السابع، **إدارة رأس المال العامل**، كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة الصناعية، جامعة **بابل**، العراق، على العنوان الإلكتروني:www.uobabylou.edu.ig/uobcoleges/lecture,aspx ?fid=98/cid=3497 (تاريخ الاطلاع:2018/03/06).

- ✓ العلاقة المباشرة بين نمو مبيعات المنشأة والحاجة إلى زيادة رأس المال العمل لعدم هذا النمو في الإنتاج والمبيعات.
- ✓ التأثير المباشر لرأس المال العامل على السيولة والربحية،فالمزيج المناسب من مكونات رأس المال العامل يحافظ على سيولة المؤسسة من حيث إمكانية تحويل هذه المكونات إلى نقد دون خسائر،وفي نفس الوقت يؤثر في ربحية المؤسسة حيث إن تمويل الزيادة في رأس المال العامل تحمل المؤسسة تكاليف التمويل والفوائد.
- ✓ توفر مكونات رأس مال العامل المرونة التي تتميز هبا الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة فالمؤسسة تستطيع التحكم في حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة،بما يتلاءم مع التغيرات الموسمية والتجارية بينما لا يمكن عمل ذلك في الموجودات الثابتة.

ثالثا: كيفية حساب رأس المال العامل.

يتم حساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية أو من أسفلها.[1]

1.من أعلى الميزانية: يحسب رأس المال العامل من أعلى الميزانية أي في الأجل الطويل من خلال العلاقة التالية:

رأس المال العامل =الأموال الدائمة –الموال غير الجارية (الأصول الثابتة).

2.من أسفل الميزانية: يحسب رأس المال العامل من أسفل الميزانية، أي في الأجل القصير من خلال العلاقة التالية:

رأس المال العامل =الصول الجارية أي (الأصول المتداولة) –الخصوم الجارية (د.ق.أ).

رابعا: دراسة حالات رأس المال العامل.

سنتطرق إلى هذه الحالات تبعا لكل منظور.[2]

1.**من أعلى الميزانية:**ويمكن حصر حالات رأس المال العامل في:

[1]الياس بن ساسي،يوسف القريشي،**التسيير المالي:الإدارة المالية دروس وتطبيقات**،الطبعة الأولى، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص:68-69.

[2]الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص:70.

الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة) أكبر من الأصول غير الجارية، في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول غير الجارية، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها الدائمة، وحققت فائض تمثل في رأس المال العامل.

الحالة الثانية:رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة أقل من أصول الجارية) في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياطات المالية الثابتة،حيث يلبي جزء من هذه الاحتياطات فقط مما يستدعي البحث عن موارد أخرى لتغطية العجز في التمويل.

الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم (الأموال الدائمة تساوي الأصول غير الجارية) وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل التوافق التام في هيكل الموارد والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياطات المالية في المؤسسة.

2.**من أسفل الميزانية:** ويمكن حصر ثلاث حالات أيضا لرأس المال العامل.

الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (الأصول الجارية أكبر من الخصوم الجارية) أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروش القصيرة الجل باستخدام أصولها الجارية(المتداولة)من هذا الفرق يتبقى فائض مالي يمثل هامش الأمان وهو رأس المال العامل،حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي.

الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب (الأصول الجارية أقل من الخصوم الجارية) في هذه الوضعية تكون الأصول القابلة للتحصيل في الأجل غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.

الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم (الأصول الجارية تساوي الخصوم الجارية)، في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض القصيرة الأجل باستخدام الأصول الجارية دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.

خامسا: أنواع رأس المال العامل.[1]

1. رأس المال العامل الإجمالي: هو مجموع الأصول الجارية (المتداولة) لذا يرى بعض المحللين أنه لا داعي لوضع مصطلح آخر بما أنه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي إلى نفس المعنى.
2. رأس المال العامل الصافي:هو الجزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول الجارية وهو رأس المال العامل الذي رأيناه سابقا.

[1]زغيب مليكة، بوشنقيرميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر،2010، ص:50.

3. رأس المال العامل الخاص: هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول الجارية بعد تمويل الأصول غير الجارية.

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول غير الجارية.

4. رأس المال العامل الأجنبي: هو مجموع الديون التي هي تحت تصرف المؤسسة.

رأس المال العامل الأجنبي= الخصوم غير الجارية – الخصوم الجارية.

المطلب الثاني:احتياجات رأس المال العامل.

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم احتياجات رأس المال العامل وكيفية حسابه وحالاته.

يعرف احتياجات رأس المال العامل بأنه ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة هو مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة والديون الاجتماعية والجبائية.

يمثل الاحتياج في رأس المال العامل "إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال وهي عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات والقيم القابلة للتحقيق من جهة والالتزامات قصيرة المدى باستثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية وتعبر احتياجات رأس المال العامل في تاريخ معين عن رأس المال العامل الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في هذا التاريخ،كما يعرف بأنه جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية، ويحسب كمايلي:[1]

الاحتياج في رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة) –(ديون قصيرة الأجل–سلفات مصرفية).

دورة الاستغلال تنتج احتياجات للتمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة (قيم الاستغلال +قيم غير جاهزة).

موارد التمويل مرتبطة بسرعة دوران د.ق.أ باستثناء التسبيقات أي كل ديون قصيرة الأجل عند وقت استحقاقها ماعدا السلفات المصرفية.

[1] مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش،**انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة**،مداخلة في الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة. يومي:13 -14 ديسمبر ،2011.

وإذا كانت الديون قصيرة الأجل ماعدا السلفات المصرفية أصغر من القيم غير الجاهزة وقيم الاستغلال، فهذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى أموال خارج الدورة الاستغلالية والعكس إذا كانت القروض قصيرة الأجل عدا السلفات المصرفية أكبر من مجموع القيم الجاهزة وقيم الاستغلال فهذا معناه إن المؤسسة ليست بحاجة إلى التمويل.

وفيما يلي جدول يوضح حالات احتياجات رأس المال العامل:

الجدول رقم (1.2): حالات احتياجات رأس المال العامل:

المتغير	المصدر	الآثار
زيادة الاحتياج في رأس المال	زيادة المخزنات (قيمالاستغلال) زيادة الحقوق (النقديات) نقصان موارد الدورة	تسيير سيئ لمؤسسة تراجع مبيعات المؤسسة
نقصانالاحتياج في رأس المال	نقصان المخزونات نقصان الحقوق زيادة الموارد	تحسن في شروط التسيير زيادةالمبيعات

المصدر: مداني بن بلغيث عبد القادر دشاش، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث: الخزينة.

تعتبر الخزينة بمثابة مؤشر هام أساسي من مؤشرات التوازن المالي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

أولا: مفهوم الخزينة.[1]

يمكن تعريف خزينة المؤسسة بأنها مجموعة الأموال التي في حوزتها لمدة دورة استغلالية،وهي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة وتحسب بالعلاقة التالية

الخزينة =قيم جاهزة –سلفات مصرفية.

وقد تنتج من موارد إضافية دائمة وتحسب ب:رأس المال العامل –احتياجاتٍ رأس المال العامل.

وهذه العلاقة تطابق الجمع بين الموارد الدورية والموارد الدائمة: (احتياجات دائمة +موارد دائمة) + (موارد الدورة –احتياجات الدورة).

[1] ناصر دادي عدون،**تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي**،دار المحمدية الحامة، الجزائر،1999، ص:51.

ثانيا: مكونات الخزينة.[1]

1. عناصر أصول الخزينة:

سندات الخزينة: يتم شراؤها من البنوك التي تعرضها للاكتتاب والتي تكون مدة استحقاقها قصيرة الأجل أو عند حلول الآجال يسدد البنك قيمة السندات وفائدتها.

- ❖ خصم الأوراق التجارية: هي طريقة لتمويل خزينة المؤسسة بالأموال عن طريق اتصالاها ببنكها أو البنك المتعامل مع زبائنها لخصم الأوراق وتتحصل مقابل ذلك على.
- ❖ الحسابات الجارية: هي مجموع الأموال الجاهزة التي تتصرف فيها المؤسسة في أي وقت وتوجد في الحساب الجاري البريدي وحساب البنك.
- ❖ الصندوق:الأموال الجاهزة الموجودة في صندوق المؤسسة.

وكخلاصة لما سبق نقول إن أصول الخزينة تتمثل في القيم الجاهزة.

2.عناصر خصوم الخزينة:

- ❖ السلفات المصرفية.
- ❖ السحب على المكشوف:هو نوع من القروض الناتج عن بقاء حساب المؤسسة مدين.

ثالثا:حالات الخزينة.

الخزينة مرتبطة برأس المال العامل واحتياجاته من خلال:

1.رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل أي الخزينة أكبر من الصفر:في هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة،لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

2. رأس المال العامل أصغر من احتياجات رأس المال العامل:المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما أن تطالب بحقوقها لدى الغير أو تقترض من البنوك أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية،وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ إلى بيع بعض المواد الأولية.

[1] مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، مرجع سبق ذكره.

3. رأس المال العامل يساوي احتياجات رأس المال العامل:يعني أننا أمام الخزينة المثلى والوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

المبحث الثالث: المؤشرات المالية.

المؤشرات المالية أو النسبة هي علاقة رقم برقم آخر،ويقوم هذا التحليل على أساس أن فحص أي رقم من أرقام القوائم المالية (قائمة الدخل أ وقائمة المركز المالي) لا يدل فيحد ذاته على شيء مهم ولا يقدم لنا معلومات مفيدة ولكن تظهر أهمية هذا الرقم إذا قورن بغيره من الأرقام أونسب إليها.

وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة في مركز مالي سليم إذا ك

ان هناك تناسب بين مختلف أنواع الأصول والالتزامات وحقوق الملكية، وأيضا بين مختلف أنواع المصروفات والإيرادات، وهذا التناسب يختلف تبعا لمرور الوقت وأيضا تبعا لطبيعة المؤسسة.[1]

ويمكن تقسيم المؤشرات المالية إلى ما يلي:

المطلب الأول:نسب السيولة والنشاط.

في هذا المطلب نقوم بتعريف السيولة وكيفية قياسها ونفس الشيء بالنسبة لنسب النشاط.

أولا:نسب السيولة.

تعرف السيولة بأنها انساب حركة النقدية (للأنشطة التشغيل والاستثمار والتمويل) في الأجل القصير (عادة أقل من سنة) دون ضغوط غير عادية وبشكل متوازن مع الأهداف الأخرى كالربحية والنمو والاستمرارية.[2]

وتقسم السيولة إلى ثلاثة نسب وهي كالتالي:

1.**نسب التداول(العامة)**:تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول الجارية المتوقع تحويلها إلى نقدية في المستقبل القريب على تغطية مطالبات الدائنين (قصيرة الأجل)، وتحسب نسبة التداول الأصول بالعلاقة التالية:

نسبة التداول=الأصول الجارية/الخصوم الجارية.

تعتبر نسبة التداول المؤشر الرئيسي والأمثل للتنبؤ بمدى تغطية مطالبات الدائنين على المدى القصير بموجودات المؤسسة، ولذلك فهي الطريقة الأكثر استخداما لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

ولتوضيح ماسبق يمكن القول إنه إذا كانت نتيجة نسبة التداول أكبر من واحد صحيح، فإن ذلك يعني أن الأصول الجارية تزيد عن الخصوم الجارية، أي أن هناك هامش يغطي تلك الالتزامات المالية قصيرة الأجل والعكس صحيح في حالة نتيجة نسبة التداول أقل من واحد صحيح.[3]

---

[1] محمد سامي راضي، التخطيط **وإدارة الأرباح والمؤشرات المالية لتقويم الأداء**، دار التعليم الجامعي، مصر،2016، ص:264.

[2] طارق عبد العال حماد، **إدارة السيولة في الشركات والمصارف**، الدار الجامعية، مصر،2012، ص:12.

[3] علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص:81.

2.**نسبة السيولة السريعة (المختصرة):** تستعمل هذه النسبة لاختيار مدى كفاية المصادر النقدية وشبه النقدية الموجودة لدى المؤسسة في مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل دون الاضطرار إلى تسيل موجوداتها من البضاعة، وضمن هذه الشروط، تعتبر هذه النسبة مقياسا أكثر تحفظا للسيولة من نسبة التداول لاقتصارها على الأصول الأكثر سيولة، ولأنها تستثني البضاعة والمدفوعات، وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

نسبة السيولة السريعة = (الأصول الجارية – المخزونات) /الخصوم الجارية.

ولأن عنصر البضاعة هو أهم أسباب فشل نسبة التداول كمؤشر دقيق للسيولة لكونه أكثر عناصر الأصول الجارية احتمالا للانخفاض في قيمته، ولأنه الأكثراحتياجا للوقت لتحويله إلى نقدسائل، ويتطلع بعض المحللين الماليين إلى سيولة سريعة مقدرها 1:1كهدف مقبول لهذه النسبة، ويعتبرون التدني عن هذا المعدل ضرورة لاعتماد المؤسسة على تسيل البضاعة من أجل الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل.[1]

3.**نسبة الجاهزة (الفورية):** تبين هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها، من دون اللجوء إلى كل قيمته غير جاهزة ذلك انه من الصعب على المؤسسة إن تتوقع مدة معينة لتحول المخزونات إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة (القيم القابلة للتحقيق) إلى سيولة دون إن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق كأن تطلب من كل زبائنها الدفع الفوري في سوق تتميز بالمنافسة وتحسب نسبة السيولة الجاهزة كمايلي:

نسبة السيولة الجاهزة =النقديات (المتاحات)/الخصوم الجارية.[2]

ثانيا:نسب النشاط.

تسمى أيضا بهامش الربح أو مجمل الربح أو المردودية التجارية ويعبرعنها بنسبة النتيجة الإجمالية المحققة إلى رقم الأعمال، بحيث أنه يتم تمييز نسبة النشاط عن بسطها مثلا في النتيجة الإجمالية في تلك التي تعتمد فيها النتيجة الصافية، وذلك لأن استخدام النتيجة الإجمالية أي نتيجة النشاط قبل التكاليف المالية (الضرائب والأرباح الموزعة أو الفوائد)، يلغي تأثير كل من سياسة الإهتلاك والسياسة المالية (سياسة التكاليف المالية) وتلك الناجمة عن التوقع والمقارنة بين النسبتين يسمح باستنباط تأثير التمويل الخارجي على المؤسسة.[3]

[1] مفلح عقل محمد،**مقدمة في الإدارة المالية**،الطبعة الأولى،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص:214.

[2] مبارك لسلوس،**التسيير المالي**،الطبعة الثانية،ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر،2012، ص:48.

[3] Patrice vizzavona, **gestion financière,** 9éme édition, Berti**,** Algérie, 2004, p : 75.

وتكون العلاقة الممثلة لنسبة النشاط كمايلي:[1]

نسبة النشاط=النتيجة الإجمالية (أو الصافية) /رقم الأعمال

إن الدلالات التي يمكن أن تقدمها النسبة هو أنه إذا كانتايجابية بعد مقارنتها بالمعيار المناسب،تدل على قدرة المؤسسة في تفعيل أهم مصدر للأرباح ممثلا في المبيعات ومن جهة أخرى تكون المؤسسةبعيدة عن تأثيرات مختلفالاضطرابات التي يمكن أن تحصل لمبيعاتها،إضافةإلى ذلك فالنسبة تدل على مقدار المشاركة التي تساهم فيها الوحدة النقدية من المبيعات في تحقيق النتيجة وتقسم نسب النشاط إلىما يلي:

1.معدل دوران المخزونات:

وهوحاصل قسمة تكلفة المبيعات على متوسط المخزون، وهذا المؤشر يبين عدد مرات دوران المخزون خلال الفترة (أي يقيس كم مرة يتحول المخزون إلى مبيعات خلال السنة)، وكذلك تكمننا من حساب متوسط فترة بقاء المنتج في المخزون، وتوضح سرعة بيع المنتجات، ويمكن التعبير عنها بالصيغة الآتية: متوسط بقاء المنتج في المخزون بالأيام=عدد أيام الفترة (365 في حالة عام كامل) /معدل دوران المخزون.

ويعبر عنها بآلاتي:

متوسط المخزون = (مخزون أول المدة +مخزون آخر المدة) /2

معدل دوران المخزون=البضاعة المباعة /متوسط المخزون.[2]

2.معدل دوران المدينين (الزبائن):

يقيس هذا المعدل دوران المدينين،وعادة ما تنشأ الذمم المدينة نتيجة تعامل المؤسسة مع الغير أي عندما تبيع منتجاتها إلى الزبائن على الحساب وغالبا ما تضع هذه المؤسسات شروط لتسديد الديون التي بذمة الزبائن ينبغي أن تكون هناك إدارة مالية كفأه في إدارة هذا العنصر المهم من عناصر الأصول الجارية باعتبار أن عدم تسديد المدنيين لديونهم سيؤدي إلى تحمل المؤسسة كلفة باهظة لعدم التسديد أو تأخر التسديد أوعدم التسديد نهائيا لأن ذلك سيضع المؤسسة في عسر مالي لذا فإن قياس معدل دوران المدينين سيبرز دورة إدارة التمويل وإدارة المبيعات في مدى نجاحها في وضع الشروط الجيدة في عدم ازدياد الديون المعدومة أو تأخر التسديد عن طريق دراسة وضع المدينين قبل إعطائهم بضاعة على الحساب.[3]

---

[1]Patrice, vizzavona,op.cit. , p : 75.

[2]قاسم نايف علوان، **إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق**، الطبعةالثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2012، ص:240.

[3]جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الطبعة الأولى،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن،2013، صص:64-65.

معدل دوران المدينين = (صافي المبيعات الآجلة ÷متوسط رصيد المدينين)

إذا أن:

متوسط رصيد المدينين = (المدينين أول المدة ÷المدينين أخر المدة) /2.

وهناك نسبة أخرى والتي تستعمل لأغراض تقييم نوعية ديون المشروع هي:

متوسط فترة التحصيل =معدل دوران المدينين ÷360.

أو متوسط فترة التحصيل =مبلغ الذمم المدينة / (صافي المبيعات÷360).[1]

3.معدل دوران الحسابات الدائنة (الموردون):

وهو معدل يقيس سرعة التي تقوم بها المؤسسة في تسديد التزاماتها، لذا فإن أي انحراف في هذه المعادلة يجب أن يعطي عناية كافية لأن الانخفاض قد يكون نتيجة سحب الدائنين الاعتمادات المقدمة للمؤسسة ويحسب معدل دوران الموردون بالعلاقة التالية:

معدل دوران الموردون=معدل رصيد الموردون /المشتريات.

إذا ارتفع معدل الموردون يدل على حصول المؤسسة على تسهيلات جديدة، أو تمديدا أطول في الوفاء،أو قد يكون مؤشرا على مشكلة سيولة أدت بالمؤسسة إلى التأخر في دفع التزاماتها، وإذا لم تتوفر معلومات عن المشتريات فبإمكان المحلل أن يستعمل كلفة المبيعات كبديل لذلك.

ويطلق على هذا المعدل أيضا فترة الاسترداد،والتي في حالة مقارنتها بفترة التحصيل (معدل دوران الزبائن بالأيام) ستوضح جانبا من سياسة إدارة رأس المال العامل المتبعة، حيث يفضل أن تتناسب فترة السداد مع فترة التحصيل بطريقة تجنب المؤسسة الوقوع في أزمة سيولة،أو التفادي ارتفاع لاحتياجات التمويلية المكلفة،كأن يتم تحصيل الذمم من المدينة خلال90يوما مثلا في حين يتم دفع الذمم الدائنة خلال30يوما ممايعني الحاجة إلى تمويل دائم ومتزايد.[2]

[1] جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سبق ذكره،ص:65.

[2] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن،2006، ص:326.

المطلب الثاني: نسب الربحية والمديونية.

تعتبر نسب الربحية ونسب المديونية من بين النسب المستخدمة في التحليل المالي.

أولا: نسب الربحية.

وهي تلك النسب التي تقيس نتيجة أعمال المشروع وكفاءة السياسات والقرارات الاستثمارية المتخذة من الإدارة العليا وقدرتها على تحقيق الربح، وتهتم لهذا النسب الإدارة لكي تحكم على مدى نجاحها في تطبيق السياسات المخطط لها وكفاءتها في استخدام الموارد المتاحة ويهتم بها أيضا المستثمرون الحاليون لمعرفة مستوى العائد المتحقق على أموالهم المستثمرة في المشروع، والمقرضون لكي يطمئنوا على قدرة المشروع في تسديد الالتزامات وخدمة الديون من أقساط وفوائد القروض في وقتها، والقدرة الإيرادية باعتبارها مهم للمقرضين لضمان تحصيل الديون وخاصة في الأجل الطويل. [1]

وهناك العديد من المؤشرات التي نقيس من خلالها ربحية المشروع وهي كمايلي:

النسب التي تقيس ربحية المشروع على أساس المبيعات: وتقسم إلىما يلي:[2]

1.1 نسبة مجمل الربح إلى المبيعات (المردودية المالية):

وقد تسمى حافة مجمل الربح،وتقيس مدى نجاح المؤسسة في تخفيض التكاليف،ومدى تقبل السوق لمنتجات المؤسسة،ومدى كفاءة وفعالية لسياساتها التسويقية والبيعية كما تقيس سمعة المؤسسة بوجه عام،ويتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

نسبة مجمل الربح= النتيجة الصافية/المبيعات.

حيث أن نسبة مجمل الربح تزيد عن متوسط الصناعة،فإن هذا يعني أن تكلفة مبيعات المؤسسةأقل من مثيلتها على مستوى الصناعة،الأمر الذي قد يتطلب ضرورة فرض رقابة على العناصر التي تتكون منها تكلفة المبيعات.

2.1 هامش الربح الصافي (نسبة صافي الربح إلى المبيعات):

تهتم هذه النسبة بمعرفة نتيجة أعمال المشروع بعد الضرائب، وبذلك فهي تهتم بكافة عناصر التكاليف والمصروفات المنفقة بضمنها الإيرادات أو الخسائر المتحققة خارج النشاط الأساسي للمشروع.

---

[1] دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، الطبعةالأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2007، ص ص:107-108.

[2] جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله اللحلح،**الإدارة المالية مدخل اتخاذالقرارات**، الدارالجامعية، مصر،2006، ص: 171-172.

فهي تحسب صافي الربح المتحقق بعد طرح (المبيعات+إيرادات النشاط العرضي) من كلفة البضاعة المباعة +المصاريف التشغيلية +الفوائد +الخسائر الناجمة عن أنشطة المشروع غير الأساسية + الضرائب).

وتعد هذه النسبة أكثر المقاييس شمولية للربحية ويمكن قياسها هذه النسبة من خلال قسمة صافي الربح إلى المبيعات ويمكن احتسابها كمايلي:

نسبة هامش الربح =صافي الربح (بعد الضرائب) /صافي المبيعات.

وتعطينا هذه النسبة مؤشر على إمكانية تحديد سعر الوحدة قبل أن تتحمل الشركة أية خسائر أي إلى أي مدى يمكن أن يقوم المشروع بتخفيض سعر بيع الوحدة قبل أن يتحمل خسائر شاملة، ولغرض معرفة مدى كون هذه النسبة جيدة أم لا، يتم مقارنتها مع نفس النسبة بالسنوات السابقة وكذلك مع الشركات المماثلة.

3.1نسبة الربح التشغيلي:[1]

تقيس لنا هذه النسبة إمكانية المشروع في تحقيق الأرباح من الأنشطة التشغيلية دون احتساب كلفة التمويل أو الاستقطاعات الضريبية، ونتيجتها تعني مقدار الربح التشغيلي من كل دينار مبيعات وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الربح التشغيلي إلى المبيعات=الربح قبل الفوائد والضرائب/المبيعات.

1. العائد على إجمالي الأصول:[2]

1.2 **نسبة بيع الأصول:** وتوضح هذه النسبة مدى ربحية الأصول بعيدا عن كيفية تمويل هذه الأصول باعتبار أنها تعبر عن الربحية التي يستطيع المشروع أن يحصل عليها من استخدام الأصول بغض النظر أن كانت هذه الأصول قد تم تمويلها من أصحاب المشروع أو من الغير وذلك دون تحميل هذا العائد أي أعباء أو تكاليف وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة بيع الأصول=الربح قبل الفوائد والضرائب ÷مجموع الأصول.

2.2 **نسبة مجمل ربح الأصول**:وفي هذه الحالة يؤخذ في الاعتبار قيمة الضرائب المفروض خصمها وتعطى النسبة صورة لعائد الأصول بعد خصم الضرائب بغض النظر عن مصدر تمويلها،وتحسب كمايلي:

نسبة مجمل الربح الأصول =الربح بعد الضرائب ÷مجموع الأصول.

---

[1] دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره،ص:109.

[2] محمد الصيرفي، **إدارة المال وتحليل هيكله**، الطبعة الأولى، دار المفكر الجامعي، مصر،2007، ص:376.

3.2 **نسبة صافي ربح رأس المال**:وتعطى بالعلاقة التالية:نسبة صافي ربح رأس المال =صافي الربح (بعد الضرائب) ÷الأموال الخاصة.

وتوضح هذه النسبة صافي عائد رأس مال أصحاب المشروع بعد خصم الضرائب

4.2 **نسبة صافي ربح رأس المال العادي**: وتختلف هذه النسبة عن النسبة السابقة في أنها تقتصر على توضيح صافي ربح أصحاب السهم العادية وتستخدم عادة في مجال المقارنة بين منشأتين أو أكثر في مجال النشاط الواحد.

3.**العائد على حقوق الملكية**:

معدل العائد على حقوق الملكية=الأرباح الموزعة ÷حقوق الملكية.

يتضمن حق الملكية الأسهم العادية (بالقيمة الاسمية) وباقي رأس المال والأرباح المحتجزة، تبين هذه النسبة الأرباح المتبقية (المتاح توزيعها لحملة الأسهم العادية) كنسبة من حق الملكية المحسوب بالقيمة الدفترية.

إن كمية الرفع بالمؤسسة تؤثر في بسط ومقام هذه النسبة،بالنسبة للمؤسسات ذات الأداء الجيد،فإن المردودية الاقتصادية أكبر من المردودية المالية،إما عند ما تمر المؤسسة في أوضاع وسنوات سيئة فإن المردودية المالية يصبح أكبر من المردودية الاقتصادية.

ويرى البعض أن المالكين سوف يحصلون على القسم الأكبر من صافي الدخل (بعد توزيع مقسوم الأرباح) لذلك فإن هذه النسبة تعتبر مؤشر لقياس العائد على استثمارات المالكين في موجودات المؤسسة.[1]

ثانيا:نسب المديونية.

وهي تلك النسب التي تقيس درجة مديونية المشروع وتستطيع من خلالها الجهات المستفيدة (المقرضين والمالكين) معرفة الواقع الحالي لمديونية وقدرة المشروع على تسديد الالتزامات المالية التي يتحملها اتجاه الغيروتبين هذه النسبة مدى مساهمة المصادر الخارجية في تمويل استثمارات المشروع،وتوضح لنا العلاقة بين رأس مال المشروع والالتزامات المترتبة عليه وتعرض في النهاية درجة الخطر المالي،وبذلك فإن نسب التحليل المالي التي تقيس المديونية للدائنين درجة الأمان التي تتمتع بها مديونيتهم وتقيس إمكانية المشروع على الوفاء بهذه الديون.[2]

[1]الأسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية**، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر ،2010، صص:89-90.

[2]دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة المالية**،دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص:79.

ويمكن قياس نسب المديونية من المؤشرات التالية:

1.**نسبة الديون إلى الأصول**:وتقيس هذه النسبة كمية الموجودات التي تم تمويلها عن طريق القروض (سواء كانت قروض قصيرة أو طويلة الأجل) وإذا كانت النسبة مرتفعة فإن ذلك يشكل خطرا على الدائنين،إما إذا كانت النسبة منخفضة فقد يعني ذلك أن المؤسسة لم تستغل مصادر التمويل عن طريق القروض بما فيه الكفاية،وان ذلك يشكل زيادة الوقاية والأمان الذي يتمتع به الدائنون ضد تحملهم أية خسائر مالية في حالة إفلاس المؤسسة،وتعطى هذه النسبة بالعلاقة التالية:

نسبة الديون إلى الأصول=مجموع الديون÷مجموع الأصول.[1]

2.**نسبة الديون إلى حقوق الملكية**:تحسب هذه النسبة وفقا للصيغة التالية:

نسبة الديون إلى حقوق الملكية=مجموع الديون (خصوم جارية +خصوم غير جارية) ÷حقوق الملكية

كماهو معروف فإن حقوق الملكية أي الأموال التي جهزها المالكون تمثل حد الأمان الذي يتمتع به الدائنون (أصحاب القروض) عند إقراضهم للمؤسسة،حيث يتعرض أصحاب حقوق الملكية إلى فقدان أموالهم المستثمرة قبل أن يتعرض أصحاب القروض إلى ذلك، وعليه كلما زادت قيمة هذا المؤشر كلما زادت درجة الرافعة،الأمر الذي يؤدي إلى تزايد المخاطر التي يتعرض لها الدائنون (أصحاب القروض بفائدة) بسبب تناقص مساهمة المالكين في هيكل التمويل.[2]

3. **معدل تغطية الفوائد**:من المهم أيضا إيجاد كيفية استطاعة المؤسسة دفع فوائدها ولهذا الغرض يمكنك استخدام ذلك المعدل وهو يقيس الكيفية الجيدة لمدفوعات فوائد المؤسسة التي يغطيها الدخل التشغيلي للمؤسسة،ومن الواضح أنه كلما ارتفعت المعدلات كانت المؤسسة في وضع أحسن للسداد للمؤتمنين،وتحسب كمايلي:

معدل تغطية الفوائد =صافي الربح قبل الفائدة والضريبة÷الفائدة.

وغطاء الفائدة المنخفض يشير إلى موضع خطير لأن انخفاضا في النشاط الاقتصادي يمكن أن يقلل صافي الربح قبل الفائدة والضريبة إلى مادون سعر الفائدة التي يجب على المؤسسة أن تدفعها وهذا يؤدي إلى عدم

[1] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبة،**الإدارة المالية**،مركز الكتب الأردني، الأردن،1995، ص:62.

[2]حمزة الشميخي، إبراهيم الجزراوي،**الإدارة المالية الحديثة**،الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،1998، ص:66.

مقدرة المؤسسة أيضا على الدفع وفي النهاية عدم القدرة على السيولة وتولد المؤسسات أيضا تدفقات نقدية من الإهتلاك الذي يمكن أن يستخدم لسداد الفائدة.[1]

4.**نسبة التغطية الشاملة**:الغاية من هذه النسبة هي لمعرفة قدرة المشروع على الإبقاءبمديونيته (فوائد وأقساط) من الربح التشغيلي،وهذه النسبة تشبه النسبة السابقة إلا أنها تحتسب بالإضافة إلى الفوائد وقيمة أقساط الديون.

نسبة التغطية الشاملة= [صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ÷الفوائد المدفوعة +أقساط القروض المدفوعة] *100.[2]

المطلب الثالث: نسب السوق والنمو.

بالإضافة إلى النسب السابقة توجد نسبتين مهمتين من النسب المالية هي نسب السوق ونسب النمو.

أولا: نسب السوق.

تبن هذه النسب أو المعايير أسهم المؤسسة في السوق والتي تعكس اهتمام المتعاملين في السوق المالي خلال فترة زمنية معينة، قد تكون في بعض الأحيان لمدة يومواحد، أو أقل من ذلك فهي تبين القيمة السوقية للمؤسسة خلال تلك الفترة. [3]

وتتكون هذه المقاييس من النسب الآتية:

1.**نسبة ربحية السهم الواحد:** [4]

تعتبر ربحية السهم الواحد أحد المؤشرات المالية التي تهتم إدارة الائتمان

في البنك التجاري عندما تهتم بالمعلومات التي تسبق اتخاذ القرار الائتماني، وتعطى بالعلاقة التالية:

ربحية السهم الواحد=صافي الربح بعد الفائدة والضريبة÷عدد الأسهم.

وعادة ما يستخدم المتوسط المرجح لعدد الأسهم العادية كمقام بالنسبة والغرض من ذلك أن الأسهم العادية المتولدة هي التي حققت الأرباح خلال السنة واستحقت تحصيلها،لأن ذلك سوف لا يعطي للأسهم التي صدرها العميل في آخر السنة لتمويل التوسعات ذات الأثر التي حققتها الأسهم العادية القديمة.

---

[1] جلال إبراهيم، **التحليل المالي في الأعمال التجارية**، دار الكتاب الحديث، مصر،2011، صص: 164-165.

[2] جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سبق ذكره، ص:63.

[3] قاسم نايف علوان، **إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص:251.

[4] حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص ص:290-291.

ويتم عادة تحديد الترجيح من خلال تحديد الأهمية النسبية للسهم العادية بالفترة الزمنية التي كانت فيها هذه الأسهم متداولة.

ولابد من أن صافي الربح بعد الفائدة والضريبة أو ما يسمى بربح الملاك هوالصافي مابعد توزيع أرباح الأسهم الممتازة إن وجدت.

المهم أن ارتفاع ربحية السهم الواحد تغطي القدرة في تحديد مؤشر القوة للعميل،كما أنها تعكس حركة للاستثمار داخل شركة العميل طالب الائتمان،وبالتالي كلما كانت ربحية السهم عالية،كلما أعطت مؤشرا بالإدارة الائتمان في منح العميل لائتمان بالمقدار الذي يطلبه وبالكلفة التي تعتقد إدارة الائتمان بأنها معوضه عن مخاطرها وتضمن لها الأرباح.

2.**القيمة الدفترية للسهم العادي**: وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة الدفترية للسهم العادي=جملة حقوق المساهمين العاديين ÷عدد الأسهم العادية.

وكلما ارتفعت هذه النسبة كان دليلا مشجعا على الاستثمار في أسهم المؤسسة باعتبار مؤشرا على أنالمؤسسة قد حققت أرباحا،أما إذا انخفضت القيمة الدفترية للسهم عن قيمته الاسمية فهذا دليل على أن الشركة قد حققت خسائر استهلكت جزءا من رأس مالها.[1]

3.**نسبة السعر إلى عائد السهم (مضاعف الربحية)**:يطلق على نسبة السعر إلى ربحية السهم مضاعف الربحية وتقاس بقسمة السعر الذي يباع به السهم (عادة سعر الإقفال) على ربحية السهم في الاثني عشر شهرا الأخيرةوكما هو واضح تكشف هذه النسبة عن تقييم المستثمر للسهم،فلو أن نسبة السعر إلى الربحية يساوي خمسة فهذا يعني أن المستثمر على استعداد أن يدفع في السهم خمسة أضعاف الربحية المتولدة عنه،وتحسب كمايلي:

نسبة السعر إلى الربحية=القيمة السوقية للسهم÷ربحية السهم.[2]

4.**نسبة التوزيعات النقدية للسهم (معدل توزيعات الأرباح)**: يشير هذا المؤشر إلى نسبة العائد من التوزيعات الأرباح للسهم الواحد إلى القيمة السوقية للسهم.[3]

---

[1]محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2006، ص:43.

[2] منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الرابعة،المكتب العربي الحديث، مصر،1999، ص:116.

[3]أحمد محمد العداسي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة المالية الدولية**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن،2011، ص ص:143 – 144.

5.**نسبة التوزيعات النقدية إلى صافي الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية:**يمكن أيضا أن ننسب التوزيعات النقدية إلى صافي الأرباح المتاحة أمام حملة السهم وذلك لتحديد نسبة الأرباح الموزعة وغير الموزعةوبالطبع يفضل حملة الأسهم توزيع أكبر قدر من الأرباح في صورة توزيعات نقدية،بينما تفضل الإدارة احتجاز جزء كبير من الأرباح وذلك لتدعيم الاحتياطات والمركز المالي للمؤسسة.

وتعطى بالعلاقة التالية:

نسبة التوزيعات النقدية إلى صافي الأرباح لحملة الأسهم العادية= [التوزيعات النقدية ÷صافي الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية] *100.[1]

ثانيا: نسب النمو.

تقيس هذه المعايير مدى احتفاظ المؤسسة بوضع نموها الاقتصادي بالمقارنة مع نمو اقتصاد البلاد بشكل عام ونمو صناعتها بشكل خاصونحصل على دلالات النمو بمقارنة المعايير المالية للمؤسسة خلال السنوات السابقة، أي بحساب معدل التغيرات التي طرأت على هذه المعايير خلال عدد من السنوات.

إضافةإلى ذلك فإن العديد من المؤسسات تجعل مقاييس النمو واحدا من الأهداف التي تسعر إلى تحقيقها ويمكن تناول أهم هذه المقاييس كمايأتي:[2]

1.نمو الدخل: يمكنالتعبير عن مقدار نمو الدخل للمؤسسة وفق المعادلة التالية:

نمو الدخل= [صافي الربح للسنة الحالية÷صافي الربح للسنة الماضية] *100.

2.نمو المبيعات: تعتبر المبيعات عنصرا يتمالاعتماد عليه في إيجاد العديد من المعايير المالية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها، كما هو مبين في المعايير السابقة، فهي تبين الوضع المالي للمؤسسة في السوق إضافة

إلى أن معيار نمو المبيعات أحد معايير النجاح المؤسسة ويعبر عنه بالمعادلة التالية:

نمو المبيعات= [مبيعات السنة الحالية÷مبيعات السنة الماضية] *100.

ويمكن تلخيص النسب المالية في الجدول التالي:

[1] أسامة عبد الخلق الأنصاري، **الإدارة المالية**،.www.kotob,arabia.com ص:218.

[2]قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص:250-251.

الجدول رقم(2.2): النسب المالية:

النسبة	كيفية حسابها
أ) نسب السيولة:	
1-نسبة التداول	=الأصول الجارية ÷الخصوم الجارية
2-نسبة السيولة السريعة	= (الأصول الجارية-المخزونات) ÷الخصوم الجارية
3-نسبة السيولة الحالية	=النقديات(المتاحات)÷الخصوم الجارية
ب) نسب النشاط:	
1-معدل دوران المخزونات	=تكلفة المبيعات÷متوسط المخزون
2-معدل دوران الزبائن	=صافي المبيعات الآجلة ÷متوسط رصيد الزبائن
3-معدل دوران الموردون	=معدل رصيد الموردون ÷المشتريات
ج) نسب الربحية:	
1-النسب التي تقيس ربحية المشروع على أساس المبيعات	
*نسبة مجمل الربح إلى المبيعات	=مجمل الربح÷المبيعات
*هامش الربح الصافي	=صافي الربح÷ صافي المبيعات
*نسبة الربح التشغيلي	=الربح قبل الفوائد والضرائب÷ المبيعات
2-العائد على إجمالي الأصول	
*نسبة بيع الأصول	=الربح قبل الفوائد والضرائب÷ مجموع الأصول
*نسبة مجمل ربح الأصول	=الربح بعد الضرائب÷ مجموع الأصول
*نسبة صافي ربح رأس المال	=صافي الربح÷الأموال الخاصة
3-العائد على حقوق الملكية	=الأرباح الموزعة÷حقوق الملكية
د) نسب المديونية:	
*نسبة الديون إلى الأصول	=مجموع الديون÷مجموع الأصول
*نسبة الديون إلى حقوق الملكية	=مجموع الديون÷حقوق الملكية
*معدل تغطية الفوائد	=صافي الربح قبل الفائدة والضرائب÷ الفائدة
*نسبة التغطية الشاملة	= (صافي الربح قبل الفائدة والضرائب÷الفوائد المدفوعة +أقساط القروض المدفوعة) *100
هـ) نسب السوق:	
*نسبة ربحية السهم الواحد	=صافي الربح بعد الفائدة والضريبة÷عدد الأسهم

*القيمة الدفترية للسهم العادي	=جملة حقوق المساهمين العاديين÷عدد الأسهم العادية
*نسبة السعر إلى عائد السهم	=القيمة السوقية للسهم÷ربحية السهم
*نسبة التوزيعات النقدية للسهم	=التوزيعات÷السعر السوقي للسهم
*نسبة التوزيعات النقدية إلى صافي الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية	= (التوزيعات النقدية÷صافي الأرباح المتاحة لحملة الأسهم العادية) *100
و) نسب النمو:	
*نمو الدخل	= (صافي الربح للسنة الحالية÷صافي الربح للسنة الماضية) *100
*نمو المبيعات	= (مبيعات للسنة الحالية÷مبيعات للسنة الماضية) *100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الرابع: المؤشرات غير المالية.

على الرغم من ان المعيار المالي هو المؤشر الأبرز لتقييم الأداء المالي للمؤسسة وقياس مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها إلا أنه في السنوات الأخيرة برزت معايير إضافية غير مالية لتقييم الأداء المالي وتحسين سمعة وزيادة كفاءة المؤسسة.

المطلب الأول: نظام المعلومات المحاسبي.

نتناول في هذا المطلب مفهوم نظام المعلومات المحاسبي وأهدافه ومكوناته وأنواع المعاملات الرئيسية.

أولا:مفهوم نظام المعلومات المحاسبي.

يعرف نظام المعلومات المحاسبي بأنه أحد مكونات تنظيم إداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية والجهات الحكومية والدائنين والمستثمرين وإدارة المؤسسة.[1]

وتتمثل أهدافه فيما يلي:[2]

- ✓ توفير معلومات تفيد في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد النادرة،وكذلك استغلال هذه الموارد.
- ✓ توفير معلومات تفيد في توجيه الموارد البشرية والموارد المالية بصورة فعالة والرقابة على كفاءة استخدامها في المجالات المختلفة.
- ✓ توفير معلومات تساعد الإدارة في أداء مهامها باعتبارها وكيلا لملاك الموارد المتاحة والتقرير عنها لمن يهمه الأمر، وذلك لمعاونتهم في اتخاذ قراراتهم بالاستمرار أوعدم الاستمرار في النشاط.
- ✓ توفير معلومات تفيد في مجال تسيير الوظائف الاجتماعية والرقابة على أوجه النشاط الاقتصادي، وذلك من خلال مجموعة المعايير والمبادئ المقبولة قبولا عاما لدى الهيئات العلمية في المجال المحاسبي التي تهتم بتطويرها باستمرار ومتابعة تطبيقها لضمان حقوق كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصالح دون تمييز.

---

[1] حسين بلعجوز، **نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات إنتاجية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر،2009، ص:205.

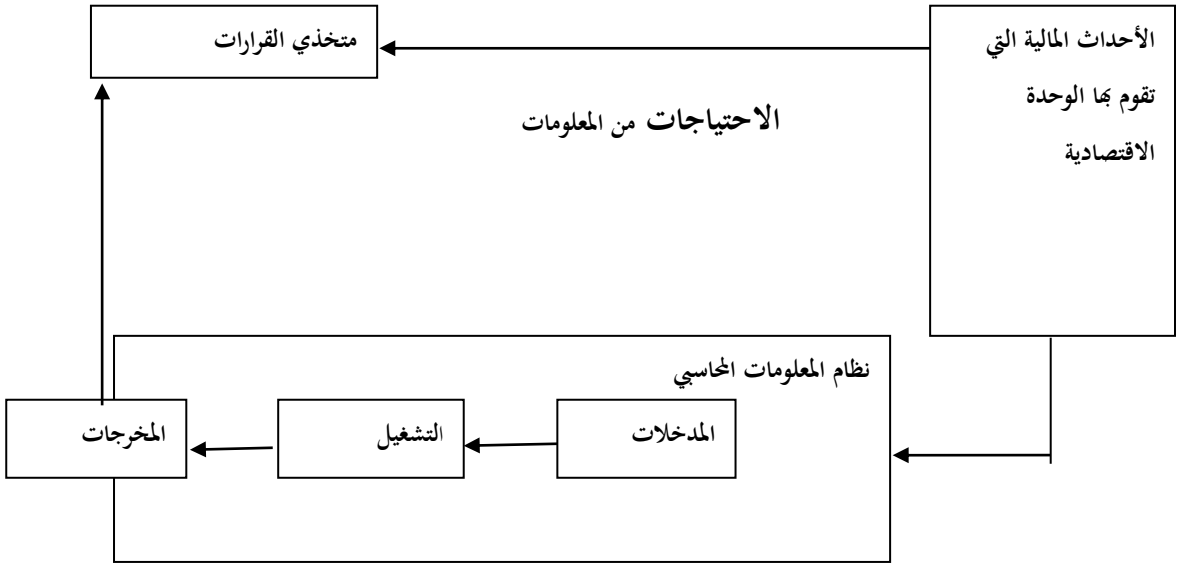
[2] محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصرعلي،**المحاسبة المالية مدخل نظم المعلومات**،الطبعة الأولى،المكتب الجامعي الحديث، مصر،2008 ص ص: 13-14.

ثانيا: مكونات نظام المعلومات المحاسبي.

إن نظام المعلومات المحاسبي يعد أحد الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات، حيث يتكون من عدة عناصر تتمثل في المدخلات والتشغيل والمخرجات والتي تتفاعل معها لتحقيق هدف توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

ويمكن توضيح عناصر نظام المعلومات المحاسبي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2.5): عناصر نظام المعلومات المحاسبي:



المصدر: محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصر على، المحاسبة المالية مدخل نظم المعلومات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص:16.

ومن الشكل السابق يتضح ما يلي:[1]

المدخلات:تعد البيانات التي تتولد عن الأحداث المالية التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية بمثابة مدخلاتلنظام المعلومات المحاسبي،وبعبارة أخرى فأنها تعد المادة الخام التي يجري عليها عمليات التشغيل،وعلى دلك فإن البيانات التي تتولد عن الأحداث الاقتصادية والتي تعد مدخلات لنظام المعلومات المحاسبي ينبغي أن تتوافر فيها ثلاث خصائص هي:

[1]محمد عباس بدوي،عبد الوهاب نصر على،مرجع سبق ذكره، ص:16.

- ✓ أن تكون مرتبطة بنشاط الوحدة الاقتصادية دون غيرها من الوحدات.
- ✓ أن تكون قابلة للقياس الكمي في صورة نقدية.
- ✓ أن تكون قابلة للتحقيق.

المعالجة: إن البيانات المدخلة في نظام المعلومات، كنظام المعلومات المحاسبي بالوحدات الاقتصادية تمهد لبدء مرحلة المعالجة.

المخرجات: إن البيانات المعالجة تكون في مرحلة المخرجات معلومات والتي يستفاد منها من قبل المستخدمين.

التغذية الراجعة (العكسية): هي المخرجات التي ترسل إلى النظام ثانية كمصادر للمعلومات ويمكن أن تكون التغذية الراجعة داخلية (من داخل الوحدة الاقتصادية) أو أن تكون خارجية (من خارج الوحدة الاقتصادية) وتستخدم للبدء أو لتغيير العمليات.

ثالثا: أنواع المعاملات الرئيسية لنظام المعلومات المحاسبي.

يمكن تجميع معاملات الوحدة الاقتصادية في عدد من الدورات الأساسية تشكل كل منها نظام فرعي أساسي لنظام المعلومات المحاسبيةوالمتمثلةبالآتي:[1]

1.دورة النفقات: تتكون من الأنشطة ذات العلاقة بشراء البضاعة أو الخدمات أو المواد الخام المستخدمة من قبل الوحدة الاقتصادية ودفع قيمتها.

2.دورة الإنتاج:تشمل الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المواد الأولية والعمل إلىبضاعة تامة (الوحدة الاقتصادية الصناعية تحوي تلك الدورة).

3.دورة الموارد البشرية (الرواتب والأجور): تحتوي الأنشطة ذات العلاقة باستئجار العاملين ودفع مستحقاتهم.

4.دورة الإيرادات: تشمل الأنشطة المتعلقة بخدمات بيع البضاعة وتحصيل قيمتها.

5.الاستناد العام والتقرير المالي: تتضمن كافة الأنشطة المرتبطة بتحديث الاستناد العام وإنتاج التقارير للمستخدمين الداخلين والخارجين.

[1] إبراهيم الجزراوي،عامر الجنابي،**أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص ص:26-40.

6.دورة التمويل: تتضمن كافة الأنشطة المرتبطة بالحصول على الأموال لإدارة نشاط الوحدة الاقتصادية وتسديد الالتزامات ودفع مقسوم الأرباح.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أنظمة قياس الأداء الحديثة والتي أصبحت تستعمل بشكل كبير في المؤسسات العالمية.

أولا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة،وذلك منة خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن،حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.[1]

وتتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:[2]

- ✓ تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد،وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية.
- ✓ تهتم بالتحسينات القوية في المؤشرات غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل.
- ✓ تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل وطويل الأجل
- ✓ إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها.

ثانيا: مميزات بطاقة الأداء المتوازن.

إن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:[3]

- ✓ توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة بين تغيير أساليب العمل والتحسينات التي تحدث في أداء المؤسسة.

---

[1] محمد هاني محمد،**إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**،الطبعة الأولى،دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن،2015، ص:257.

[2]عاطف جابر طه،**قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية**،الطبعة الأولى،الدار الأكاديمية للعلوم،مصر،2013، ص ص:469-470.

[3]نعمة عباس الخفاجي،إحسان محمدياغي،**استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**،دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن،2014،ص:60.

- ✓ تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المؤسسة.
- ✓ تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة إلى الربح على المنظورات والأهداف المالية.
- ✓ تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- ✓ تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد ونوع المنظورات المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

ثالثا: أبعاد تصميم بطاقة الأداء المتوازن والوظائف الرئيسية لها.

1.الأبعاد: [1]

❖ **البعد المالي:** يشجع مدخل قياس الأداء المتوازن وحدات الأعمال على ربط أهدافها المالية باستراتيجية المؤسسة، والأهداف المالية تأخذ نفس الاهتمام الذي تأخذه الأبعاد الأخرى في مدخل قياس الأداء المتوازن، كل مقياس يتم اختياره يكون مرتبطا بالعلاقات السببية لتحسين الأداء المالي، وقياس الأداء المتوازن يحكي قصة الاستراتيجية والتي تبدأ بالأهداف المالية طويلة الأجل،وبعد ذلك يتم ربطها بأحداث متتابعة تأخذ في الاعتبار العمليات المالية، والمستهلك،والعمليات الداخلية.

وعلى الرغم من أن مدخل قياس الأداء المتوازن يركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل، إلا أنه يقوم بدمج هذه المؤشرات والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمترقب، كما أن هناك فوائد كثيرة للعاملين ترتبط بالأداء المالي.

❖ **بعد العملاء:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي لا يريدها العميل، فهو لا يريد الانتظار في الصف للحصول على الخدمة، ولا يريد معلومات غير مفيدة من أفراد مضللين يتعاملون معه بشكل غير لائق، ولكن العملاء يريدون أداء أعمالهم وتنفيذ وعودهم، وتحقيق أهدافهم وترتكز استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق رضا العميل، وذلك من خلال التوجه نحو التركيز

على تحديد وفهم حاجات العميل التي صممت لتحقيق التوقعات، وعلى الرغم من أن كل عميل له توقعات تختلف عن الآخر إلا أن هناك توقعات معروفة وعامة لمعظم العملاء تتضمن سرعة الاتصال بالمؤسسة، سرعة البت في الشكاوى، سرعة الحصول على الخدمة، وهذا يتطلب من المؤسسة أن يكون لديها نظاما للجودة والمعلومات.

[1] عبد الرحيم محمد، **الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية، مصر،2008، ص ص:529-530.

❖ **بعد العمليات الداخلية:** [1]

يركز هذا المبعد على العمليات التي تحقق رغبات العميل، والتركيز على العمليات له أكبر الأثر في تحقيق رضا العميل، وعموما فإن مقاييس الأداء في هذا البعد تتضمن التميز في الإنتاج، تصميم الإنتاجية وتقديم منتج جديد،وبمتابعة هذه المؤشرات الخاصة بقياس الأداء فإنها تساعد المديرين على التأكد من أنهم يقومون بالأعمال الضرورية الهامة للمحافظة على نصيبهم من السوق والتوسع فيه.

والمقاييس الداخلية في قياس الأداء المتوازن تنطلق من العمليات الداخلية والتي يكون لها أكبر أثر على عوامل رضا العميل التي تؤثر على دورة الوقت،الجودة،مهارات العاملين،والمؤسسات تحاول أيضا أن تحدد وتقيس الحاجات التكنولوجية الهامة التي تمكنها من الاستمرارية في السوق،وبالتالي يجب على المؤسسات أن تحدد العمليات التي تتفوق فيها وتحديد مؤشرات القياس لها.

❖ **بعد التعلم والنمو:** [2]

يركز هذا البعد على كيف تتعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميلوذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

يحدد هذا البعد البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق النمو وتحسين الأداء في الأجل الطويل، ومن خلال بعدي العملاء والعمليات الداخلية يتم تحديد العوامل الهامة للنجاح في الحاضر والمستقبل، وتواجه المؤسسات بصعوبات وهي عدم قدرتها على مقابلة أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالعملاء والعمليات الداخلية التي تستخدم القدرات والتكنولوجيا الحديثة، أيضا تتطلب المنافسة العالمية الشديدة من المؤسسات تحقيق التحسن المستمر في قدراتها لتوصيل القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة.

كما يهدف هذا البعد إلى تشجيع المؤسسة بصفة مستمرة للبحث عن الجديد نتيجة المنافسة الشديدة التي تتطلب من المؤسسة القيام بتحسينات مستمرة لقدراتها الحالية والبحث عن طاقات جديدة تمكنها من الاستمرار في أداء الخدمة، وهناك ارتباط مباشر بين قدرة المؤسسة على الابتكار والتعلم بتحقيق القيمة للمؤسسة، فقدرة المؤسسة على توفير خدمات ومنتجات جديدة تساهم في خلق قيمة للعملاء، والتطوير المستمر لتحسين كفاءة العمليات التي تقوم بها المؤسسة يمكنها من الدخول في أسواق جديدة وبالتالي تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

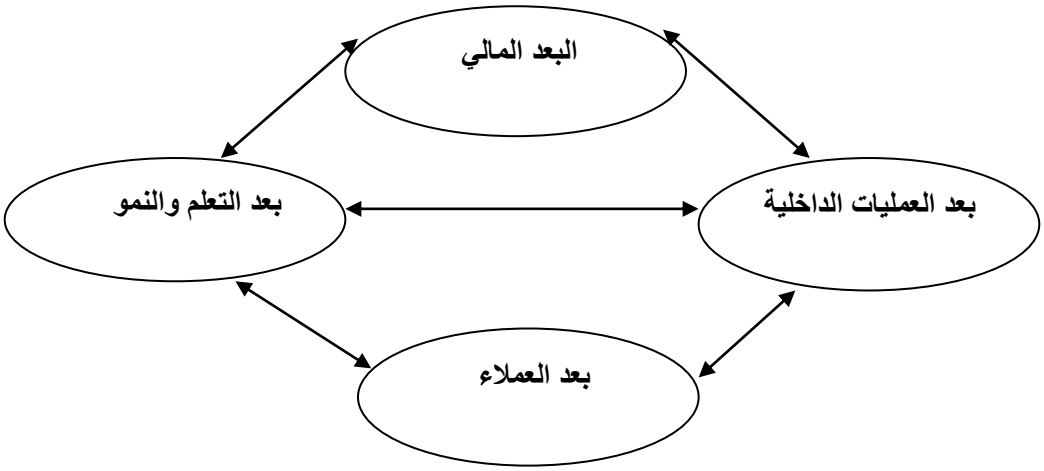
---

[1] عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص:531-532.

[2] عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص:532.

ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل رقم (6.2): أبعاد قياس الأداء المالي.



المصدر: إحسان محمد ضمين ياغي،التغير التنظيمي منظور الأداء المتوازن،دار الأيام للنشر والتوزيع،الأردن،2015،ص:40.

2.الوظائف:

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتقييم الأداء المتوازن للمؤسسات، يمكن اعتبارها كأداة برنامج لإدارة في تحقيق العديد من الوظائف من بينها:

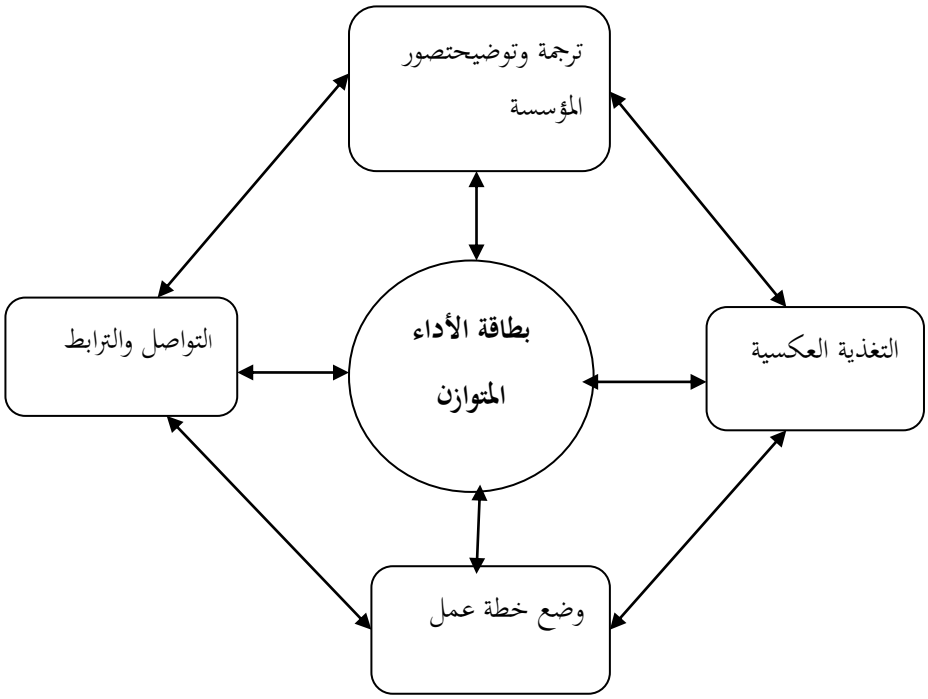
❖ **توضيح وترجمة تصور المؤسسات وبرامجها:**[1]

حيث تمكن المؤسسات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة، ويتم تحديد وتوضيح تصور المؤسسة بخصوص السوق المستهدف، وشريحة العملاء الذين ستقوم المؤسسات بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها كما تحدد المؤسسات أهداف كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور والعملاء والمؤشرات المالية، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد، وقد بين كيفية إدارة المؤسسة لاستراتيجيتها وفق أربع خطوات أساسية.

كما هو موضح في الشكل التالي:

[1]إحسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، **التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص:46-47.

الشكل رقم (7.2): خطوات إدارة الاستراتيجية: العمليات الأربع.



المصدر: إحسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن،2015، ص:47.

❖ **توصيل وربط أهداف برامج التغيير مع مؤشرات القياس المطبقة:**

بأنه يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح برامج التغيير التنظيمي مما يتطلب أن تقوم المؤسسات بربط وتوصيل أهدافها بالبرامج بعيدة الأمد مع الميزانيات المالية بواسطة استخدام مؤشرات القياس لكل منظور لديها، فتقديم الخدمة أو المنتج في المصارف التجارية على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف تقليص فترة انتظار العميل في المصرف، وفترة إصدار الخدمة وتسليمها، بحيث يتم اختصار وتقليص سلسلة وخطوات العملية للعملية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمؤسسة.

❖ **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات:**

يظهر أفضل تأثير لقياس بطاقة الأداء المتوازن عندما يتم توظيفها لإحداث التغير التنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المديرون التنفيذيون الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ويمكن توضيح العلاقات السببية في منظورات البطاقة بحيث تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى مؤشرات مالية، فمثلا خفض تكلفة تطوير المنتجات المصرفية يمكن ترجمته إلى وفر في المصاريف التشغيلية، أو فترة أقصر لطرح المنتجات في السوق أو كفاءة في العمليات، أو تحسين إمكانات العاملين.

❖ **التغذية العكسية والتعلم:**

تظهر أهمية التغذية العكسية في عملية التحسين والتطوير المستمر في أداء المؤسسات وبحيث ينقل المؤسسة من وضع إلى وضع آخر أفضل تكون فيه المؤسسة متعلمة من تجاربها وخبراتها المتراكمة، والتي نتجت عن ممارستها وتطبيقها لبرامج التغيير التنظيمي، ومن خلال الإفادة من خبرة المنظمات الأخرى في نفس المجال ونقل المعرفة بين وحدات ودوائر المنظمة وفيما بين الموظفين أنفسهم.[1]

[1] احسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص:48.

المطلب الثالث: تقييم جودة الأرباح.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تقييم جودة الأرباح، بالإضافة إلى مؤشرات غير مالية أخرى.

أولا: تقييم جودة الأرباح.

تعتبر ربحية المؤسسة نتيجة لمختلف السياسات التي تتخذها إدارة المؤسسة،وتعبر عن مدى الكفاءة التي تتخذ فيها المؤسسة قراراتها التشغيلية والاستثمارية، وتوضح نسب ربحية كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها بشكل أمثل لتحقيق الأرباح، وهي تقدم معلومات يمكن بواسطتها التفرقة بين الربح الصافي الذي يتم تحديده بموجب أساس الاستحقاق من خلال جدول حسابات النتائج، والتدفق النقدي الصافي الذي يتم تحديده بموجب الأساس النقدي من خلال جدول التدفقات النقدية للخزينة، وعلى هذا الأساس فإن تحقيق المؤسسة لربح صافي مرتفعا لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقا نقديا مرتفعا والعكس بالعكس.

لكن كلما ارتفع التدفق النقدي الصافي التشغيلي الموجب الذي تحققه المؤسسة خلال العام كلما ارتفعت نوعية أو جودة أرباح المؤسسة والعكس صحيح، وتمثل نسب الربحية مجال اهتمام المستثمرون، المساهمين والإدارة والمقرضين، فالمستثمرون يهمهم الفرص المربحة لتوجيه استثماراتهم نحوها، والإدارة تستطيع التحقق

من نجاح سياساتها التشغيلية، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم إلى مؤسسات تحقق أرباح وقادرة على دفع التزاماتها وفوائد ديونها.[1]

ثانيا: مؤشرات غير مالية أخرى.

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة هناك مؤشرات غير مالية أخرى نذكرها كما يلي:[2]

1. **مقاييس الجودة:** إن الجودة العالية هي الهدف الرئيس في بيئة التصنيع الحديثة، لأنها العامل الرئيسي
2. في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، وبعد التخلص من كل عيوب الإنتاج من أهم مظاهر النجاح

ويتطلب تحقيق هذا الهدف تحسين الجودة من ناحيتين الأولى: تتعلق بعملية التطبيق، والثانية: تتعلق بعملية القياس.

---

[1] شعيب شنوف،**التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي**،مرجع سابق ذكره،ص ص:182-183.

[2] عمر اقبال توفيق، **دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد:5، العدد:15،2009، ص ص: 72-76.

وأهم مؤشرات الرقابة على الجودة:عدد الوحدات المرتجعة،عدد الوحدات المعاد تشغيلها،عدد الإصلاحات خلال فترة الضمان،عدد شكاوى الزبائن،وعدد الوحدات المعيبة وتكلفة إصلاح الإنتاج المعيب

3. **مقاييس المرونة والابتكار**: تمثل المرونة والابتكار ركنا أساسيا لاستراتيجية التصنيع الحديثة، ويقصد بالمرونة القدرة على سرعة تغيير تشكيلة المنتجات وتقصير زمن الإنتاج بما يحقق استجابة سريعة لمتطلبات الزبائنويقصد بالابتكار القدرة على تقديم عدد أكبر من المنتجات وبسرعة أكبر بما يحقق زيادة في الحصة السوقية، والقدرة على الاستمرار في الابتكار من خلال السرعة في تقديم منتجات جديدة، أو تحسين المنتجات المالية وزيادة كفاءة العمليات الإنتاجية.

ويمكن أن تشمل مقاييس المرونة على: عدد الأجزاء وعمليات التشغيل المستخدمة، عدد المستويات الفرعية في قائمة المواد، سرعة تغير تشكيلة المنتجات، كفاءة الإنتاج بكميات صغيرة، ونسبة التسليم في الوقت المحدد. أما مقاييس الابتكار فتشمل على: عدد المنتجات الجديدة التي تم تقديمها للسوق خلال فترة زمنية معينةأوقات تقديمها، الوقت المقدر لإطلاق جيل جديد من المنتجات، وطول فترة التطوير والابتكار والتجديد.

4. **مقاييس رقابة المواد**: من أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها: نسبة تكلفة المواد إلى التكلفة الكليةوقت استلام المواد والمخلفات كنسبة من المواد الجيدة، المخلفات كنسبة من التكلفة الكلية والخسارة الفعلية من المخلفات.
5. **مقاييس أداء التسليم**: وتركز مقاييس أداء التسليم إلى الزبائن على وقت دورة التسليم ووقت دورة التصنيع.
6. **مقاييس أداء الآلات**: وتنقسم إلى: مقياس زمن توقف الآلات، ومقياس تجهيز وإعداد الآلات للإنتاج.
7. **مقاييس تخفيض المخزون**.
8. **مقاييس التكلفة**.

خلاصة الفصل:

تقوم المؤسسات بتقييم قدراتها التنافسية وأوضاعها المالية، بناءعلى تحليل ومتابعة المؤشرات الاقتصادية التي تعلن عنها الجهات المختصة، وعموما فإن المؤشرات الاقتصادية تعتبر أدوات للقياس الذي هو ضروري لصياغة السياسات والخطط وتحديد أهداف السياسة الاقتصادية، الاجتماعية أو تقييم نتائجها، وتنقسم المؤشرات الى نوعين مؤشرات مالية تتمثل في نسب السيولة نسب النشاط...الخ ، من أجل تحليل الوضعية المالية، غير أن المؤشرات المالية بمفردها لا تصلح لأغراض قياس وتقييم الأداء وهذا ما يتطلب وجود مؤشرات غير ماليةمتمثلة في مقاييس الجودة ومقايس المرونة والإبتكار، لأنها تركز على إظهار مسببات النتائج النشاط وتقدم معلومات مفيدة للتنبؤ بالأداء وما يجب عمله في المستقبل، اذا فهناك ترابط بين المؤشرات المالية وغير المالية،وعلى هذا الأساس تكون المؤسسة في مركز مالي سليمإذا كان هناك تناسب بين مختلف أنواع الأصول والالتزامات وحقوق الملكية، وأيضا بين مختلف أنواع المصروفات والإيرادات، وهذا التناسب يختلف تبعا لمرور الوقت وأيضا تبعا لطبيعة المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية

تمهيد:

مكنتنا الدراسة النظرية من التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة باستخدام التحليل المالي وخاصة استعماله في تقييم الأداء المالي، حيث ظهرنا لنا أنه يمنح لكل من مستعمل البيانات والمهتم بتشخيص الحالة المالية للمؤسسة مؤشرات تساعدهما على إعطاء حكم موضوعي من ثم اتخاذ القرار المناسب، حتى يكون لدراستنا بعد عمليا اخترنا دراسة حالة وحدة الصمامات – بوفال–البرواقية، على اعتبار تمثل نموذجا للمؤسسات الاقتصادية العمومية، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بوفال.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل الميزانية لمؤسسة بوفال.

المبحث الثالث: مؤشرات التحليل المالي.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة(بوفال).

لقد مرت الجزائر بمعاناة منذ الاستقلال من وصولها إلى التنمية بمختلف أنواعها، بحيث و بعد رحيل المستعمر الفرنسي لم يبق للاقتصاد الوطني إلا هياكل لا يوجد من له معرفة بتسييرها، ورغم كل هذا إلا انه كان هناك من يبحث محاولا انقاد الأمر، بعد مرحلة التسيير الذاتي انتهجت المسار الاشتراكي ، وذلك بالمخططات الثلاثية و الرباعية ..الخ، ومن بين الهياكل المنشاة في تلك المرحلة المناطق الصناعية التي استفادت منها معظم ولايات الوطن ومن بينها ولاية المدية التي اعتمدت بلدية بالرواقية بإنشاء هذه القاعدة سنة 1969 ومن بين هذه المنشآت مؤسسة بوفال .POVAL

وتعتبر مؤسسة بوفال مؤسسة عريقة، ولها امتداد تاريخي، كما تعتبر من المؤسسات الاشتراكية التي كانت لها مشاكل وما تزال إلى حد اليوم، خاصة وان الجزائر انتهجت العديد من الإصلاحات الاقتصادية التي تأثرت بها ولكن ليس كباقي المؤسسات الأخرى وذلك لكونها تسير وحداتها بطريقة عقلانية نوعا ما.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة بوفال.

نشأت مؤسسة(بوفال)بموجب قانون التسيير الاشتراكي سنة **1975**وكانت تسمى آنذاك المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية **SONACOME** وفي سنة **1983** صدر المرسوم رقم **83/01** المؤرخ في **جانفي 1983** المتضمن إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري **ENPMH**والتي أوكلت لها مهمة إنتاج عتاد الري وذلك في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية.

ثم أصبحت في سنة 1997 مؤسسة عمومية اقتصادية. شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب:**1.200.000.000 دينار** جزائري تحت اسم مؤسسة مضخات وصمامات الجزائر (بوفال). وهذا في الخامس من أوت**1997**.

وعلى إثرها انقسمت المؤسسة إلى ست وحدات إنتاجية متخصصة تساهم بطريقة مباشرة في تنمية الاقتصاد الوطني، المتخصصة في مجال الري والمحروقات.

وهي اليوم مؤسسة مستقلة ذاتيا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية لكنها لا تزال تابعة للقطاع العام أي هي ملك للدولة.

بوفال هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمالها يقدر ب:**328** مليار سنتيم متخصصة في إنتاج عتاد الري.

تقع بالمنطقة الصناعية بالرواقية، ولاية المدية، ومقرها المركزي متواجد بالرويبة في الجزائر العاصمة.

تقوم هذه الأخيرة بعدة أنشطة في مجال الري والمحروقات حيث تقوم بإنتاج المضخات والصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، ولها ورشات خاصة بصيانة العتاد، ووحدات تقوم بتحويل المواد الأولية إلى منتجات كما يتم تسويق منتجاتها إلى مختلف ولايات الوطن، وتصدر كذلك إلى الخارج لمجموعة من الدول مثل إيطاليا. السنغال.... الخ.

كان عدد عمالها في سنة **1975** عند إنشائها **3600** عاملا موزعين على وحداتها، وبعد الإصلاحات الاقتصادية، ودخول الجزائر مرحلة اقتصاد السوق، تم التقليص من عدد العمال ليصبح سنة **1997** حوالي **1400**عامل، وذلك لعدة أسباب منها إنتاج الجزائر لسياسة الخوصصة والشروط التي فرضت عليها من طرف صندوق النقد الدولي **FMI**ومن بينها تسريح العمال.

وأصبحت المؤسسة الآن تضم أربعة وحدات إنتاجية عوض ستة وهي:

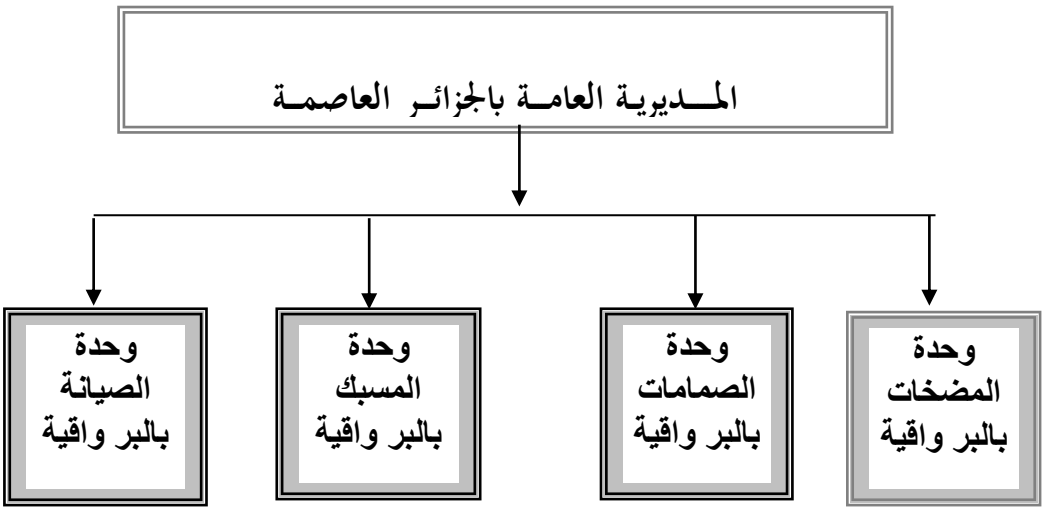
- ✓ **وحدة الصمامات بالرواقية.**
- ✓ **وحدة المسبك بالرواقية.**
- ✓ **وحدة الصيانة بالرواقية.**
- ✓ **وحدة المضخات بالرواقية.**
- ✓ **وحدة المضخات بالرويبة. (تم بيعها لأحد الخواص).**
- ✓ **وحدة المضخات ببراقي. (تم بيعها هي الأخرى).**

بالإضافة إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة.

أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.

يمثل التنظيم الهيكلي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والتدفق المعلوماتي بالإضافة إلى الطريقة التي مر بها التدرج في المسؤوليات، ويعتبر التنظيم الهيكلي للمؤسسة من النوع الهرمي الذي تختلف فيه المسؤوليات حسب الناصب وهذا يساعد عل تسهيل الاتصال عبر مختلف مستويات الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم(8.3): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بوفال



ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال.

تحتوي بوفال على أربعة وحدات وتقوم كل واحدة بإنتاج وتوزيع ما تنتجه ما عدا وحدة الصيانة التي تعد وحدة خدماتية، وهذه الوحدة مستقلة في الإنتاج والتسيير وذلك حسب نشاط كل وحدة، إضافة إلى مديرية عامة تتحكم في جميع الوحدات ونلخص المديرية ووحدات المؤسسة كما يلي:

1. **المديرية العامة:** تتواجد بالجزائر العامة وهي تتحكم في جميع الوحدات وتتخذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات سواء كانت لصالحها أو ضدها في حالة سوء التسيير او المشاكل التي تنجم عنها: ومهمتها الرئيسية هي التسيير العام للمؤسسة.
2. **وحدات إنتاج المضخات:** تختص في إنتاج المضخات بمختلفأنواعها، أشكالها وأحجامها، وتعتمد في شراء بعض المواد الخام الأولية من وحدة المسبك بالإضافة إلى اعتمادها على السوق الخارجية والمحلية أيضا

وتتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال التسيير الذاتي كما تعتبر هذه الوحدة مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية.

3. **وحدة إنتاج الصمامات:** وحدة الصمامات بالرواقية تختص في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها، وتعتمد في شراء المواد الأولية الخام المتمثلة في جميع الأجسام الصمامات من وحدة المسبك بالإضافة إلى اعتمادها على السوق الخارجية والمحلية أيضا، وتتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج والبيع من خلال التسيير الذاتي كما تعتبر هذه الوحدة مستقلة ذاتيا وماليا في تسيير شؤونها الداخلية والخارجية.
4. **وحدة الصيانة بالرواقية:** وتهتم هذه الوحدة بصيانة الآلات والمعدات الثابتة والمتحركة المتوفرة لدى المؤسسة.
5. **وحدة المسبك بالرواقية:** تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات نصف مصنعة وأخرى تامة الصنع، تتمثل النصف مصنعة في أجسام الصمامات مثلا التي تعتبر بمثابة المادة الأولية بالنسبة لوحدة الصمامات، وتعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لوحدات المؤسسة أو السوق الخارجي، كما لديها هيكل إداري خاص بها واستقلالية في التسيير.

هذا فيما يخص تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

المطلب الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة.

أولا: أهداف المؤسسة.

أنشأت مؤسسة بوفال كباقي المؤسسات الصناعية الأخرى، من أجل تحقيق جملة من الأهداف ونذكر منها:

- ✓ تلبية متطلبات السوق الوطنية والدولية، بمختلف منتجات الصمامات والمضخات التي تستعمل في قطاع الري باعتباره قطاع هام في الاقتصاد الوطني والعالمي.
- ✓ المساهمة في قطاع المحروقات وتزويده بالمنتجات(الموارد) مثل الصمامات الخاصة بالمحروقات التي تحتاجها والتي تساهم في تمويل الصناعات البترولية.
- ✓ تغطية السوق الداخلية بمختلف المنتجات التي تلبي متطلبات القطاعات التي تحتاج إليها، ومحاولة التخلص من الاعتماد على الخارج.
- ✓ الاندماج مع المؤسسات الوطنية الكبرى والمساهمة في تطوير وتنمية الدولة الجزائرية من الناحية الاقتصادية والمساهمة في تحقيق مخطط التنمية الذي تنتجه الجزائر.

ثانيا: وظائف المؤسسة.

من التعريف السابق لمؤسسة بوفال نستنتج أن مهمتها أو وظيفتها الرئيسية هي العملية الإنتاجية، أي أنها تقوم بعملية تحويل المدخلات من شكل أو نمط إلى آخر والمتمثل في المنتجات النهائية الموجهة للبيع. وتعتمد على طريقتين في الإنتاج هما:

1.الإنتاج حسب الطلب.

2.الإنتاج الدائم (المستمر).

حيث أنها تنتهج الطريقة الأولى للمنتجات الغير المطلوبة بكثرة، أما الطريقة الثانية تنتهجها للمنتجات المطلوبة بكثرة، ويتم التعرف على الطلب الدائم من خلال الدراسات التي يقوم بها مسير المؤسسة، بالإضافة إلى خبرتهم المكتسبة في هذه المنتجات.

كما أن من مهام المؤسسة القيام ببعض الدراسات التي تخص أذواق المستهلكين، وذلك عبر مصالحها الخاصة لدراسة السوق ومتطلباتها وبما أن مؤسسة بوفال هي مؤسسة إنتاجية، فإنها تقوم بجميع الوظائف

الأخرى التي تعتمدها المؤسسة الصناعية، وذلك حتى تستطيع تحقيق وظيفتها الرئيسية وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

- ✓ **الشراء**: ومهمتها تموين المؤسسة بكل متطلبات الإنتاج.
- ✓ **التخزين**: وتعتبر وظيفة مكملة للشراء والإنتاج.
- ✓ **الإنتاج**: وتهتم بتحويل المدخلات إلى قطع تامة الصنع.
- ✓ **التوزيع**: ومهمتها صرف المنتجات إلى الأسواق ودراسة هذه الأخيرة.

المطلب الثالث: التعريف بوحدة الصمامات (وحدة البحث).

نظرا لتعدد وحدات مؤسسة بوفال وكبر حجمها سنقتصر دراستنا على إحدى وحداتها المتمثلة في وحدة الصمامات بالرواقية المتخصصة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، والتي تقوم بتموين بعض الدول المجاورة بمنتجاتها المتمثلة في الصمامات بشتى أنواعها وأحجامها سواء المستعملة في مجال الري أو المحروقات.

أولا: تعريف وحدة الصمامات.

هي وحدة من وحدات مؤسسة بوفال، وظيفتها الأساسية تكمن في إنتاج مختلف أنواع الصمامات مثل صمامات المحروقات، صمامات الري وصمامات أخرى .... الخ.

تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بالرواقية ولاية المدية، وبما أنها مرت بالمراحل المختلفة للإصلاحات الاقتصادية فهي تعتمد في تسييرها على التسيير الذاتي، بلغ عدد عمالها سنة **2002** نحو **206** عامل وعدد العمال بها في تناقص مستمر سنة بعد أخرى، وذلك لكبر سنهم وإحالتهم على التقاعد وانتهاج الوحدة سياسة تجميد الوظائف ويبلغ عمالها اليوم حوالي **150** عاملا بما فيهم الإدماج المهني وعقود ما قبل التشغيل.

تتكون وحدة الصمامات من أربعة دوائر في تسييرها الإداري، حيث تختص كل دائرة في جزء من التسيير وإضافة إلى هذه الدوائر توجد وظيفة تساهم في إنجاح عمل الوحدة، وتعتبر مستقلة عن الدوائر الأخرى، وهي وظيفة مراقبة التسيير، هي تأتي مباشرة بعد مدير الوحدة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات وتحليله.

تتكون من أربعة دوائر التي ذكرنا سابقا، وتختص كل واحدة منها في مجال معين من التسيير، وكل هذه الدوائر تسعى جاهدة لتحقيق أهداف الوحدة وفعالية التسيير ولتوضيح مهمة كل دائرة، وهدفها في التسيير الداخلي للوحدة سنقوم بتوضيح الهيكل الإداري لوحدة الصمامات وتحليل دوائرها والتعرف عليها وفيما يلي الهيكل الإداري للوحدة:

1.تحليل الهيكل الإداري لوحدة الصمامات:

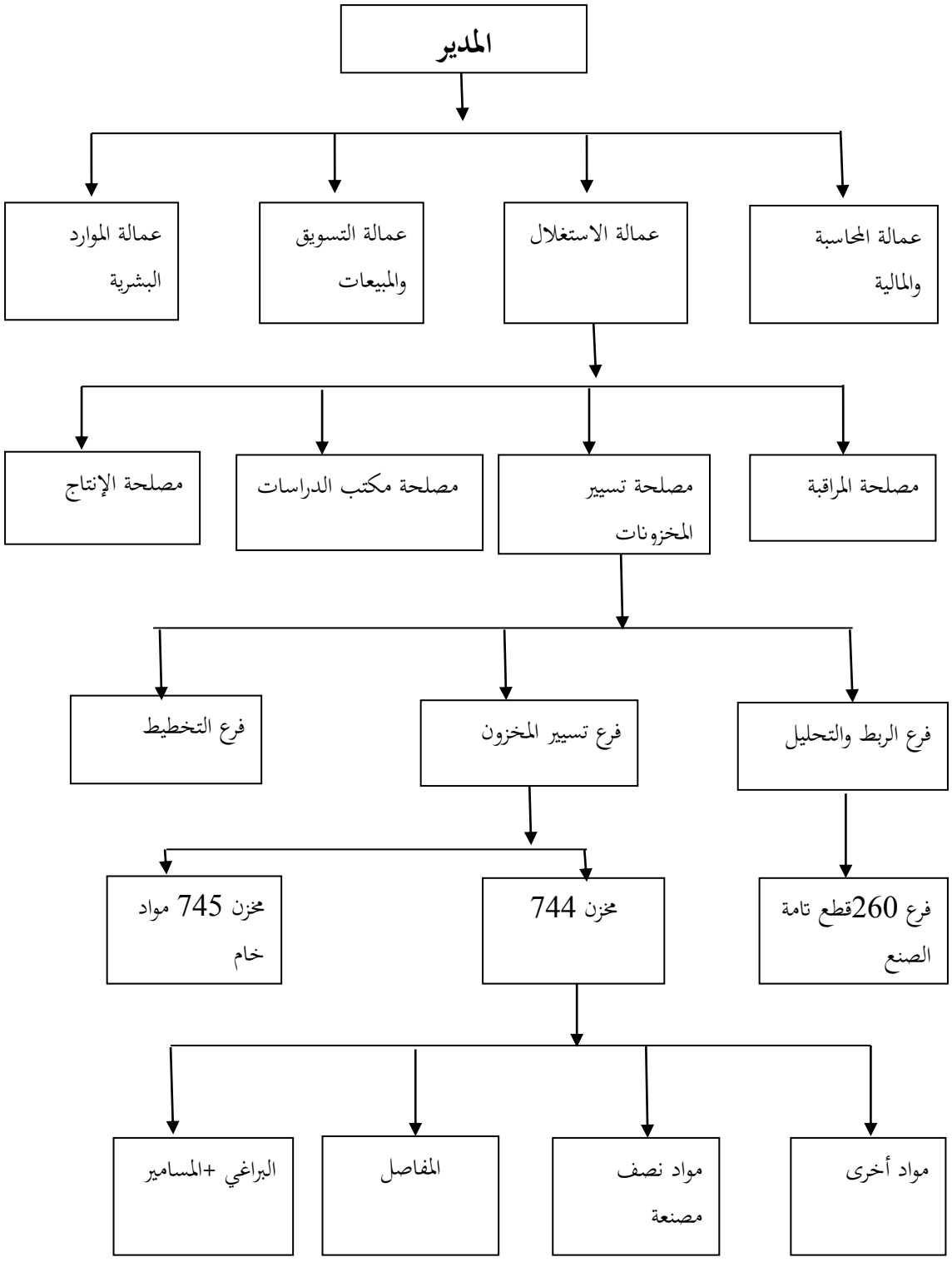
يسمح هذا التنظيم بتفويض السلطة من الهيئات العليا التنفيذية، بحيث يأخذ الشكل الهرمي في التسيير

ومن الشكل الموضح نتعرف على كل الدوائر وهي كما يلي:

- **مدير الوحدة:** هو موظف إداري بوحدة الصمامات لديه خبرة مهنية في التسيير، وذلك من خلال المناصب التي شغلها بالمؤسسة، بحيث تقلد منصب رئيس عمالة المحاسبة والمالية بوحدة المسبك لمدة 10سنوات، عين مديرا لوحدة الصمامات سنة2010.
- **الأمانة:** يحتل جهاز الأمانة مكانة أساسية في أي مؤسسة، في مؤسسة بوفال على الخصوص، بحيث يتواجد بالبناية المخصصة للإدارة، وهي عبارة عن قاعة كبيرة نسبيا، تشرف عليه سيدة لها خبرة في الميدان، وذات تكوين متخصص (كاتبة رئيسية للمديرية)، وهي تعمل بمؤسسة بوفال منذ37 سنة.
- **الدائرة التجارية:** وتقوم هذه الدائرة بدور الوسيط بين الوحدة والمحيط الخارجي، وتنقسم إلى مصلحتين هما البيع والتموين
- **دائرة الإنتاج:** وهي الدائرة التي تدرس وتحلل مراحل تحويل المواد الأولية من نمط إلى آخر وتتلخص في تصنيع جميع القطع المطلوبة من طرف الزبائن حسب الطلبية المعدة من طرف دائرية التسويق.
- **دائرة تسيير المستخدمين:** المشرفون على هذه الدائرة يقومون بتسيير مختلف المستخدمين وتحليل ودراسة مشاكلهم، كما تقوم هذه الدائرة بمتابعة أداء العمال وتحديد نقاط القوة والضعف، وإعداد بطاقات الأجر وتسجيل الغيابات.
- **دائرة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه الدائرة بتسيير الشؤون المالية للوحدة وتنقسم إلى مصلحتين هما:

- ✓ **مصلحة المحاسبة العامة:** وتكمن مهمتها في الإشراف على الأعمال اليومية والسنوية أو الدورية من مدخلات ومخرجات... الخ.
- ✓ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** والهدف الذي تعمل على تحقيقه هذه المصلحة هو التقليص من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الانحرافات وتحديد مسؤولياته.

الشكل رقم (9.3): الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات.



ثالثا: أهداف ووظائف الوحدة.

تعتبر وحدة الصمامات الوحيدة في أفريقيا لذلك هي تعمل من اجل تحقيق أهداف مسطرة مسبقا، وخاصة الربح والاستمرارية، وذلك بالاعتماد على وظائف منها الرئيسية ومنها المساعدة، ويمكننا تلخيص أهداف ووظائف الوحدة فيما يلي:

1.الأهداف: تتمثل أهداف وحدة الصمامات بالدرجة الأولى فيما يلي:

- السعي لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في الربح والاستمرارية، وكذا محاولة التطوير إنتاجها لإرضاء زبائنها للمتوقعين في السوق الداخلية والخارجية.
- المساهمة في تنمية قطاع الري وذلك بتزويده بما يحتاجه من صمامات وكذا تنمية قطاع المحروقات بما يحتاجه هو الآخر.

2.الوظائف: تتمثل وظائف الوحدة فيما يلي:

- الوظيفة الرئيسية تتمثل في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأحجامها.
- وظيفة الشراء.
- وظيفة البيع.

المبحث الثاني: دراسة وتحليل الميزانية لوحدة الصمامات (بوفال) البر واقية.

من خلال هذا المبحث سنقوم بتشكيل الميزانية المالية المفصلة الخاصة بوحدة الصمامات خلال السنوات (2014-2015-2016)، وذلك بالاعتماد على الميزانيات الختامية المقدمة من طرف إدارة المؤسسة وذلك بالقيام بالتعديلات اللازمة ومن ثم يسهل علينا إعداد الميزانية المختصرة وتمثيلها بيانيا.

المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية لسنة (2014-2015-2016).

نقوم في هذا المطلب بإعداد الميزانية المالية لسنة 2014من خلال إجراء تعديلات على الميزانية العامة الختامية لسنة 2014الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3.3): الميزانية الختامية لسنة2014 (الأصول).

الأصول **الوحدة:** دينار جزائري

ر.ق	الأصول	المبالغ الإجمالية	الإهتلاكات والمؤونات	المبالغ الصافية
	الأصول غير الجارية			
2807	اهتلاك فارق الاقتناء	0.00	0.00	0.00
20	التثبيتات المعنوية	1762891.74	1709945.08	52946.66
21	التثبيتات العينية	0.00	0.00	0.00
211	الأراضي	275743167.45	0.00	275743167.45
213	المباني	680157303.68	680154959.31	2344.37
218	التثبيتات العينية الأخرى	348580011.12	308485284.88	40094726.24
22	التثبيتات في شكل امتياز	0.00	0.00	0.00
23	التثبيتات الجاري انجازها	0.00	0.00	0.00
26	التثبيتات المالية	0.00	0.00	0.00
265	سندات المساهمة المقومة بواسطة المعادلة	0.00	0.00	0.00
268	الحسابات الدائنة الملحقة بشركات في حالة المساهمة	0.00	0.00	0.00
274	القروض والحسابات الدائنة المترتبة على عقد إيجار –التمويل-	1088998.59	0.00	1088998.59
133	الضرائب المؤجلة عن الأصول	7301622.73	0.00	7301622.73
	مجموع الأصول غير الجارية	**1314633995.31**	**990350189.27**	**324283806.04**
	الأصول الجارية			
30	المخزونات الجارية	105803257.11	3662987.04	102140270.07
417	الحسابات الدائنة عن أشغال أو خدمات جار انجازها	0.00	0.00	0.00
411	الزبائن	125930571.62	21399894.91	104530676.71
409	الموردون المدينون	12713171.31	0.00	12713171.31
447	الضرائب الأخرى والرسوم	470607.24	0.00	470607.24
467	الحسابات الأخرى الدائنة أو المدينة	0.00	0.00	0.00
55	المتاح	0.00	0.00	0.00
515	النقديات (الخزينة)	17767828.49	0.00	17767828.49
	مجموع الأصول الجارية	**266385435.77**	**25062881.95**	**241322553.82**
	مجموع الأصول	**1581019431.08**	**1015413071.22**	**565606359.86**

المصدر: بناء على المعطيات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

الجدول رقم(4.3): الميزانية الختامية لسنة 2014(الخصوم).

الخصوم **الوحدة:** دينار جزائري

ر.ح	الخصوم	المبالغ
	رؤوس الأموال الخاصة	
101	رأس المال الصادر	0.00
109	رأس المال المكتتب (غير المدفوع)	0.00
106	الاحتياطات	0.00
105	فرق إعادة التقييم	0.00
107	فارق المعادلة	0.00
	صافي الدخل –صافي-دخل المجموعة	-13204377.02
111	الترحيل من جديد	-1837055867.79
18	حسابات الارتباط الخاصة بالمؤسسة والشركات في شكل مساهمة	2220472127.90
	حصة الشركة القابضة	0.00
	حصة الأقلية	0.00
	المجموع	**370211883.09**
	الخصوم غير الجارية	
168	اقتراضات	0.00
134	أخرى وديون مماثلة	10051127.95
171	الضرائب المؤجلة عن الخصوم	0.00
487	ديون مرتبطة بمبيعات المجمع	40429593.32
	المنتجات المعاينة مسبقا	
	مجموع الخصوم غير الجارية	**50480721.27**
	الخصوم الجارية	
40	الموردون والحسابات الملحقة	48918876.45
447	الضرائب	29234613.59
178	ديون أخرى	44003755.43
19	خزينة الخصوم (السلفات المصرفية)	22756510.03
	مجموع الخصوم الجارية	**144913755.50**
	مجموع الخصوم	**565606359.86**

المصدر: بناء على المعطيات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

أولا: التعديلات على عناصر الميزانية.

نحتاج إلى القيام بتعديلات على قائمة الميزانية حتى تعطينا صورة صادقة عن الحالة المالية للمؤسسة، وذلك بوجود عناصر ذات أرصدة مدينة أو دائنة ينبغي أخذها بعين الاعتبار، وهي كما يلي:

1.الضرائب المؤجلة عن الأصول:

الحساب 133يعتبر ناقص قيمة ويتم طرحه من الخصوم.

بالنسبة لسنة :2014

(-7301622.73+10051127.95)= 2749505.22

بالنسبة لسنة :2015

(-7569307.88+10051127.95)= 2481820.07

بالنسبة لسنة :2016

(-11546515.43+10051127.95)= -1495387.48

2.الموردون المدينون:

الحساب 409 يعتبر ناقص قيمة ويتم طرحه من الخصوم.

بالنسبة لسنة :2014

(-12713171.31+48918876.45)=36205705.14

بالنسبة لسنة :2015

(-12028457.51+64928972.41)=52900514.9

بالنسبة لسنة 2016:

(-11358073.14+74925500.15)=63567427.01

3.الضرائب الأخرى والرسوم:

الحساب 447 يعتبر ناقص قيمة ويتم طرحه من الخصوم.

بالنسبة لسنة :2014

(-4170607.24+29234613.59)=25064006.35

بالنسبة لسنة :2015

(-6041092.14+29931980.97)=23890888.83

بالنسبة لسنة 2016:

(-16998028.39+38816531.75)=21818503.36

ثانيا: الميزانية المالية لوحدة الصمامات لسنوات(2014-2015-2016).

نقوم بناءا على التعديلات السابقة بإعداد الميزانية المالية للمؤسسة.

الجدول رقم (5.3): الميزانية المالية المفصلة للمؤسسة (الأصول).

ر.ق	الأصول	2014	2015	2016
	الأصول الثابتة			
20	التثبيتات المعنوية	52946.66	45726.66	38506.66
211	الأراضي	275743167.45	275743167.45	275743167.45
213	المباني	2344.37	468.86	0.00
218	التثبيتات العينية الأخرى	40094726.24	35034662.17	28685795.73
274	القروض والحسابات الدائنة المترتبة على عقد إيجار – التمويل-	1088998.59	1088998.59	1088998.59
	مجموع الأصول الثابتة	**316982183.31**	**311913023.73**	**305556468.43**
	قيم الاستغلال	**102140270.07**	**98944734.70**	**86900778.03**
30	المخزونات الجارية	102140270.07	98944734.70	86900778.03
	القيم غير الجاهزة	**104530676.71**	**153187857.79**	**141449584.24**
411	الزبائن	104530676.71	153187857.79	141449584.24
	القيم الجاهزة	**17767828.49**	**23011806.23**	**18328645.98**
515	النقديات (الخزينة)	17767828.49	23011806.23	18328645.98
	مجموع الأصول	**541420958.58**	**587057422.45**	**552235476.68**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على الميزانية الختامية لسنة 2014.

الجدول رقم(6.3): الميزانية المالية المفصلة للمؤسسة (الخصوم).

ر.ح	الخصوم	2014	2015	2016
	الأموال الخاصة			
12	النتيجة الصافية	-13204377.02	24141897.43	-14918665.08
11	الترحيل من جديد	-1837055867.79	-1850260244.81	-1826118347.38
18	حسابات الارتباط الخاصة بالمؤسسات والشركات في شكل مساهمة	2220472127.90	2215289050.64	2196469730.17
	المجموع	**370211883.09**	**389170703.26**	**355432717.71**
	الديون طويلة الأجل			
134	الضرائب المؤجلة عن الخصوم	2749505.22	2481820.07	-1495387.48
487	مؤونات المنتجات المعاينة مسبقا	40429593.32	41302994.89	30368767.00
	مجموع الديون طويلة الأجل	**43179098.54**	**43784814.96**	**28873379.52**
	الديون قصيرة الأجل			
40	الموردون والحسابات الملحقة	36205705.14	52900514.9	63567427.01
447	الضرائب الأخرى والرسوم	25064006.35	23890888.83	21818503.36
171	ديون أخرى	44003755.43	54606487.58	82543449.08
19	السلفات المصرفية	22756510.03	22704012.92	0.00
	مجموع الديون قصيرة الأجل	**128029976.95**	**154101904.23**	**167929379.45**
	مجموع الخصوم	**541420958.58**	**587057422.45**	**552235476.68**

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنوات(2014-2015-2016).

بعد القيام بإعداد الميزانية المفصلة لسنوات (2014، 2015، 2016)، سنقوم بإعداد الميزانية المختصرة من أجل دراسة وتحليل مختلف المؤشرات المالية للتعليق على الوضعية المالية للمؤسسة.

أولا: الميزانية المالية المختصرة.

الجدول رقم(7.3): الميزانية المالية المختصرة.

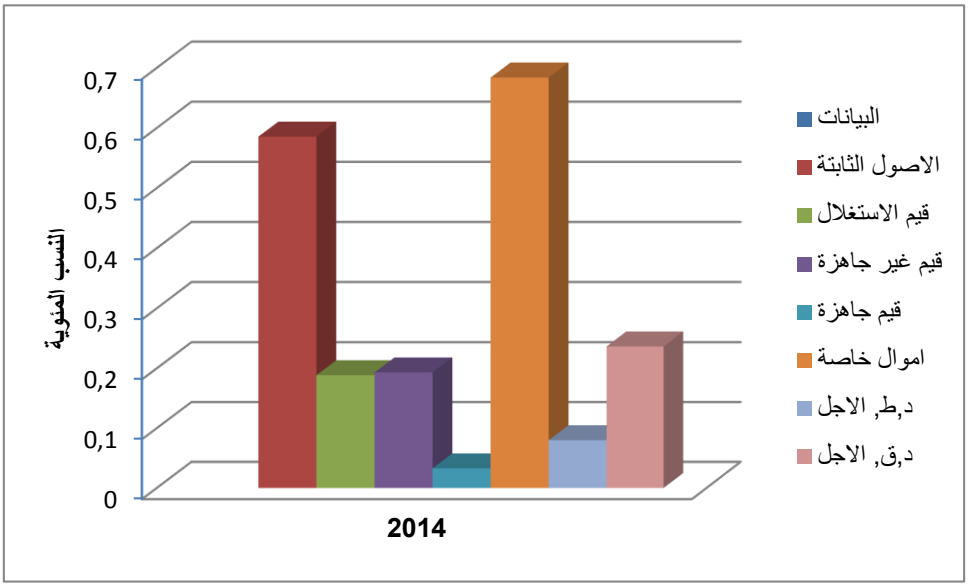
	البيان/ السنوات	2014	النسبة	2015	النسبة	2016	النسبة
الأصول	الأصول الثابتة	316982183.31	58.55%	311913023.73	53.13%	305556468.43	55.33%
	قيم الاستغلال	102140270.07	18.86%	98944734.70	16.85%	86900778.03	15.74%
	القيم غير الجاهزة	104530676.71	19.31%	153187857.79	26.1%	141449584.24	25.61%
	القيم الجاهزة	17767828.49	3.28%	23011806.23	3.92%	18328645.98	3.32%
	مجموع الأصول	541420958.58	100%	587057422.45	100%	552235476.68	100%
الخصوم	الأموال الخاصة	370211883.09	68.38%	389170703.26	66.29%	355432717.71	64.36%
	الديون طويلة الأجل	43179098.54	7.98%	43784814.96	7.46%	28873379.52	5.23%
	الديون قصيرة الأجل	128029976.95	23.64%	154101904.23	26.25%	167929379.45	30.41%
	مجموع الخصوم	541420958.58	100%	587057422.45	100%	552235476.68	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة.

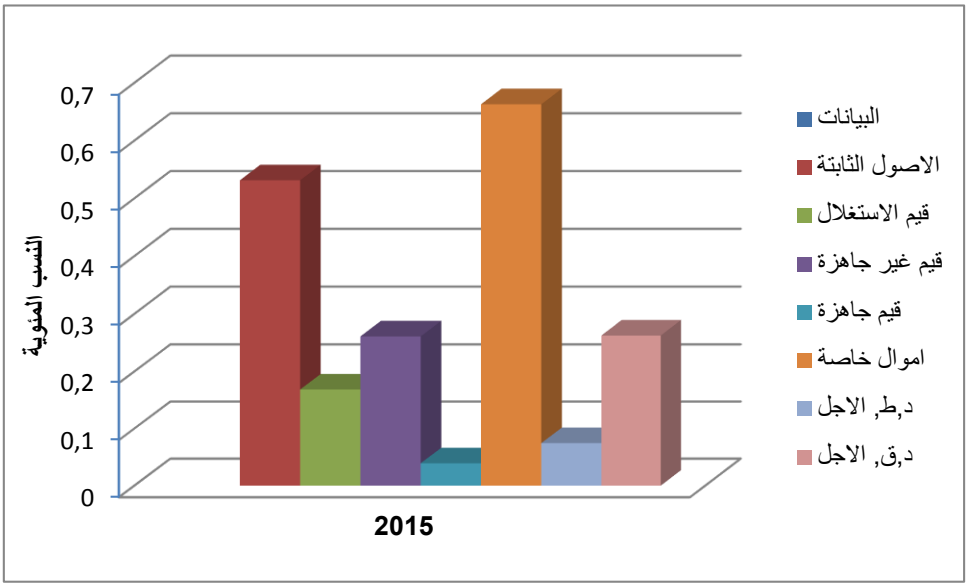
يمكننا الاستعانة بالتمثيل البياني لقراءة الميزانية المالية المختصرة، لأجل إظهار التطورات والتغيرات التي تطرأ على عناصر الميزانية لفترات متتالية وهذا لتبسيط الأرقام الواردة بالميزانية التي قمنا بتمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم(10.3): التمثيل البياني لنسب الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014.



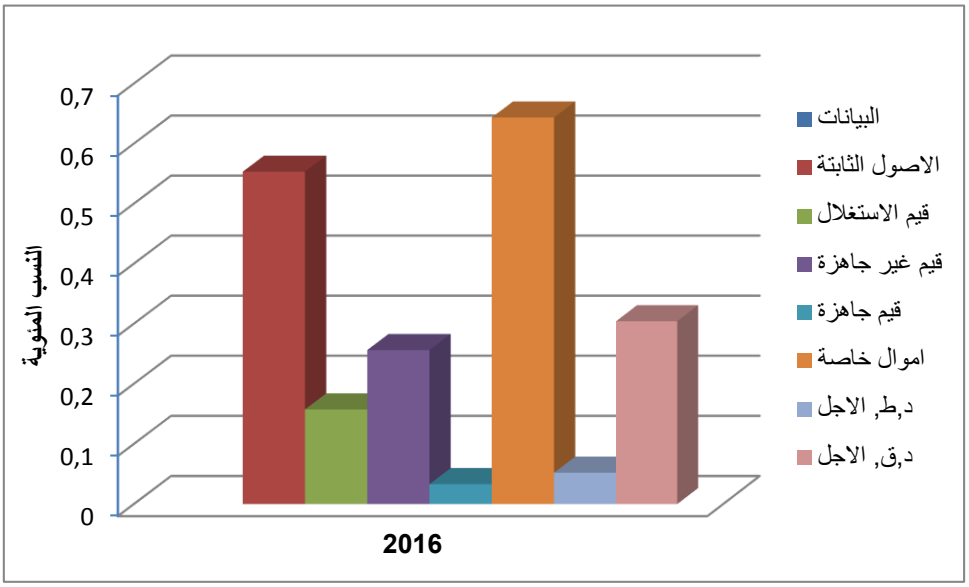
المصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم(11.3): التمثيل البياني لنسب الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الشكل رقم(12.3): التمثيل البياني لنسب الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يمكننا تقديم عدة ملاحظات حول مكونات أصول وخصوم المؤسسة من خلال المطلب التالي.

المطلب الثالث: التعليق على الميزانية المالية المختصرة.

من خلال الميزانية المالية المختصرة نقوم بالتعليق عليها كالآتي:

1. **الأصول الثابتة:**

من خلال هذا الجدول نقول إن الأصول الثابتة كانت نسبتها 58.55% خلال سنة 2014 ثم انخفضت إلى 53.13% في سنة 2015 لترتفع إلى 55.33%سنة 2016 وهذا يدل على أن مجموع الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل لم تغطي كل الأصول الثابتة مما جعلها متذبذبة نسبيا خلال السنوات.

2. **قيم الاستغلال:** نلاحظ أن نسب قيم الاستغلال تتناقص من 18.86% سنة 2014 إلى 16.85% سنة2015 لتصل إلى نسبة 15.74% سنة 2016، وهذا ما يدل على تحكم في سياسة المخزون بشكل جيد وعدم وجود مخزونات مكدسة في المخازن.

3. القيم غير الجاهزة:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن القيم غير الجاهزة سنة2014 بلغت نسبة 19.31%، ولكن ما نلاحظه سنة 2015 غير ذلك، حيث أن هناك ارتفاع كبير بنسبة تقدر ب 26.1% لتنخفض سنة2016 بنسبة 25.61%، هذا يدل على أن التحصيل للحقوق سنة2014 أفضل بالنسبة للمؤسسة، أي كلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على أن المؤسسة تعاني من مشاكل في تحصيل الحقوق.

4. القيم الجاهزة:

الملاحظ من خلال الجدول أن هذه النسبة كانت ثابتة نسبيا خلال السنوات مع تغير طفيف جدا سنة 2015، مما يعني أن المؤسسة لا تعاني من مشاكل في توفير السيولة.

5. الأموال الخاصة:

بالنسبة للأموال الخاصة فهناك انخفاض، حيث في سنة 2014كانت نسبتها 68.38% وتراجعت إلى 66.29%سنة 2015، وتابعت الانخفاض سنة 2016لتصل إلى 64.36%، هذه الوضعية سيئة لأن الأموال الخاصة في تراجع مستمر، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الديون قصيرة الأجل.

6. الديون طويلة الأجل:

نلاحظ انخفاض مستمر لهذه النسبة لتصل سنة2016 إلى 5.23%، وهذا ما يدل على ان المؤسسة لا تعتمد على الديون طويلة الأجل في التمويل.

7. الديون قصيرة الأجل:

نلاحظ أن في هذا الجانب من الديون قصيرة الأجل قد رسمت طريق إلى الارتفاع، حيث ارتفعت نسبتها من 23.64% سنة 2014 إلى 26.25% سنة2015 إلى 30.41%سنة 2016، وهذا يدل على أن المؤسسة بدأت تعتمد على الديون قصيرة الأجل في تمويل احتياجات دورة الاستغلال.

المبحث الثالث: دراسة الوضعية المالية من خلال مؤشرات التحليل المالي.

من خلال هذا المبحث سنقوم بدراسة مؤشرات التحليلي المالي، مختلف أنواعها، بعد ذلك نقوم بدراسة وتحليل النسب المالية والتعليق عليها عبر السنوات2014 ، 2015، 2061.

المطلب الأول: دراسة مؤشرات التوازن المالي.

سنتطرق في هذا المطلب إلى حساب مؤشرات التوازن المالي خلال سنوات الدراسة والتعليق عليها.

أولا: رؤوس الأموال.

1. رأس المال العامل:

الجدول رقم (8.3): رأس المال العامل.

البيان /السنوات	2014	2015	2016
أموال دائمة(أ.خ+د.ط.أ)	413390981.63	432955518.22	384306097.23
-	-	-	-
أصول ثابتة	316982183.31	311913023.73	305556468.43
رأس المال العامل	96408798.32	121042494.49	78749628.8

المصدر: من إعداد الطالبتين

التعليق:

رأس المال العامل موجب يعني الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة ونلاحظ ارتفاع كبير سنة 2015 هذا يدل على أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها الدائمة حققت فائض ثم تراجعت سنة2016 إلى 78749628.8.

2.رأس المال العامل الخاص

الجدول رقم(9.3): رأس المال العامل الخاص.

البيان/ السنوات	2014	2015	2016
أموال خاصة – أصول ثابتة	370211883.09 – 316982183.31	389170703.26 – 311913023.73	355432717.71 – 305556468.43
رأس المال العامل الخاص	53229699.78	77257679.53	49876249.28

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق:

إن رأس المال العامل الخاص موجب في كل الدورات هذا يعني أن الأموال الخاصة تمول كافة الأصول الثابتة، مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية.

حيث ارتفع من سنة 2014 إلى سنة2015 ثم تراجع بعد ذلك سنة .2016

3.رأس المال العامل الإجمالي:

الجدول رقم (10.3): رأس المال العامل الإجمالي.

البيان / السنوات	2014	2015	2016
الأصول المتداولة =(ق.إ+ق.غ.ج+ق.ج)	224438775.27	275144498.72	246679008.25
رأس المال العامل الاجمالي	224438775.27	275144498.72	246679008.25

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق:

الملاحظ في هذا الجانب أن هناك ارتفاع في سنة 2015ثم بعد ذلك انخفض سنة2016، وهذا راجع إلى انخفاض في قيم الاستغلال والقيم غير الجاهزة أيضا مع انخفاض في القيم الجاهزة.

4.رأس المال العامل الأجنبي

الجدول رقم (11.3): رأس المال العامل الأجنبي.

البيان / السنوات	2014	2015	2016
ديون طويلة الأجل+ ديون قصيرة الأجل	43179098.54 128029976.95	43784814.96 154101904.23	28873379.52 167929379.45
رأس المال العامل الأجنبي	171209075.49	197886719.19	196802758.97

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق:

فيما يخص رأس المال العامل الأجنبي ارتفع من سنة 2014 إلى سنة 2015 وبعدها انخفض سنة 2016 بنسبة طفيفة، حيث يرجع هذا الانخفاض في الآونة الأخيرة إلى انخفاض طفيف في الديون طويلة الأجل مع ارتفاع طفيف في الديون قصيرة الأجل.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل.

الجدول رقم (12.3): احتياجات رأس المال العامل.

البيان / السنوات	2014	2015	2016
(ق.إ+ق.غ.ج) –	206670946.78	252132592.49	228350362.27
ديون قصيرة الأجل	128029976.95	154101904.23	167929379.45
احتياجات رأس المال العامل	78640969.83	98030688.26	60420982.82

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل موجب في كل الدورات وهذا يدل على أن المؤسسة قامت بتوظيف كل رأس مالها، فهي بحاجة إلى موارد أخرى تزيد مدة دورتها عن دورة واحدة.

ثالثا: الخزينة.

الجدول رقم (13.3): الخزينة.

البيان / السنوات	2014	2015	2016
رأس المال العامل –	96408798.32	121042494.49	78749628.8
احتياجات رأس المال.ع	78640969.83	98030688.26	60421182.82
الخزينة	177678828.49	23011806.23	18328645.98

المصدر: من اعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن الخزينة خلال سنوات الدراسة موجبة وهذا يدل على أن المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة، لتغطية رأس المال العامل، مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة، كما نلاحظ أن الخزينة في تناقص مستمر، على المؤسسة القيام بمعالجة التزاماتها كتعظيم قيم الاستغلال أو تمديد الآجال للزبائن للتسديد أو شراء استثمارات.

المطلب الثاني: التحليل عن طريق النسب المالية.

نقوم في هذا المطلب بحساب النسب المالية انطلاقا من الميزانية المالية المختصرة.

أولا: نسب السيولة.

الجدول رقم (14.3): نسب السيولة.

البيان / السنوات	2014	2015	2016
الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة	224438775.27 128029976.95	275144498.72 154101904.23	246679008.25 167929379.45
نسبة التداول	1.75	1.78	1.47
ق.ج+ق.غ.ج / الخصوم المتداولة	122298505.2 128029976.95	176199664.02 154101904.23	159778230.22 167929379.45
نسبة السيولة المختصرة	1.86	1.14	1.85
القيم الجاهزة/ الخصوم المتداولة	17767828.49 128029976.95	23011806.23 154101904.23	18328645.98 167929379.45
نسبة السيولة السريعة	1.48	0.15	0.11

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق:

1.نسبة التداول:

نلاحظ أن نسبة التداول أكبر من الواحد، حيث ارتفعت من سنة 2014 إلى سنة 2015 بفرق 0.03% ثم انخفضت سنة2016 بنسبة0.31 %هذا يعني أن الأصول المتداولة تزيد عن الخصوم المتداولة أي أن هناك هامش أمان يغطي تلك الالتزامات المالية قصيرة الأجل.

2.نسبة السيولة المختصرة:

نلاحظ أن هذه النسبة أكبر من الواحد وهي في تذبذب بين السنوات، هذا يدل على أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

3.نسبة السيولة السريعة:

نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة تنخفض من سنة لأخرى، وهذا يدل على أن المؤسسة تتفادى تجميد الأموال على مستوى الخزينة.

ثانيا: نسب المديونية

الجدول رقم (15.3): نسب المديونية.

البيان / السنوات	2014	2015	2016
مجموع الديون /	**171209075.49**	**197886719.19**	**196802758.97**
مجموع الأصول	**541420958.58**	**587057422.45**	**552235476.68**
نسبة الديون إلى الأصول	**0.32**	**0.34**	**0.36**

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسب المديونية ارتفعت بنسبة قليلة وهذا يدل على أن المؤسسة على الديون في تمويل الأصول.

ثالثا: نسب الربحية.

الجدول رقم (16.3): نسب الربحية.

البيان / السنوات	2014	2015	2016
مجمل الربح / صافي المبيعات	-13204377.02 152350977.76	24141897.43 225384816.56	-14918665.08 180918744.77
نسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات	-0.9	0.11	-0.08
مجمل الربح / مجموع الأصول	-13204377.02 541420958.58	24141897.43 587057422.45	-14918665.08 552235476.68
نسبة مجمل ربح الأصول	-0.02	0.04	-0.03

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن نسبة مجمل ربح الأصول ارتفعت من سنة 2014 إلى سنة 2015، ثم انخفضت سنة 2016 وهذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على استثمار الأصول التي تمتلكها.

رابعا: نسب النمو.

الجدول رقم(17.3): نسب النمو.

البيان / السنوات	2014	2015	2016
صافي الربح للسنة n/	-13204377.02	24141897.43	-14918665.08
صافي الربح للسنة n-1	-9958874.54	-13204377.02	24141897.43
نسبة نمو الربح	1.33	-1.83	-0.62
مبيعات السنة n /	152350977.76	225384816.56	180918744.77
مبيعات السنة n-1	200495486.22	152350977.76	225384816.56
نسبة نمو المبيعات	0.76	1.56	0.8

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق:

نلاحظ أن نسبة نمو الربح تتراجع من سنة لأخرى، أما نسبة نمو المبيعات ازدادت سنة2015 ثم تراجعت سنة2016، بالتالي المؤسسة لم تحافظ على وضع نموها الاقتصادي، مقارنة مع نمو اقتصاد البلاد.

خامسا: نسب السوق.

لا يمكننا حساب هذه النسب لأن المؤسسة غير مدرجة في بورصة الجزائر.

المطلب الثالث: التحليل عن طريق المؤشرات غير المالية.

في هذا المطلب سنتطرق إلى بعض المؤشرات غير المالية حسب ما توفر لدينا من معلومات.

أولا: مقاييس الجودة: تتمثل فيما يلي.

1.عدد الوحدات المرتجعة: نلاحظ أن نسبتها تتراوح ما بين 02 %إلى 03% سنويا وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بمراقبة منتجاتها قبل بيعها للزبائن.

2.**عدد شكاوى الزبائن:** تكون الشكاوى أحيانا.

3.**عدد الوحدات المعيبة وتكلفة إصلاح الإنتاج المعيب:** قليلة جدا، أما تكلفة التصليح حسب المنتج إذا كان يحتاج إلى تنظيف لا يتطلب تكلفة، أما إذا كان معيب فهذا يتطلب تكلفة حسب نوعية المنتوج.

4.**عدد الإصلاحات خلال فترة الضمان:** هي 2.5%، مع العلم أن فترة الضمان هي 24 شهر.

التعليق:

من خلال مقاييس الجودة نلاحظ أن منتجات هذه المؤسسة ذات جودة عالية وهذا يعود إلى الاستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة لتصميم المنتج والرقابة على مراحل إنتاجه عند التصنيع، وليس من خلال الفحص والاختبار بعد التصنيع.

ثانيا: مقاييس أداء التسليم.

1.وقت دورة التسليم: إما يكون التسليم مباشرة أي (في الحين)، في حالة توفر المخزون أو الانتظار حتى الإنتاج في أجل أقصاه شهرين.

2.وقت دورة التصنيع: إنتاج سنوي حسب الطلب.

التعليق:

نلاحظ من هذا المقياس أن المؤسسة تنتج حسب طلبيات الزبائن في وقت قصير وهذا ما يجعلها تكتسب ثقة زبائنها، وتجنبها تكدس مخزوناتها.[1]

ثالثا: مقاييس أداء الآلات.

1.مقياس زمن تجهيز وإعداد الآلات للإنتاج: يبدأ وقت تجهيز الآلات من الساعة 8:00 صباحا إلى الساعة 11:15 تتوقف، ليبدأ تشغيلها مرة أخرى من الساعة 12:15 إلى 15:45 مساءا يتم توقيفها.

2.مقياس زمن توقف الآلات: يوميا، شهريا، سنويا

إن زمن توقف الآلات يعود لأسباب الصيانة، بحيث تقوم المؤسسة بصيانة يومية مثل تنظيف الآلات قبل تشغيلها لتفادي توقفها، وصيانة شهرية بسبب حدوث عطب غير مباشر في زمن الإنتاج، وصيانة سنوية خلال كل عام في شهر أوت أي أثناء العطلة.

[1] **بناءا على مقابلة مع رئيس قسم عمالة الإنتاج بوحدة الصمامات (بوفال) البرواقية، بتاريخ 2018/04/08.**

التعليق:

نلاحظ من خلال هذا المقياس أن المؤسسة تشغل الآلات وقت الإنتاج مع صيانتها وهذا لتقليل التكاليف والاستغلال الأمثل للآلات.

خلاصة الفصل:

من أجل تطبيق الدراسة النظرية على الواقع والتأثير النتائج تم اختيار مؤسسة بوفال نظرا لأنها من المؤسسات العمومية التي لها مكانة في الاقتصاد الوطني، وباعتبار أن منتجاتها ذات أهمية بالغة وكذلك كبر حجم هذه المؤسسة وتعدد فروعها اخترنا وحدة الصمامات لدراسة واقعها.

الملاحظ بأن وحدة الصمامات متوازنة ماليا، وتنتهج سياسة توسعية لأن الاحتياجات دائما موجبة خلال سنوات الدراسة، كذلك بالنسبة لرأس المال العامل الذي هو في تذبذب من سنة لأخرى بسبب تذبذب الديون طويلة الأجل، واعتماد الوحدة على الديون قصيرة الأجل أكثر، كما تعاني هذه المؤسسة من عدم التحكم في سير تكاليفها وتدني قيمة الاستثمارات، غير أن ليس لديها عجز في تسيير المخزونات وهذا ما أدى إلى زيادة حجم السيولة مما يسمح لها بتجاوز وضعية عقبة النقدية.

وعموما يمكن القول إن تقييم الأداء المالي يمكن أن يخدم المؤسسة، وبذلك تكتسب المؤسسة مناعة اتجاه متغيرات السوق المتوقعة مستقبلا.

الخاتمة العامة

قمنا من خلال هذا الدراسة بدراسة موضوع استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وكان ذلك باستخدام أهم المؤشرات المالية وغير المالية إذ يعتبر تقييم الأداء أمرا ضروريا بالنسبة لأي مؤسسة، والذي يمكن من خلاله مراقبة حركة المؤسسة واتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة الأهداف المراد تحقيقها، كما يمثل تقييم الأداء المالي المرآة التي تظهر من خلالها المؤسسة أمام كل المتنافسين ويسعى المحلل المالي من خلال تقييم الأداء المالي إلى الكشف عن أسباب الضعف للمؤسسة، ومحاولة مساعدتها للخروج منها وتفاديها في المستقبل، وبما أن أغلب المؤسسات تشكو من نقص أو تدهور في الأداء لذا أصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل الوضعية المالية انطلاقا

من الوثائق المالية المتوفرة في المؤسسة.

ولقد تناولنا في دراستنا هذه أحد أهم وأحدث الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة، والتي تخص الجانب المالي ألا وهي المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، والتي تعتبر الأداة التي يستطيع من خلالها المقيم تشخيص السياسة المالية المتبعة، وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة.

نتائج الدراسة النظرية:

1. يعتبر التحليل المالي السليم شرطا ضروريا لنجاح استراتيجية المؤسسة المالية.
2. الاستخدام الأمثل لأساليب التحليل المالي يساعد في تقييم الأداء الفعلي للمؤسسات.
3. يعبر تقييم الأداء المالي عن الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية.
4. يعد تقييم الأداء المالي أداة للتعرف على الوضع المالي القائم للمؤسسة في أي لحظة.
5. إن النسب المالية تمكن من تقييم الوضعية المالية للمؤسسة وتظهر قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الخاصة بها.
6. إن مؤشرات الأداء الغير المالية تركز على مسببات نتائج النشاط، فهي تقدم معلومات مفيدة للتنبؤ بالأداء وما يجب عمله في المستقبل.

نتائج الدراسة التطبيقية:

1. حققت وحدة الصمامات خزينة موجبة خلال سنوات الدراسة وهذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة.
2. تتمتع وحدة الصمامات بقدر كافي من السيولة قد يمكنها من تغطية احتياجاتها النقدية.

3.وحدة الصمامات قادرة على سداد ديونها قصيرة الأجل.

4.إن رأس المال العامل الإجمالي كان موجبا خلال سنوات الدراسة وهذا راجع إلى أن الأموال الدائمة تغطي بصفة إجمالية الأصول الدائمة.

5. تبين بأن وحدة الصمامات لا تستخدم أي طريقة من طرق العلمية في تقييم أدائها المالي، بل تعتمد على طريقة عملية تتمثل في الحكم على أدائها المالي من خلال قوائمها المالية.

توصيات الدراسة:

من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة والمتعلقة باستخدام المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وضعنا مجموعة من التوصيات التالية:

1. ينبغي على المؤسسة إنشاء واعتماد مصلحة تصهر على التقدير والتحليل المالي على مستوى المديرية المالية.
2. يمكن استخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية بالشكل الذي يقدم صورة واضحة وموضوعية عن نتائج الأداء للمؤسسة.
3. ينبغي على المؤسسة إعداد تقارير الأداء بصفة دورية تتناسب مع بيئة التصنيع الحديثة، بحيث يتم معالجة الانحرافات أثناء حدوثها وعدم الانتظار إلى نهاية الفترة لتصحيح الانحرافات.
4. على المؤسسة إتباع قواعد سليمة لتقييم أدائها المالي، ويجب أن تستعين في ذلك على المؤشرات المالية بالإضافة إلى المؤشرات غير المالية للوقوف على أسباب العجز ومعالجتها.

آفاق الدراسة:

في الختام تبين لنا أن هناك مجموعة من التساؤلات والتي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

1. دور المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
2. أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء الاستراتيجي والمالي في شركات التأمين.
3. تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النقدية المشتقة من جدول تدفقات الخزينة.

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1.إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2.إحسان محمد ضمين ياغي، نعمة عباس الخفاجي، **التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

3.أحمد محمد العداسي، **التحليل المالي للقوائم وفقا لمعايير المحاسبة المالية الدولية**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

4.أسامة عبد الخلق الأنصاري، **الإدارة المالية**، www.kotob,arabia.com.

5.الأسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية**، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر ، 2010.

6.أمين السيد أحمد لطفي، **التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

7.توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء**، دار الفكر العربي، مصر، 2006.

8.جلال إبراهيم، **التحليل المالي في الأعمال التجارية**، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.

9.جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

10.جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله اللحلح، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، مصر، 2006.

11.حسين بلعجوز، **نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات إنتاجية**، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009.

12.حمزة الشميخي، إبراهيم الجزراوي، **الإدارة المالية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

13.حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

14.حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المال تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

15.خالد توفيق الشمري، **التحليل المالي والاقتصادي**،الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

16.خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، **منهج المهارات القيادية،المهارات التخصصية للقائد الفعال**، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة {بيميك}، 2004.

17.خليل الشماع، **التحليل المالي للمصارف**، اتحاد المصارف العربية، 1990.

18.دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة المالية**،دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

19.دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**، الطبعةالأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

20.زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2010.

21.زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 1997.

22.السالم مؤيد سعيد، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

23.السعيد فرحات جمعة،**الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)**، دار المريخ للنشر، السعودية، 2006.

24.سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات الاستثمار التمويل التحليل المالي**، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006.

25.شريف عليان، الإدارة **والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

26.شعيب شنوف، **التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

27.طارق عبد العال حماد، **إدارة السيولة في الشركات والمصارف**، الدار الجامعية، مصر، 2012.

28.عاطف جابر طه، **قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013.

29.عبد الحليم كراجة، ياسر السكران، علي ربابعة، **الإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

30.عبد الرحيم محمد، **الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي**، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2008.

31.عبد الغفار حنفي، **أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

32.عبد الله عقيل جاسم، **تقييم المشروعات أطار نظري وتطبيقاته**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.

33.علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

34.عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

35.غسان السبلاني، **التحليل المالي وآليات صنع القرار**، الطبعة الأولى،دار المنهل اللبناني، لبنان، 2011.

36.فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، كتب عربية للنشر الالكتروني، فلسطين، 2008.

37.قاسم نايف علوان، **إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق**، الطبعةالأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

38.قاسم نايف علوان، **إدارة الاستثمار بين النظرية والتطبيق**، الطبعةالثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

39.كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.

40.مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2012.

41.محمد الصيرفي، **إدارة المال وتحليل هيكله**، الطبعة الأولى، دار المفكر الجامعي، مصر، 2007.

42.حمد جمال الكفافي، **الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية**، الطيعة الأولى، الدار الثقافية للنشر، مصر، 2007.

43.محمد سامي راضي، التخطيط **وإدارة الأرباح والمؤشرات المالية لتقويم الأداء**، دار التعليم الجامعي، مصر، 2016.

44.محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

45.محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

46.محمد عباس بدوي، عبد الوهاب نصر على، **المحاسبة المالية مدخل نظم المعلومات**، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.

47.محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

48.محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**، الطبعةالثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

49.محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

50.محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

51.محمد يونس خان، هشام صالح غرابية، **الإدارة المالية**، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.

52.محمود عبد الحليم الخلايلة، **التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية**، الطبعة الرابعة، مطابع الدستور التجارية ، الأردن، 2007.

53.مفلح عقل محمد، **مقدمة في الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

54.مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، الطبعةالأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

55.منير إبراهيم هندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.

56.منير شاكر محمد، إسماعيل عبد الناصر نور، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

57.ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي**، دار المحمدية الحامة، الجزائر، 1999.

58.نبيل عبد السلام شاكر، **الفشل المالي للمشروعات**، كتب عربية للنشر الإلكتروني، القاهرة، مصر، 2007.

59.نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

60.وليد العمارة، **أساسيات في الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار سيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

61.وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

62.وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار حنين للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

63.إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، **التسيير المالي:الإدارة المالية دروس وتطبيقات**، الطبعة الأولى ، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

64.يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2012.

الكتب باللغة الأجنبية:

1.Patrice.Vizzavona, **gestion financière**, 9éme édition, Beriti édition, Alger, 20004.

2.Yvon Mougin, **processus les outils d'optimisations de laperformance**, édition d'organisation,France,2004.

3.A-Burland. JY eglem pmykita, **dictionnaire de gestion**, éditionFoucher, France ,1995.

4. Christian hon, **Evaluation des performances des systèmes de** production, Lavoisier, France, 2003

5.Ecosip, dialogue, autour **de la performance d'entreprise les enjeux**, ed larmettan, France, 1999.

6.Henri Mahe de bois land allé «**dictionnaire de gestion**» économie, France, 1998.

7.Michel Gervais**, contrôle de gestion**, edéconomica ; à 1997.

المذكرات:

1.هادي أحمد محمد الصياد، **أهمية التحليل المالي كنظام للمعلومات في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات المالية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2010.

2.بن مالك عمار، **النهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.

3.حيزية بنية، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير،جامعة المدية،2011.

4.خوخة بوطريق، **استخدام الأداء المال للمؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**، مذكرة ماستر، في العلوم التجارية، جامعة المدية، 2013.

5.رقية غزال، **أثر السياسات الاقتصادية على الأداء المالي للبنوك التجارية**، مذكرة ماستر، في العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي،2015.

6.سلمى بوهدة، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء لشركات التأمين**، مذكرة ماستر، في العلوم التجارية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، 2013.

7.سميحة سعادة، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

8.صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

9.عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.

10.عبد الغني دادن، **قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،2007.

11.عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

12.فاطمة علاق، **دور التحليل المالي في تشخيص البيئة المالية للمؤسسة**، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2015.

13.مريخي عبد الرزاق، **التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2011.

14.ياسمين بوراس، **تقييم الأداء المالي للمؤسسات الفندقية للجنوب**، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

15.اليمين سعادة، **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**، مذكرة ماجستير، في العلوم التجارية، جامعة الحج لخضر، باتنة، 2009.

المجلات والمقالات:

1.عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام العاملي التمييزي(AFD) خلال الفترة2011،2016**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر،المجلد:7، العدد: 2، 2014.

2.عمر اقبال توفيق، **دور بيئة التصنيع الحديثة على تطوير مقاييس الأداء**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد:5 ، العدد: 15، 2009.

3.قمري زينة،**واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة الموانئية بسكيكدة ودورها في اتخاذ القرار**،الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، يومي:27 – 28 جانفي، جامعة سكيكدة، 2009.

4.مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة**، مداخلة في الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة ، يومي: 13 -14 ديسمبر ،2011.

5.مراد كواشي، **إشكالية المفاضلة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية لتقويم أداء المؤسسات**، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد الثامن، العدد الخامس عشر.

6.يمن محمد حافظ الحماقي، مفهوم مؤشرات النوع الاجتماعي وأنواعها معايير وخطوات إعدادها، المحاضرة الثالثة، اليوم الأول، جامعة عين شمس.

مواقع الانترنيت:

1.الدكتور صالح الغامدي، حنان العليان، **ورشة عمل مؤشرات الأداء والمقارنة المرجعية**، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، جامعة تبوك، العراق، على العنوان الإلكتروني:

https://www.ut.edu.sa/.../92e76576-f 1e1-4620.aea4-ba1df2e57784

2.عمر بن أمية الضمري، المؤشرات وأهميتها في العملية التعليمية، المملكة العربية السعودية، على العنوان الإلكتروني: https://www.abegs.org/aportal/article/article.detail Id=6309145127944192.

3.مهدي عطية موحي الجبوري، محاضرة، الفصل السابع، إدارة رأس المال العامل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بابل، العراق، على العنوان الإلكتروني:

www.uobabylou.edu.ig/uobcoleges/lecture,aspx ?fid=98/cid=34970.

الملاحق