جامعة يحى فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

أهمية الإتجاهات الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة -المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

إعداد الطالبتين:

– جوادو صبرينة

– قبور فوزية

الأستاذ المشرف:

أ.د. باصور رضوان

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
كشيده حبيبة	جامعة المدية	رئيسة
باصور رضوان	جامعة المدية	مشرفة
مامي علي	جامعة المدية	عضوة ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

الشكر و العرفان:

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة، أعاننا على أداء هذا الواجب، و وفقنا لإنجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات، و نخص بالذكر الأستاذ المشرف "باصور رضوان" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذه الدراسة، و السيد "زكرياء مغراوي" رئيس قسم الاستغلال المحاسبي بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة – المدية–، كما لن يفوتنا الشكر أعضاء لجنة المناقشة رئيسا و مناقشين على جهودهم في سبيل تقييم و تقويم مذكرتنا بفسيح خبراتهم علنا نغمس اليسير منها.

الشكر موصول لجميع المعلمين و الأساتذة الذين كانت لهم البصمة الأبدية في مشوارنا الدراسي.

إهداء

إلى بلسم روحي و ضماد جروحي و أقرب الناس إلى قلبي، إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى أمي الغالية، أطال الله في عمرها و حفظها.

إلى قدوتي في الحياة، الذي غرس في قلبي الطموح، و علمني أن النجاح يسطع من قلب المعاناة، إلى أبي الغالي، أطال الله في عمره و حفظه.

إلى الغوالي سندي في حياتي، إخوتي: عبد الرزاق، و كتكوتي محمد وفقهما الله في حياتهما.

إلى الشموع التي أنارت قلبي أخواتي: يسرى، وشيماء، وفقهما الله و أنار دربهما.

إلى نبراس ظلمتي و ملجئي في وحدتي، تقاسموا معي حلو الحياة و مرها، أغرقوني في حبهم، وردات قلبي: ابنة عمتي نوال فطاش، و عمتي حياة.

إلى من تعلقت روحي بهما، و احتلتا منزلة الأخت في قلبي، صديقتا عمري و رفيقتا دربي، حبيبتا قلبي: سعدي منال، و بلمخطار إيمان.

إلى من كانت لي نورا، و سندا، ريحانة قلبي، شريكتي في المذكرة، قبور فوزية.

إلى كل من أفراد عائلتي، و أحبائي، إلى من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي، إليهم جميعا أهدي عملي هذا.

صبرينة جوادو



إهداء

الحمد لله فالق الأنوار، وجاعل اليل و النهار ثم الصلاة و السلام على سيدنا محمد المختار صلى الله عليه و سلم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربتني و أنارت دربي و أعانتني بالصلوات و الدعوات، إلى أغلى إنسان في الوجود أمي حبيبتي أطال الله في عمرها.

إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه أبي العزيز أطال الله في عمره.

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم إلى إخوتي: حميد، محمد، إلياس، علي، بلقاسم، أسامة،

و إلي أختي الغالية زهرة.

إلى كتاكيت العائلة واخص بالذكر أمينة، و زليخة، و خديجة.

و إلى أعز رفيقة، ابنة خالتي فاطمة الزهراء، و إلى من جمعني يهما القدر و عشت معهما أجمل أيامي، إيمان،

و شريكتي في إعداد المذكرة صبرينة جوادو.

إلى من أنار لي الطريق في سبيل تحصيل العلم، أساتذتي الكرام.

إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي إلى كل هؤلاء و بأسمى معاني الوفاء أهدي هذا العمل.

فوزية قبور

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي في المؤسسة باستخدام المناهج الحديثة للتحليل المالي ، وهذا ما تناولناه في الجانب النظري للدراسة وتم تطبيقها على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية- بالاعتماد على القوائم المالية وجدول حساب النتائج خلال الفترة2016-2017 ومن خلال الدراسة تبين إن المؤسسة لا تتمتع بالاستقلالية المالية، كما ان عملية تقييم الأداء بها مقتصرة على تقييم أداء المسؤولين ومدى التزامهم وتنفيذهم لما وكل إليهم من قبل الجهات العليا للمؤسسة .

واهم النتائج التي تم استخلاصها من هذه الدراسة ما يلي:

- إن التحليل المالي أداة مهمة للأداء المالي للمؤسسة.
- إن تقييم الأداء يعطي دلالات مستقبلية حول اتجاه المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، الاتجاهات الحديثة للتحليل المالي .

Résume:

Cette étude vise à évaluer la performance financière de l'établissement à l'aide des méthodes modernes d'analyse financière, conformément à son aspect théorique, qui a été appliquée à la société de distribution d'électricité et de gaz de Médéa sur la base des états financiers et du tableau de résultats de la période 2016-2017. Le processus d'évaluation des performances se limite à l'évaluation des performances des responsables, de leur engagement et de la mise en œuvre de ce qu'ils leur ont fait subir.

Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes:

• L'analyse financière est un outil important pour la performance financière de l'institution.

• L'évaluation des performances donne des implications futures pour la direction de l'organisation.

Mots-clés: performance financière, évaluation de la performance financière, évaluation de la situation financière, tendances récentes de l'analyse financière.

مقدمة عامة

يعتبر التحليل المالي أحد وسائل الإدارة المالية لتقييم الوضع المالي والأداء التشغيلي للمؤسسة فهو أداة للاكتشاف نقاط القوة و الضعف في الأنشطة الخاصة بالمؤسسة، بشكل يضمن لها إعداد خطط مستقبلية في ضوء نقاط القوة، ووضع الحلول المناسبة لمعالجة نقاط الضعف أو الحد منها.

ولأن الأداء المالي يحظى باهتمام بالغ من قبل المحللين الماليين وأصحاب المؤسسات، وذلك لكونه يساهم في إبراز العناصر التي حققت مستوى معين من ربحية المؤسسة، و عليه تتجلى أهمية الأداء المالي للمؤسسة في إبراز نقاط القوة والضعف في مالية المؤسسة والعمل على تفادي نقاط الضعف والإبقاء على نقاط القوة وتطويرها والتمكن بذلك من مواجهة المؤسسات المنافسة، وفي ظل المنافسة وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية كان لزاما على المحللين ومسيري المؤسسات الاقتصادية الاعتماد على أساليب حديثة في تقييم أداء المؤسسات من أجل تحسين الأداء وزيادة فعاليته ورفع كفاءتها الإنتاجية.

وفي خضم هذا كله تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحديات عديدة مثل: تبنيها للأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أدائها، وعراقيل اتخاذ القرارات استثمارية و غيرها، لذلك من الضروري أن تهتم بتقييم أدائها المالي حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب، وهذا ما تم التطرق إليه من خلال دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة –المدية–

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

كيف يمكن تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في ظل الاتجاهات الحديثة للتحليل المالي؟

- **طرح الأسئلة الفرعية:**

و بناءا على ما تم استعراضه نضيف الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تكمن أهمية التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي أهم الاتجاهات الحديثة لتحليل المالي؟
- هل استخدام أسلوب لوحة القيادة في تقييم الأداء من شأنه أن يساهم في زيادة فعالية تقييم الأداء المالي بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة –المدية–؟

- **فرضيات الدراسة:**

- تكن أهمية التحليل المالي في الساهمة في إعداد الخطط المالية وزيادة فعاليتها.

- تتمثل أهم الاتجاهات الحديثة لتحليل المالي في القيمة الاقتصادية والقيمة السوقية، بطاقة الأداء المتوازن، لوحة القيادة، التنبؤ بالفشل المالي.
- تساهم لوحة القيادة في إظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير.

➢ **أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال هذا البحث إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على الأساليب الحديثة في التحليل المالي قصد تقييم أداء المؤسسة.
- التعرف على مؤشرات تقييم الأداء المالي.
- تحديد المعايير و المؤشرات المالية المستخدمة في عملية التقييم.
- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة الكهرباء و الغاز وحدة –المدية–.

➢ **أهمية الدراسة:**

تأتي هذه الدراسة لاستكمال الدراسات السابقة، من أجل تقييم موضوعي للأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عن طريق تحليل القوائم المالية باعتبارها قاعدة معلوماتية تساعد على تقييم أداء المؤسسات، حيث يظهر تحليل تلك المعلومات نقاط قوة و ضعف المؤسسة و تكون عونا لها في ترشيد قراراتها، و هذا لا يمكن الوصول إليه إلا باستخدام أدوات التحليل المالي من قبل محلل قادر على استعمال المعلومات المتاحة من أجل تقييم حقيقي للوضع المالي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز.

➢ **دوافع الدراسة:**

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذه الدراسة:

- إن موضوع التحليل المالي يحتل مكانة مهمة ضمن مواضيع التسيير المالي و المحاسبي و التحكم فيه.
- الصلة المباشرة بين هذا الموضوع و التخصص الذي ندرسه.

➢ **صعوبات البحث:**

- وجدنا صعوبة في الحصول على البيانات الملائمة في دراسة حالة لسريتها أو تداخلها.
- وجود صعوبات في المؤسسة من انشغالات العمال في مؤسسة التربص.

➢ **حدود الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة و التوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية و زمنية:

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في المديرية الفرعية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية و كان ذلك بهدف التعرف على الشركة.
- **الحدود الرمانية:** تم إجراء الدراسة للدورتين الماليتين (2016-2017) لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية المدية بهدف معرفة تطور وضعيتها المالية، وكانت الدراسة إبتداءا من شهر أفريل إلى غاية شهر ماي.

➢ **منهج البحث:**

للإجابة على التساؤل الوارد في الإشكالية، ومن أجل تحقيق أهداف البحث ثم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم إتباع منهج دراسة الحالة الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة و استخدام بعض المعلومات الأخرى في تقييم أدائها المالي.

➢ **دراسات السابقة:**

بالإضافة إلى الدراسات السابقة العديدة الموثقة، التي تم استعمالها في بحثنا تم الإطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تمت و مضمون مواضيعها قريب من موضوع بحثنا و نذكر منها:

- **رضوان باصور، استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة مركب أنتيبيوتيكال– صيدال– المدية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية ، 2009.**

تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل المالي كأداة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة و ذلك بتسليط الضوء على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية و مفهوم تقييم الأداء و كذا نماذج متعلقة بالتنبؤ بالفشل المالي بالإضافة إلى دراسة حالة.

- **بن خدة مليكة، دور التحليل المالي واستخداماته الرقابية في تقييم الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط –المدية–، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية جامعة المدية 2013–2014.**

قامت الباحثة بصياغة إشكالية البحث حول دور التحليل المالي واستخداماته الرقابية في تقييم الأداء المالي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى تحليل بواسطة النسب ومؤشرات التوازن المالي للقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة..

وما يميز دراستنا على الدراسات السابقة هو التطرق إلى ما يعرف بالاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء المالي و استهدفت دراستنا مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة –المدية–.

- **هيكل الدراسة:**

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول ترتيبها كما يلي:

- **الفصل الأول:** الأداء المالي و طرق تقييمه، قسمناه إلى أربعة مباحث قدمنا في المبحث الأول ماهية التحليل المالي و ذلك بعرض مفهوم و نشأة التحليل المالي، الأهمية و الأهداف بالإضافة إلى أنواع التحليل المالي، أما المبحث الثاني طرق الاستفادة من التحليل المالي عرضنا فيه جهات المستفيدة من التحليل المالي بالإضافة إلى أساليب و خطوات، و الشروط التي يقوم عليها، المبحث الثالث مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي حيث تطرقنا إلى عموميات حول الأداء المالي و ماهية تقييم الأداء المالي، و أهم معايير تقييم الأداء المالي، أما المبحث الرابع، طرق تقييم الأداء المالي تطرقنا إلى تقييم الأداء المالي بتحليل السيولة و الربحية و التحليل النمو و الرفع المالي.
- **أما الفصل الثاني:** الاتجاهات الحديثة لتحليل المالي، قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث قدمنا في المبحث الأول التنبؤ بالفشل المالي من خلال تقديم مفهوم و أسباب الفشل المالي بالإضافة إلى مراحله و تعريف بنماذجه الكمية و عرض بعض النماذج، أما المبحث الثاني القيمة الاقتصادية و القيمة السوقية قدمنا فيه مفاهيم حول القيمة و القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة أما المبحث الثالث مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن من خلال عرض ماهية و نشأة و تطور بطاقة الأداء المتوازن بالإضافة إلى خصائصها و أهميتها و خطوات إعدادها، أما المبحث الرابع تقييم لوحة القيادة المالية، حيث تطرقنا إلى تعريف بلوحة القيادة و وظائفها، بالإضافة إلى أنواعها و تصميم و إعداد لوحة القيادة.
- **أما الفصل الثالث:** دراسة حالة المديرية الفرعية لسونلغاز وحدة المدية قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم شركة سونلغاز حيث تناولنا فيه لمحة تاريخية عن المؤسسة و هيكلها التنظيمي و أهدافها و وظائفها، أما المبحث الثاني تقديم المديرية الفرعية بالمدية

و دراسة قسم المالية و المحاسبية قدمنا فيه تقديم المديرية الفرعية بالمدية و تقديم قسم المالية و المحاسبية، أما المبحث الثالث تقييم الأداء المالي للمديرية بواسطة لوحة القيادة و قدمنا فيه عرض لوحات القيادة المستخدمة بأهم أقسام المديرية و إعداد لوحة القيادة المالية بالاعتماد على بعض المؤشرات المالية.

فهرس المحتويات

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي	22
المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي	24
المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء المالي	27
المطلب الأول: تقييم الأداء المالي بتحليل السيولة	27
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بتحليل الربحية	29
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بتحليل النمو و الربحية	30
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني: الاتجاهات الحديثة للتحليل المالي	
تمهيد الفصل	36
المبحث الأول: التنبؤ بالفشل المالي	37
المطلب الأول: مفهوم و أسباب الفشل المالي	37
المطلب الثاني: مراحل الفشل المالي	39
المطلب الثالث: تعريف بالنماذج الكمية لتنبؤ بالفشل المالي و عرض بعض نماذجها	40
المبحث الثاني: القيمة الاقتصادية و القيمة السوقية	49
المطلب الأول: مفاهيم حول القيمة	49
المطلب الثاني: القيمة الاقتصادية المضافة	50
المطلب الثالث: القيمة السوقية المضافة	52
المبحث الثالث: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن	61
المطلب الأول: ماهية و نشأة و تطوير بطاقة الأداء المتوازن	61
المطلب الثاني: خصائص و أهمية بطاقة الأداء المتوازن	69
المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن	71
المبحث الرابع: تقييم لوحة القيادة المالية	77
المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة المالية و وظائفها	77

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة المالية	80
المطلب الثالث: تصميم و إعداد لوحة القيادة المالية	87
خلاصة الفصل	91
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة – المدية–	
تمهيد الفصل	92
المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز	93
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة	93
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أهدافها و وظائفها	96
المبحث الثاني: تقديم المديرية الفرعية بالمدية و دراسة قسم المالية و المحاسبية	99
المطلب الأول: تقديم المديرية الفرعية بالمدية	99
المطلب الثاني: تقديم قسم المالية و المحاسبية DFS	101
المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمديرية بواسطة لوحة القيادة المالية	104
المطلب الأول: عرض لوحات القيادة المستخدمة بأهم أقسام المديرية	104
المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة المالية بالاعتماد على بعض المؤشرات المالية	110
خلاصة الفصل	119
الخاتمة العامة	121
قائمة المراجع	125
الملاحق	133

قائمة الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1-2	النماذج المستخدمة في التنبؤ بالفشل.	42
2-2	مشال للوحة القيادة المالية.	82
3-2	مثال لتشكل تقديم لوحة القيادة.	90
1-3	المشتركون الجدد لسنة 2017.	104
2-3	المشتريات لسنة 2017.	105
3-3	المبيعات لسنة 2017.	106
4-3	رقم الأعمال(بالمليون دينار) لسنة 2017.	107
5-3	مؤشرات الاستثمارات المادية(كلم).	108
6-3	مؤشرات الاستثمارات المالية.	109
7-3	نسب السيولة خلال السنتين 2016-2017.	110
8-3	تطور نسب الربح إلى رقم الأعمال خلال السنتين 2016-2017.	112
9-3	تطور نسب الربح إلى الأموال المستثمرة بالنسبة للمؤسسة.	113
10-3	نسب نمو المؤسسة خلال فترة الدراسة.	114
11-3	نسب الرفع للمؤسسة خلال فترة الدراسة.	115
12-3	لوحة القيادة المالية.	116

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
1-1	أنواع التحليل المالي.	14
1-2	هيكل بطاقة الأداء المتوازن.	63
2-2	تطور بطاقة الأداء المتوازن.	65
3-2	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن.	67
4-2	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.	72
5-2	مكونات لوحة القيادة المستقبلية.	85
6-2	الرموز و الأشكال	89
1-3	الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية DD Médéa	101
2-3	الهيكل التنظيمي لقسم المالية و المحاسبة.	103

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملاحق	الصفحة
01	جدول مشتركين الجدد، جدول المشتريات.	133
02	جدول المبيعات، ورقم الأعمال.	134
03	الميزانية المالية – جانب الأصول لسنتي 2016-2017.	135
04	الميزانية المالية – جانب الخصوم لسنتي 2016-2017.	136
05	جدول حساب النتيجة لسنتي 2016-2017.	137
06	الميزانية المالية – جانب الأصول لسنتي 2015-2016.	138
07	الميزانية المالية – جانب الخصوم لسنتي 2015-2016.	139
08	جدول حساب النتيجة لسنتي 2015-2016.	140
09	الميزانية المالية – جانب الأصول لسنتي 2014-2015.	141
10	الميزانية المالية – جانب الخصوم لسنتي 2014-2015.	142
11	جدول حساب النتيجة لسنتي 2014-2015	143

قائمة الجداول والاشكال

الفصل الأول

الأداء المالي و طرق تقييمه

تمهيد:

يعد التحليل المالي أحد الموضوعات البالغة الأهمية في حق الإدارة المالية و المحاسبية و الاقتصادية و من خلاله يمكن لإدارة المنشأة الاقتصادية أن تقيم عموما قراراتها مالية سواء كانت متعلقة بالاستثمار أو القرارات المتعلقة بالتمويل.

و يعتبر التحليل المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها متخذ القرار المالي أو أي طرف آخر له مصلحة ولا تقتصر أهمية التحليل المالي على إدارة الشركة وحدها، تتعدى ذلك إلى مساهميها و دائنيها لما لهم من مصالح تتطلب الحصول على أدق المعلومات عن المؤسسة و مدى سلامة مركزها المالي، الأمر الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال استعمال أدوات تحليلية مناسبة من قبل المحللين قادرين على التعامل مع المعلومات المتاحة، لكن ما هو ملاحظ هو عزوف المحللين الماليين عن استخدام مناهج و أساليب حديثة من أجل تقييم الأداء، حيث تنحصر أعمالهم خاصة بالدراسة الكمية باستخدام مختلف النسب المالية.

لذلك ارتأينا تقسيم الفصل الأول إلى أربعة مباحث:

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

المبحث الثاني: طرق الاستفادة من التحليل المالي.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء المالي.

المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء المالي.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

يعد التحليل المالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة و كذا المتعاملين معها من أجل تقييم نشاطها و لقد تعددت مفاهيمه بتعدد وجهات نظر الاقتصاديين.

المطلب الأول: نشأة و تعريف التحليل المالي.

أولا: نشأة التحليل المالي.

ترجع نشأة التحليل المالي إلي عدة أسباب يمكن تلخيصها في مايلي:

1- الثورة الصناعية:

أظهرت الثورة الصناعية في أوروبا الحاجة إلي رأس مال ضخم لإنشاء المصانع و تجهيزها و تمويل العملية الإنتاجية سعيا وراء الأرباح و وفرات الإنتاج الكبيرة، و بذلك تطور حجم المشروع الاقتصادي من منشأة فردية صغيرة إلى شركة مساهمة كبيرة تجمع مدخرات ألاف المساهمين لاستثمارها على نطاق واسع، و قد أضطر هؤلاء المساهمين نظرا انقص خبرتهم إلى تفويض سلطة إدارة المنشأة إلى مجلس إدارة مستقل و أصبحت القوائم المالية وسيلتهم الأساسية في متابعة أحوال المنشأة و مدى نجاح الإدارة في أداء مهمتها و بالتالي ظهرت الحاجة إلى تحليل هذه القوائم و تفسير النتائج، لتحديد مجالات قوة المنشأة أو نقاط ضعفها أو قوة مركزها المالي و نتيجة أعمالها.

2- التدخل الحكومي عن طريق عرض البيانات بالقوائم المالية:

لما كان استمرار وجود شركات مرهون بثقة المساهمين لذلك فقد تدخلت الشركات، من خلال إصدار التشريعات الخاصة بضرورة مراجعة حسابات هذه الشركات بواسطة مراقب خارجي، لكي يضمن حماية أموال المستثمرين و بالتالي المحافظة على النشاط الاستثماري، كما نصت هذه التشريعات أيضا بتحديد كيفية عرض البيانات بالقوائم المالية، و مدى التفصيل المطلوب فيها لضمان إعطاء صورة للمساهمين عن المركز المالي للشركة و نتائج أعمالها، ذلك ما ساعد في ظهور التحليل المالي[1].

3- الأسواق المالية:

[1]- حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل**، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 22.

تهتم الأسواق المالية بالمستثمرين في الأوراق المالية، فهم أكثر الأطراف الذين يحققون الأرباح نتيجة استثمارهم في الأوراق المالية، كما أنهم أكثر الأطراف عرضة للمخاطر، لذلك يحتاج المستثمرون الحاليون و المتوقعون إلي معلومات دقيقة من واقع المؤسسات التي تتداول أسهمها في السوق المالية و لإرضاء هؤلاء المستثمرين نجد الأسواق المالية قد اهتمت بتحليل حسابات المؤسسات ماليا لتحديد مدى قوة هذه المؤسسة أو ضعفها و على ضوء نتائج التحليل يتحرك الطلب و العرض للأوراق المالية في السوق.

4- الائتمان:

أدى انتشار أسلوب التمويل القصير الأجل و لفترات لا تتجاوز السنة بالمصارف التجارية إلى ضرورة تقييم سلامة المركز المالي و النقدي للمؤسسة الطالبة لهذا النوع من الائتمان و لذلك قد ظهرت الحاجة إلى تحليل القوائم المالية و على ضوء نتائجها تمنح المصارف القروض و التسهيلات الائتمانية المختلفة أو ترفض منحها لنوع من المؤسسات و لهذا أنشأت العديد من المصارف وحدات خاصة مهمتها إجراء التحليل المالي للمؤسسة الطالبة لمساعدة المصارف[1].

ثانيا: تعريف التحليل المالي.

هناك عدت تعاريف للتحليل المالي:

- التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة يهدف للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار و تقييم أداء المؤسسات في الماضي و الحاضر، و توقع ما ستكون عليه في المستقبل [2].
- التحليل المالي عملية بتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية و النوعية حول النشاط للمشروع تساهم في تحديد أهمية و خواص الأنشطة التشغيلية و المالية للمشروع و ذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية و مصادر أخرى، لكي يتم استخدام هذه المؤشرات من في تقييم أداء المشروع بقصد اتخاذ القرارات المناسبة[3].

---

[1]- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ذكره، ص 22-23

[2]- وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2004، ص 21-22.

[3]- محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 03.

- التحليل المالي عملية تحويل الكم الهائل من البيانات و الأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية (الميزانية العمومية، و قائمة الدخل) إلى كم أقل من المعلومات و الأكثر قائدة لعملية اتخاذ القرارات [1].

المطلب الثاني: أهمية التحليل المالي و أهدافه.

أولا: أهمية التحليل المالي.

تندرج أهمية التحليل المالي في النقاط التالية[2]:

- المساهمة في إعداد الخطط المالية و زيادة فعاليتها.
- التعرف على نقاط القوة و الضعف في السياسات المالية للمنظمة مما يؤدي إلى إمكانية تعظيم نقاط القوة و مواجهة نقاط الضعف و من ثمة زيادة القدرة على تحقيق النتائج و الأهداف.
- التعرف على مدى قوة المركز المالي و الائتمان للشركة و القدرة الاستثمارية لديه و من ثمة قدرتها على الاستثمار في السوق و تحقيق النمو لعملياتها.
- قياس كفاءة عمليات المختلفة و تأثيرها على القيمة السوقية للأسهم و فرض تعظيم ثروة الملاك.
- قياس كفاية عمليات داخل الشركة الصناعية التي ينتمي إليها و التعرف على وضعها الإنتاجي و التسويقي و المالي و تقدير حصتها السوقية و مكانتها التنافسية.

ثانيا: أهداف التحليل المالي.

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية[3]:

- التعرف على الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
- تقييم السياسات المالية و التشغيلية المتبعة.
- تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.

---

[1]- حمزة محمود الزبيدي، **إدارة الائتمان المصرفي و التحليل الائتماني**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 259.

[2]- بلال المتري، **أهمية الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي في التنبؤ بالوضعية المالية للمؤسسة**، دراسة حالة فرع أنتيبيوتيكال، صيدال، المدية لفترة 2015-2016، مذكرة ماستر، في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص محاسبة 2017-2018، ص 05.

[3]- عبد الحليم كراجة، **الإدارة و التحليل المالي، أسس، مفاهيم، تطبيقات**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية 2002، ص 153.

- معرفة قدرة المؤسسة على خدمة ديونها و قدرتها على الاقتراض.
- الحكم على كفاءة الإدارة.
- الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة و التمويل.

المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي.

للتحليل المالي عدة أنواع تكمل بعضها البعض، و هذه الأنواع ناتجة عن تبويب،الذي يستند إلى أسس مختلفة، ومن أهم هذه الأسس مايلي:

أولا: البعد الزمني للتحلي.

إن للتحليل المالي بعدا زمنيا، يمثل الماضي و الحاضر، و بناءا عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى ما يلي [1]:

1- التحليل الرأسي: ينطوي على دراسة العلاقات الكلية بين بنود القائمة المالية المختلفة في تاريخ معين، يتصف بالسكون و الثبات و يساعد على تقييم أداء المنشأة في تلك الفترة و اكتشاف نواحي الضعف و القوة،[2] كما يتم بشكل رأسي لعناصر القائمة المالية موضوع التحليل، بحيث يهدف إلى إيجاد علاقة عنصر من العناصر مع الجموع الإجمالي لهذه العناصر، أو إلى مجموعة جزئية منها.

2- التحليل الأفقي: يهتم هذا التحليل بدراسة سلوك كل عنصر من عناصر القائمة المالية و في زمن متغير بمعنى متابعة حركة هذا العنصر زيادة أو نقصا عبر فترة زمنية، و خلافا للتحليل الرأسي الذي يتصف بالسكون فإن هذا التحليل يتصف بالحركة (الديناميكية) لأنه يوضح التغيرات التي حدثت خلال فترة زمنية محددة [3].

ثانيا: الجهة القائمة بالتحليل.

[1]- زياد رمضان، **أساسيات التحليل المالي في المنشآت التجارية و الصناعية و الخدماتية**، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة1998، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ص 10.

[2]- بن قرطي هشام، **أهمية استخدام الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، دراسة حالة مؤسسة كهريف وحدة المدية 2013-2014، مذكرة ماستر في العلوم التجارية2017-2018، ص06-07.

[3]- وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق ذكره، ص 29.

يتم تقسيم التحليل المالي إلى الجهة القائمة بالتحليل إلى[1]:

1- التحليل الداخلي: يقوم هذا النوع من التحليل بتقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما معا خلال فترة زمنية معينة من قبل الأجهزة المختصة داخل مؤسسة الأعمال.

2- التحليل الخارجي: يقوم هذا النوع من التحليل بتقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما معا خلال فترة زمنية معينة ن قبل الأجهزة المختصة من خارج المؤسسة.

ثالثا: الفترة التي يغطيها التحليل.

يمكن تبويب التحليل المالي استنادا إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها إلى ما يلي[2]:

1- التحليل المالي قصير الأجل: قد يكون التحليل رأسيا أو أفقيا، و لكنه يغطي فترة زمنية قصيرة، و يستفاد منه في قياس قدرات و إنجازات المشروع في الأجل القصير، و يركز هذا النوع غالبا على قابلية المشروع في الأجل القصير على تغطية التزاماته الجارية و تحقيق الإيرادات التشغيلية، لذلك غالبا ما يسمح بتحليل السيولة و هذا النوع من التحليل يهتم بالدرجة الأولى الدائنون، و البنوك.

2- التحليل المالي طويل الأجل: يركز هذا النوع على تحليل هيكل التمويل العام و الأصول الثابتة، في الأجل الطويل إضافة إلى التزامات المشروع طويلة الأجل، مما في ذلك القدرة على دفع الديون و أقساطها عند تاريخ استحقاقها، و مدى انتظارها في توزيع الأرباح، و حجم هذه التوزيعات، و تأثيرها على أسعار أسهم في الأسواق.

رابعا: وقت وقوع التحليل.

يمكن إجراء التحليل المالي من حيث وقت (زمن) وقوعه على النحو التالي[3]:

---

[1]- إبراهيم الجزراوي، حمزة الشمخي، **الإدارة المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات**، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، ص 49.

[2]- رمضان زياد، مرجع سابق ذكره، ص 11-12.

[3]-حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، مرجع سابق ذكره، ص 49.

1- التحليل التاريخي: يقصد بهذا النوع من التحليل هو تقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما خلال فترة زمنية ماضية مختارة كان تكون لفترة ثلاث سنوات مالية مختارة...الخ

2- التحليل المستقبلي: يقصد بهذا النوع من التحليل هو تقييم نشاط المؤسسة أو مركزها المالي أو كليهما معا خلال فترة زمنية مستقبلية كان يكون لفترة ثلاث سنوات لاحقة، أو خمس سنوات قادمة و ذلك بالاعتماد على البيانات و المعلومات التاريخية للمؤسسة.

خامسا: المدى الذي يغطيه التحليل.

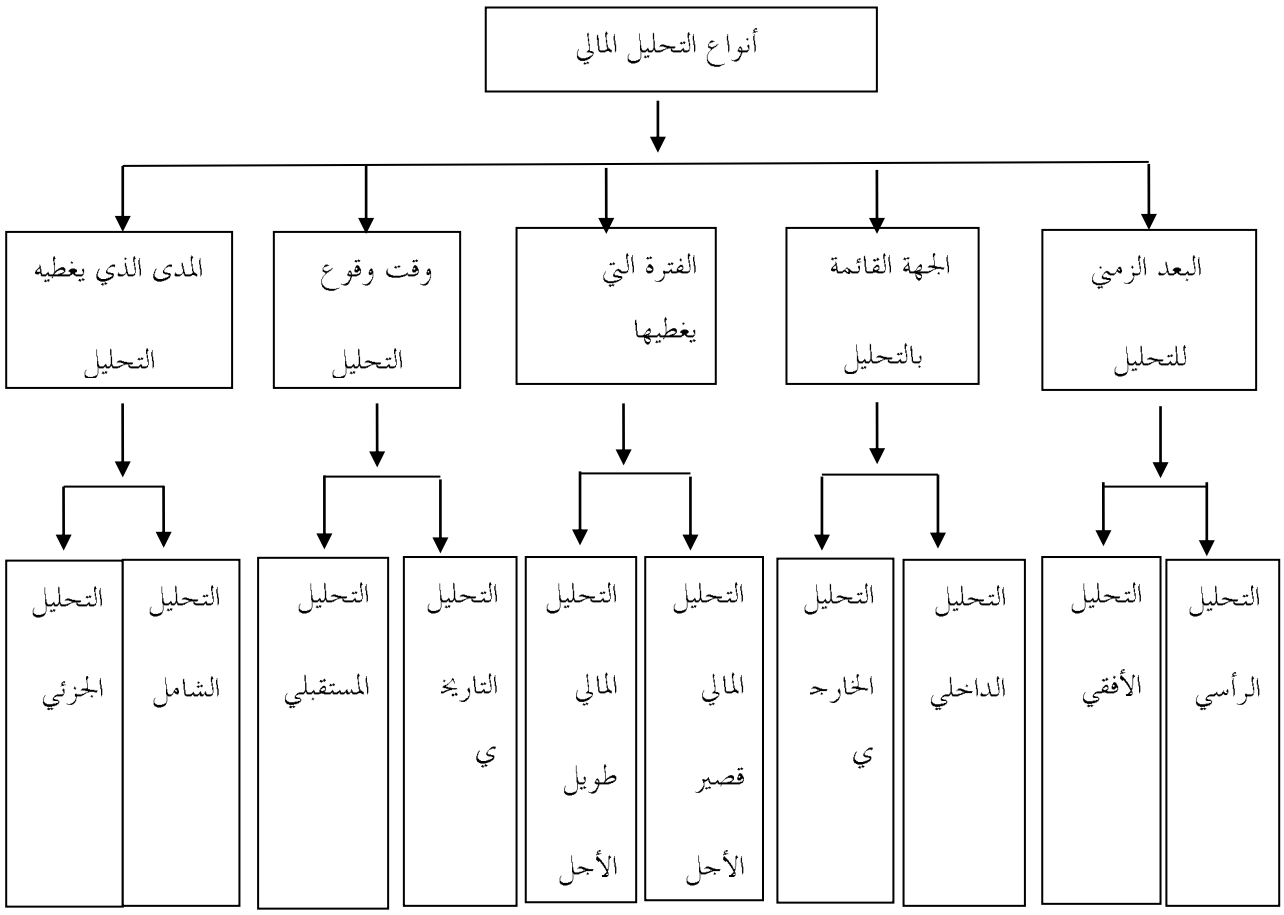
والذي يكون من خلال[1]:

1- التحليل الشامل: قد يشمل عملية التحليل المؤسسة ككل، و تعني بذلك كافة الأقسام و النشاطات و العمليات و الوظائف و المهام التي تتم فيها سواء على مستواها الداخلي أو في علاقاتها مع الخارج، و ذلك كله خلال سنة مالية واحدة أو عدد من السنوات.

2- التحليل الجزئي: هو تحليل متعلق بجزء من النشاطات المالية للمؤسسة حسب عرض الجهة القائمة عليه و بالتالي يخدم أغراض أكثر تركيزا من تلك

[1]- بن قرطبي هشام، مرجع سابق ذكره، ص 08-09

الشكل رقم (1-1): أنواع التحليل المالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق ذكره في المطلب الثالث.

المبحث الثاني: طرق الاستفادة من التحليل المالي.

يثير التحليل المالي اهتمام فئات متعددة حيث تسعى كل منها للحصول على الإجابات غلى مجموعة التساؤلات التي لها علاقة بمصالحها و ذلك عن طريق تحليل القوائم المالية بالنسبة لهذا التحليل فهو يختلف باختلاف الفئة أو الجهة ذات العلاقة.

المطلب الأول: الجهات المستفيدة من التحليل المالي.

تتعد الإطراف المستفيدة من معلومات التحليل المالي، كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات و ذلك وفقا لتنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى.

الفئات المستخدمة لتحليل المالي[1]:

1- التحليل المالي الموجه للمساهمين: يهتم المساهم بصفة أساسية بالعائد (الربح) على المال المستثمر، و درجة المخاطر التي يتعرض لها استثماراته، لذلك فهو يبحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو يتخلى عنها لذلك يفيد التحليل المالي المساهم في تقييم هذه الجوانب.

2- التحليل المالي للدائنين: يقصد بالدائنين الأشخاص الذين اكتتبوا سندات إقراض المنشأة أو الأشخاص المحتمل شرائهم للسندات المصدرة، أو الاكتتاب في القرض الجديد و قد يكون الدائن مصرفا أو مؤسسة مالية أو أفرادا طبعيين لذلك فإن هؤلاء الدائنون يهتمون عادة بالتعرض على سيولة المنشأة أي قدرتها على تسديد القروض بمواعيد استحقاقها و كذلك الفوائد، لذلك فإن شكل التحليل المالي يجب أن يساعد هؤلاء الأشخاص في بناء قراراتهم الاستثمارية.

3- التحليل المالي الموجه للمورد: يهم المورد التأكد من سلامة المركز المالي للمتعاملين معه، و استقرار أوضاعهم المالية و يعني هذا دراسة و تحليل مديونية المتعاملين في دفاتر المورد، و تطور هذه المديونية على ضوء النتائج التحليلية لحسابات المتعاملين، يقرر المورد إذا كان يستثمر في

[1]- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ذكره، ص 50-51.

التعامل مع أي من هؤلاء المتعاملين أو يخفض التعامل أو يلغيه، و بذلك يستفيد المورد من المعلومات و البيانات التي يقدمها و ينشرها المتعاملين بصفة دورية.

4- التحليل المالي الموجه للمتعاملين: ومن جانب آخر فإن شكل البيانات و المعلومات التحليلية التي ينشرها المورد و كذلك منافسيه في السوق تفيد مجموعة المتعاملين معه، إذ من خلالها يستطيعون أن يعرفوا الشروط التي يحصلون عليها و حدود الاختلاف في هذه الشروط فيما بين كافة المتعاملين، و من مصلحة المنشأة المتعاملة أن تتابع مركز مورديها خاصة المورد الرئيسي لتأكد من ضمان استمرار و أنتضام التوريد للمواد الأولية و مدى إمكانية تخفيض كلفتها.

5- التحليل المالي الموجه لإدارة المنشأة: تهتم إدارة المنشأة بكل جوانب المركز المالي، خاصة و أنها تعمل لتحقيق مصلحة المساهمين (الملاك) و التي تتمثل في تعظيم قيمة حق الملكية و أيضا الدائنين من حيث التأكد على سداد مستحقاتهم عندما يحين أجل الإستحاق. و عليه يمكن للإدارة أن تستفيد من التحليل المالي و نتائجه في توجيه الأداء من فترة لأخرى، مع دراسة أي تغيرات غير متوقعة للحد من أثارها[1].

6- التحليل المالي الموجه للعاملين: يمكن القول بصفة عامة أن أهم الجهات ذات المصلحة المشتركة في المنشأة هما:

- ✓ المالكون
- ✓ العاملون

ومن المعروف أن أحد أهم أهداف الإدارة هو إرضاء العاملين فيها، و يتم ذلك من خلال إطلاعهم على حقيقة الوضع المالي للمنشأة و وضعها النقدي و مستوى ربحيتها و كفاءة نشاطها و فعالية سياساتها و قراراتها، و غيرها من جوانب القوة و التي تعد سندا قويا لاستمرار المنشأة و النمو مما يعزز من ارتباط العاملين فيها و يقلل من معدل دوران العمل[2].

المطلب الثاني:استعمالات و خطوات التحليل المالي.

[1]- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ذكره، ص 51.

[2]- نفس المرجع،ص 52.

أولا: استعمالات التحليل المالي.

يتم استخدام التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة ومن أهمها:

1- التحليل الائتماني:

يقوم بهذا التحليل المقرض و ذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها في علاقته مع المقترض (المدين) و تقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم و تقدم أدوات التحليل المالي المختلفة للمحلل، بالإضافة إلى الأدوات الأخرى الإطار الملائم و الفعال الذي يمكنه من إتخاذ القرار المناسب، و ذلك لما لهذه الأدوات من قدرة على التعرف على المخاطر المالية إذا ما جرا التحليل المناسب للقوائم المالية للمقترض و تمت القراءة المناسبة للنتائج المستخرجة من التحليل[1].

2- التحليل الاستثماري:

هذا النوع يهتم بعملية تقييم الأسهم و السندات و تقييم المؤسسة بصفة عامة، وهذا النوع يعتبر من الأنواع المهمة باعتبار أن الاستثمار هو مدار اهتمام نسبة كبيرة من الأفراد و المؤسسات.

3- تحليل الاندماج و الشراء:

قد ترغب المؤسسة في شراء مؤسسة أخرى أو انضمام مؤسستين أو أكثر معا لتكوين مؤسسة جديدة و هنا لابد من تقييم كل مؤسستين و تقدير الأداء المستقبلي لها[2].

4- تحليل تقييم الأداء:

إن تقييم أداء المؤسسة يعتمد على تقييم ربحيتها و كفائتها في إدارة ومجوداتها، و توازنها المالي و سيولتها وهذا لا يتم إلا من خلال استخدام أدوات التحليل المالي[3].

ثانيا: خطوات التحليل المالي.

---

[1]- تيطراوي محمد، خلدون مدابي، **دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة**، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة للفترة 2012-2013، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص، تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة المسيلة2014-2017، ص 10.

[2]- بن قرطبي هشام، مرجع سابق ذكره، ص 16.

[3]- عبد الحليم كراجة و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 142.

- تحديد الغاية أو الهدف من التحليل مثل تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية، أو تحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي.
- جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف مع التحليل فإذا كان الهدف هو تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية.
- تحديد أداة أو أدوات التحليل المناسبة التي يطبقها المحلل للوصول إلى أفضل النتائج و أسرع وقت و هذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني و العلمي[1].
- تشغيل البيانات ذات الصلة بغاية التحليل بالاعتماد على الأدوات المستخدمة للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل.
- تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي.
- كتابة الاستنتاجات و التوصيات النهائية

المطلب الثالث: شروط التحليل المالي.

ينبغي أن تتوفر لتحليل المالي شروط معينة ليصبح نموذجيا و من حيث الاعتماد عليه في عملية تقييم الأداء المالي و اتخاذ القرار ومن هذه الشروط ما يلي[2]:

- يجب أن تتوفر في التحليل المالي المرونة، أي قابليته لتغيير بين فترة و أخرى من حيث يتلائم مع متطلبات التغيير الحاصلة خلال الفترة.
- يجب التحليل المالي شاملا لأنشطة المؤسسة بحيث يظهر المؤشرات المختلفة عن نشاطات المؤسسة، ولا يمنع من أن يكون التحليل المالي جزئيا إذا اقتضت الضرورة اتخاذ قرار معين في نشاط معين.
- يجب أن يكون التحليل المالي اقتصاديا في التكاليف و الجهد و كذلك في الوقت.
- يجب أن يرتكز التحليل المالي على أساس التنبؤ في المستقبل و ليس على أساس دراسة الظروف التاريخية للمؤسسة، و يكون التنبؤ إما قصير الأجل أو طويل الأجل مثل إعداد خطة تمويل لسنوات

[1]- وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق ذكره ص 25- 26.

[2]- جودي محمد رمزي، **أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية، المعيار المحاسبي الدولي 01، عرض القوائم المالية**، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات، رسالة الدكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015، ص 103.

القادمة و دراستها أو التوقعات لتدفقات النقدية خلال فترات النقدية القادمة و هكذا بالنسبة للأرباح المتوقعة أيضا.

- يجب أن يمتاز التحليل المالي بالسرعة من ناحية الالتزامات لكي لا يجعل من البيانات و المعلومات متقادمة من ناحية الوقت.
- يجب أن تكون الأداة المستخدمة في التحليل فعالة و موضوعية و حديثة لكي يتم التوصل إلى نتائج واقعية و دقيقة.

إذ تقوم المؤسسات بالتحليل المالي نظرا لأهمية هذا التحليل، حيث يمكنها من استخراج مجموعة من النسب المالية تستخدم في عدة مجالات منها التخطيط المالي و تقييم المالي، و يعتبر تقييم الأداء المالي في المؤسسة من أهم استعمالات التحليل المالي.

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي.

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد مختلفة أنواعها فلا يمكن استغلالها لا عن طريق إدارة رشيدة جيدة و متطورة، ولا تستطيع هذه الإدارة معرفة ما حققته من نتائج و ما ضيعته من فرص، إلا عن طريق تقييم أدائها خاصة الأداء المالي. و هذا ما سنتطرق إليه خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: عموميات حول الأداء المالي.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق للأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف و الخطط و يعبر على أداء المؤسسات حيث يعتبر الدعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة.

أولا: مفهوم الأداء المالي.

1- هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات الآجال الطويلة و القصيرة من أجل تشكيل ثروة[1].

2- الأداء المالي هو الكفاءة و الفعالية معا لنشاط المالي المتعلق بالمجموعة، أي القدرة على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرف المؤسسة.

3- مدى مساهمة الأنشطة في خلق قيمة أو فعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل تكاليف مالية[1].

[1]- عبد الغني دادن، **الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 9/8 مارس 2005، ص 10.

و أيضا يمكن أن يعرف الأداء المالي من خلال العوامل التالية[2]:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية.
- أثر السياسات المالية المنشأة من طرف المسير على مردودية الأموال الخاصة.
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية من خلال تحقيق فوائض عالية و بذلك يمكن القول أن الأداء المالي يعكس مدى نجاح المؤسسة في نشاطها و عن الأطراف الفاعلة في المؤسسة ككل، لذلك فهو يعالج انطلاقا من الوسائل و العمليات و المهارات التي يقتضيها بلوغ الأهداف.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

تواجه المؤسسة خلال القيام بنشاطها عدة مشاكل و صعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل و تحليلها و اتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي نجد[3]:

1- العوامل الداخلية:

وهي تلك العوامل التي تؤثر على أداء الشركة و التي يمكن للشركة من التحكم فيها و السيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد و تقليل التكاليف و من أهم هذه العوامل نجد:

- الرقابة على التكاليف.
- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.
- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

---

[1]- إسماعيل سبتي و فائزة محلب، **فعالية حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية**، الملتقي الدولي الخامس حول: دور حوكمة في تحسين الأداء للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الدولية و الإسلامية، جامعة لخضر الوادي 8/7 ديسمبر 2014، ص 09.

[2]- حواش محمد، **أثر السياسات الاقتصادية على تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**، دراسة حالة البنك المركزي الجزائري، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، تخصص بنوك و أسواق مالية، جامعة مستغانم، 2016-2017، ص 18.

[3]- ميلود عويدات زمور، حلال نسيمة، **تقييم الأداء المالي لشركات التأمين**، دراسة حالة شركة سلامة لتأمينات الجزائر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسة جامعة خميس مليانة، 2014-2015، ص 37،38.

بالإضافة إلى تأثير المؤشرات الخاصة بالرقابة حيث تهدف إلى رقابة اتجاه المصروفات خلال الفترات المالية المختلفة، و تحليل مدى أهميتها النسبية للشركة و محاولة ترشيدها و تصحيحها.

2- العوامل الخارجية:

حيث لا يمكن لإدارة الشركة السيطرة عليها إنما يمكنها فقط توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، محاولة إعطاء خطط لمواجهتها و التحليل من تأثيرها و تتمثل هذه العوامل:

- التغيرات العلمية و التكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.
- القوانين و التعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة و قوانين السوق.
- السياسات المالية و النقدية و الاقتصادية للدولة.

ثالثا: أهمية الأداء المالي.

تكمن أهمية الأداء المالي فيما يلي[1]:

- زيادة فرص الوصول لمصادر تمويل الخارجي الذي يقود بدوره إلى فرص استثمارية أكبر و النمو و ارتفاع في نسبة استخدام و استغلال العمالة الموجودة.
- انخفاض تكلفة رأس المال و التي ترتبط بارتفاع قيمة المؤسسة مما يجعل الاستثمار أكثر جذب للمستثمرين و العملاء.
- أداء تشغيلي أفضل ناجم عن تخصيص أفضل الموارد المتاحة.
- خفض و إمكانية التحكم في الأزمات المالية التي تصيب المؤسسة.
- بناء علاقة أفضل مع كل أصحاب و أطراف المصالح مما يساعد على تحسين العلاقات مع كل من المجتمع المحلي و الدولي.
- تقديم معلومات مفيدة من خلال التقارير، بما يمكنهم من إتخاذ القرارات السليمة و في الوقت المناسب.
- تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف و المراقبة.

[1]- حواش محمد مرجع سابق ذكره، ص19،20.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي.

إن عملية تقييم الأداء بصفة عامة سواء مالي تهدف إلى إظهار و استخلاص جوانب القوة و الضعف في المؤسسة، و ذلك بمقارنة ما كانت تهدف إليه و ما تخطط له المؤسسة لتحقيقه مع ما حققته بالفعل أو ما تم التوصل إليه فعلا.

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي.

أستأثر موضوع تقييم الأداء المالي باهتمام واسع لدى الكتاب و الباحثين في مجالات الدراسة العلمية الاقتصادية منها و الإدارية و المالية و المحاسبية و المصرفية كذلك و وردت عدة مفاهيم لعملية تقييم الأداء المالي منها:

1- تقييم الأداء المالي هو عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية و تحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة[1].

2- قياس النتائج المحققة في ضوء معايير محددة مسبقا و تقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية و المالية المتاحة للمؤسسة و هذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة.

بمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا تقدم إجراءات ووسائل و طرق القياس للتعريف الوحيد لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم فهي تكشف عن أهميتها لإدارة، و ذلك للأسباب التالية[2]:

- تحديد مستوى تحقيق الأهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج مما يسمح بالحكم على الفعالية.
- تحديد الأهمية النسبية بين النتائج الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على الكفاءة.

حيث أن الفعالية تقوم على تحقيق أهداف المؤسسة و فقا للموارد المتاحة مما يساعد للوصول للأهداف و تهدف المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة إلى تحقيق الربح، لذا فتقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فهو يظهر عن طريق تصحيح و تعديل الإستراتيجية و الخطة الموضوعة، و

[1]- محمد الغالي دادن، مرجع سابق ذكره، ص 41.

[2]- جليلة بن خروف، مرجع سابق ذكره، ص 77.

ترشيد استخدامات الموارد المتاحة، و هذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية و هي ترتكز على المصادر التمويلية و الاستثمارية لها.

وكتعريف شامل فإن عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية، و المالية و المادية، المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات إطرافها المختلفة أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا لنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.

ثالثا: أهمية تقييم الأداء المالي.

تحظى عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات بأهمية خاصة، نظرا لأهمية الأداء المالي من جهة و نظر لأهمية عملية التقييم و دورها داخل المؤسسة من جهة ثانية، و فيما يلي نبين أهمية تقييم الأداء المالي[1]:

- يبين تقييم الأداء المالي قدرة المؤسسة على تنفيذ ما تم التخطيط له من أهداف و ذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة أو الفعلية مع المستهدف منها أو ما تم التخطيط له، و الكشف عن الانحرافات و اقتراح و تقديم المعالجات الأزمة لها مما يعزز من أداء المؤسسة المالي.
- يساعد تقييم الأداء المالي في كشف عن النمو أو التطور الذي حققته المؤسسة في أدائها، و هل هي تسير نحو التطور و النمو أو العكس، و يتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية للأداء المؤسسة رمانيا أو مكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة الأحرى.
- يكشف تقييم الأداء المالي عن مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من العوائد بأقل تكاليف، و التخلص من عوامل الهدر و الضياع في الوقت و الجهد و المال مما يعود على الاقتصاد و المجتمع بالفائدة.
- يساعد تقييم الأداء المالي على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط و البرامج و الميزانيات.
- يوضح تقييم الأداء المالي كفاءة تخصيص و استخدام الموارد المالية المتاحة تحت تصرف المؤسسة .
- يساعد تقييم الأداء المالي في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى المؤسسة لإحداثها لتطوير أدائها المالي.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المالي.

[1]- جودي محمد رمزي، مرجع سابق ذكره، ص 94،95.

إن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا بالنسبة للمحلل المالي ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام و النسب و لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة، حيث هناك عدة معايير للمقارنة يمكن الاعتماد عليها و يمكن استخدامها كمرجع، تتمثل هذه المعايير في ما يلي:

1- المعايير المطلقة:

يقصد بالمعايير المعلقة قيم أو معدلات متعارف عليها في مجال التحليل المالي، و معنى آخر يعني المعيار المطلق وجود خاصية مستأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات و تقاس بها التقلبات الواقعية.

و رغم اعتماد المعيار المطلق في المقارنة إلا أنه من ناحية لجوء المحلل إليه محدودة و ضعيفة لكونه يعتمد على إيجاد صفات مشتركة بين مؤسسات متعددة و من قطاعات مختلفة في طبيعتها و في عمرها التشغيلي و حجمها، يتم بناء عليه تحديد قيمة معلقة لهذه النسبة أو تلك، و لهذا فقد ضعف قبولها كمؤشر للمقارنة[1].

2 – المعايير الصناعية:

و هي المعايير التي تصدرها الاتحادات المهنية و الجهات الحكومية أو غيرها من الجهات لأغراض القياس و التقييم لفرع أو أكثر من فروع الصناعة و النشاط، وهي بذلك أكثر قربا للواقع من المعايير المطلقة لأنها تأخذ بعين الاعتبار متطلبات النشاط في ذلك النوع من الصناعة أو القطاع المهني، و لكنها تنتقد في أنها تعطي معايير[2] موجهة لكافة المؤسسات في ذلك القطاع أو الصناعة و لا تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الخاصة بالمؤسسات بشكل إنفرادي و رغم أهمية المعايير الصناعية في المقارنة إلا أنه يأخذ جملة من العمليات[3]:

- صعوبة تحديد و تصنيف الصناعات بسبب تنوع أنشطتها.
- اختلاف الأساليب المحاسبية بين المؤسسات المختلفة قد يؤدي إلى اختلافات في النتائج.
- مدى تنوع المنتجات و تركيبة هذا التنوع النسبية.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة

[1]- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ذكره، ص 77.

[2]- منير شاكر و آخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان 2005، ص 84.

[3]- أمين السيد أحمد لطفي، **التحليل المالي لأغراض تقييم و مراجعة الأداء و الاستثمار في البورصة**، القاهرة، 2005، ص 313، 314.

- أهداف المؤسسة المختلفة.

3- المعايير التاريخية (الاتجاهية):

و هي المعايير المستقاة من فعاليات المؤسسات ذاتها للسنوات السابقة، و لذلك فإنها تساعد في قياس مدى التطور أو التراجع الذي حدث في نشاط المؤسسة وهي في الوقت الذي تأخذ واقع حال المؤسسة و طبيعة الخصائص التي تميزها عن غيرها إلا أنها تفشل في مواجهة متطلبات الواقع المتعدد و المتطور باستمرار الذي يشير إلى وضع الصناعات المماثلة[1].

4- المعايير الإدارية أو معايير التخطيط:

وهي المعايير المصممة من قبل إدارة المؤسسة و المبنية على الميزانيات التقديرية المسبقة للأنشطة المؤسسة المختلفة، كالمبيعات و المشتريات (الموارد) و الأجور و التكاليف الصناعية غير المباشرة و التكاليف التسويقية و الإدارية، و كذلك المعايير التي تضعها الغدارة للإيرادات و الأرباح (الدخل) و فقرات النشاط المختلفة[2].

[1]- منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في التحليل المالي و تقييم الأداء مدخل حوكمة المؤسسات**، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005، ص 85،86.

[2]- جودي محمد رمزي، مرجع سابق ذكره، ص 97.

المبحث الرابع: طرق تقييم الأداء المالي.

يقدم التحليل المالي أغراض تقييم الأداء المالي، و خاصة عن طريق أسلوب النسب المالية، إذ يعطي للمهتمين بالوضعية المالية للمؤسسة مؤشرات كمية تسمح لها بتقييم الأداء الكلي بصفة عامة و المالي بصفة خاصة و فق الحدود التي يسعون إلى بلوغها من وراء عملية التقييم، كما يمكنهم من الاستفادة من أنواع النسب المالية بتوظيفها في شكل طرق لتقييم الأداء المالي، كما سنتطرق إليه في هذا المبحث، أين نجد أن تقييم الأداء المالي يتم عن طريق تحليل[1] السيولة و الربحية ، و الرفع المالي.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي بتحليل السيولة.

يقصد بنسب السيولة تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، مما لديها من نقدية و أصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا، و تعددت نسب السيولة للإدارة و الملاك و المقرضين الذين يقدمون للمؤسسة ائتمانا قصير الأجل.

و فيما يلي عرضا لأهم هذه النسب:

1- نسبة التداول:

تشير نسبة التداول إلى قدرة الشركة على مواجهة الخصوم المتداولة، و يتم حساب هذه النسبة بقسمة الأصول المتداولة على خصوم المتداولة[2]، و تسمى هذه النسبة بنسبة راس المال العامل لأنها عبارة عن نسبة بين الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة و هما مكونات رأس المال العامل[3].

---

[1]- منير إبراهيم الهندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، الطبعة الرابعة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 74.

[2]- عاطف وليم أندراوس، **التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 88.

[3]- عدنان نايه النعيمي و ياسين كاسب الخرشة، **أساسيات في الإدارة المالية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان2007، ص 217.

نسبة التداول = مجموع الأصول المتداولة/مجموع الخصوم المتداولة

2- نسبة السيولة السريعة:

هي تلك النسبة التي تعتبر مقياسا لمقدرة المنشأة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) من الأصول سريعة التحويل إلى نقدية[1].

تحسب نسبة السيولة السريعة بقسمة مجموع الأصول المتداولة مطروحا منه قيمة المخزون السلعي على قيمة الخصوم المتداولة[2].

$$\text{نسب السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعي}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

3- نسبة النقدية:

إذا كان المنطق من وراء احتساب نسبة السيولة السريعة هو الافتراض الخاص بصعوبة تحويل المخزون إلى نقدية خلال العام، فإن نسبة النقدية تستند إلى نفس المنطق من حيث اقتراضها ليس فقط صعوبة تسيل المخزون السلعي إنما أيضا صعوبة تحصيل مستحقات المنشاة لدى الغير (صعوبة تسيل الذمم) و تأسيسا على هذا الافتراض تنحصر مصادر السيولة في كل من النقدية و الأصول شبه السائلة التي يسهل تحويلها إلى نقدية بسهولة دون تحقيق أي خسائر[3].

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقدية} + \text{الأصول شبه النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

4- سيولة الذمم:

عندما يكشف المحلل المالي أن نسبة التداول السريعة تقل عن مثيلتها على مستوى الصناعة، فإن من واجبه القيام بتحليل كل بند من بنود الأصول المتداولة خاصة الذمم و المخزون للتأكد من مدي سيولتها، و بالنسبة لسيولة الذمم فيمكن قياسها بحساب متوسط فترة التحصيل، و كذا بتحايل أعمار مفردات الحسابات المدينة[4].

[1]- منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق ذكره، ص 85.

[2]- عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق ذكره، ص 89، 90.

[3]- عاطف وليم اندراوس، مرجع سابق ذكره، ص 90، 91.

[4]- نفس المرجع، ص 86.

- متوسط فترة التحصيل: يشير متوسط فترة التحصيل إلى متوسط الفترة الزمنية التي تمر قبل أن تتمكن المؤسسة من تحصيل الذمم، و هي بذلك تقيس مدى سرعة العملاء في سداد مستحقاتهم للمؤسسة، و يحتسب متوسط فترة التحصيل بقسمة إجمالي الذمم قبل خصم الديون المشكوك في تحصيلها على صافي المبيعات الآجلة اليومية و ذلك على النحو التالي:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{الذمم} \times 360}{\text{المبيعات الآجلة}}$$

- تحليل أعمار الحسابات المدينة: يعطى متوسط فترة التحصيل مؤشرات عامة فقط عن سيولة الذمم، فقد يوجد فريقين من العملاء فريق يقوم بالسداد قبل فترة الائتمان بوقت طويل، و فريق آخر يقوم بسداد بعد انتهاء فترة الائتمان بوقت طويل، و للوقوف على تفاصيل سرعة تحويل الحسابات المدينة إلى نقدية يصبح من الضروري حصر و تصنيف تلك الحسابات من حيث عمرها أي من حيث المدة و التي تمضي قبل أن يتم تحصيل قيمتها، ثم مقارنتها بفترة الائتمان التي حددتها المنشأة[1].

5- سيولة المخزون

يمكن قياس درجة سيولة المخزون السلعي من حيث إحتساب متوسط الفترة التي تمضي من لحظة دخول البضاعة إلى مخازن الشركة حتى تحصيل قيمتها، و حتى يتم بيع المخزون أو تسييله فإن الامر يقتضي احتساب كا من متوسط فترة بقاء المخزون بالمخازن و متوسط فترة تحصيل قيمة المبيعات الآجلة عن هذا المخزون، و تأسيسها على دلك يمكن احتساب سيولة المخزون كالتالي[2]:

$$\text{سيولة المخزون} = \text{متوسط بقاء المخزون بالمخزون} + \text{متوسط فترة التحصيل}$$

$$\text{متوسط فترة بقاء المخزون} = \frac{\text{قيمة المخزون} \times 360}{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}$$

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بتحليل الربحية.

[1]- منير إبراهيم الهندي، مرجع سابق ذكره، ص 86.

[2]- عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق ذكره، ص 93.

من أكثر الموضوعات التحليلية التي تهتم بها الإدارة المالية في شركات الإعمال هو الربحية، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء التشغيلي و يعكس كفاءة السياسات و الإجراءات و القرارات التي اتخذها الإدارة المالية[1].

أولا: مفهوم الربحية.

لا بدى من الإشارة هنا إلى هناك فرق بين مفهوم الربح و بين مفهوم الربحية:

1- الربح: هو صافي الدخل الذي تظهره قائمة الدخل، الذي يمثل الفرق بين إيرادات المنشأة و بين كلفها.

2- الربحية: يمكن تعريف الربحية بأنها نسبة الربح إلى بعض المكونات من الميزانية العمومية أو قائمة الدخل، و الربحية تقيس كفاءة التشغيلية للمنشأة و إنها تمكن الأطراف التي لها مصلحة بارتفاع هذه الكفاءة من مراقبتها[2].

ثانيا: قياس الربحية.

1- هامش الربح على المبيعات: يتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على المبيعات، و ينتج عنها الربح المحقق عن كل دينار مبيعات و تقيس هذه النسبة في الواقع النسبة المئوية التي يمكن أن يخفضها سعر البيع قبل أن يحقق المشروع خسائر فعلية.

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الصافي الربح بعد الضريبة}}{\text{المبيعات}}$$

2- معدل العائد على مجموع الأصول: و تقيس هذه النسبة العائد على مجموع استثمارات المشروع.

$$\text{معدل العائد على مجموع الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

3- معدل العائد على حق الملكية: و يتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع حقوق الملكية، و هي تقيس العائد على مجموع استثمارات حملة الأسهم[1].

[1]- حمزة محمود الزبيدي، **أساسيات الإدارة المالية**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع 2004، ص 95.

[2]- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق ذكره، ص 36.

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حق الملكية}}$$

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بتحليل النمو و الرفع المالي.

من خلال هذا المطلب نتناول المؤشرات التي تقيس مدى نمو و استقلالية المؤسسة، حيث يكتسي هذين المؤشرين أهمية كبيرة لدى المسيرين و داخل المؤسسة أو الدائنين خارجها.

أولا: النمو.

تقيس نسبة النمو مدى التوسع و التقدم الذي تحققه الشركة على مر الزمن فالنمو هدف مرغوب فيه إذا أنه يمكن من توسيع الشركة، تطوير منتجاتها، تحسين طرق إنتاجها. و لحجم معدل النمو أهمية خاصة حيث أنه يمكن المحلل المالي من تحديد طبيعة نمو الشركة، فإذا كانت الشركة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن هذا يدعي نمو طبيعي.

أما إذا كانت الشركة تنمو بمعدلات أعلى من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن ذلك يدعى بالنمو السريع و إذا كانت معدلات نمو الشركة أقل من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فيقال عن الشركة راكدة و في حالة كون معدلات النمو سالبة، فإن ذلك يدل على تراجع الشركة.

و لحساب معدل النمو لمتغير ما و ليكن (X)، و يؤخذ التغير في قيمةX بين فترتين زمنيتين و يقسم على القيمة الأولى ل x و بافتراض أن القيمتين X1 و X0، فإن معدل النمو gx يساوي:

$$gx = \frac{X1-X0}{X0} = \frac{\Delta X}{X0} = \frac{X1}{X0} - 1$$

و تقيس معدلات نمو الشركة سواء أفقيا أو عموديا و مقارنة نمو الشركة مع نمو الاقتصاد القومي ويمكن قياس النمو في الشركة في عدة مجالات منها (المبيعات، التكاليف، الأرباح، سعر البيع، سعر السهم)[2].

1- نمو المبيعات: وهي نسبة تقيس المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية، ولقياس معدل نمو المبيعات نستخدم المعادلة التالية:

[1]- محمد صالح الحناوي، **أساسيات الإدارة المالية**، 1998، الناشر قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ص 76-77

[2]- محمد علي إبراهيم العامري، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، عمان، الأردن، ص 124.

$$\text{نسبة نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية – مبيعات السنة الماضية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}}$$

2- نمو الدخل الصافي: و تقاس بالشكل التالي.

$$\text{نسبة نمو الدخل الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية– النتيجة الصافية للسنة الماضية}}{\text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}$$

3- نمو القيمة المضافة: يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي ستتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحا منه المستلزمات السلعية و المستلزمات الخدمية، و تستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي[1].

ثانيا: نسبة الرفع.

من الموضوعات المهمة التي يدخل فيها التحليل المالي التي تستخدم في تقييم الأداء، وهي عملية تحليل الرفع الحاصل في المؤسسات، و تتم عملية تقييم الأداء في هذا المجال من خلال تغطية ثلاث مجالات أساسية في الرفع هي الرفع التشغيلي و الرفع المالي و الرفع الكلي و ترتبط هذه المجالات الثلاث بمجال مهم آخر يهتم به التحليل المالي هو المخاطر، حيث يرتبط الرفع التشغيلي بالمخاطر التشغيلية و الرفع المالي بالمخاطر المالية و الرفع الكلي بالمخاطر الكلية في المؤسسة[2].

الرفع التشغيلي يرتبط بهيكل تكاليف المؤسسة، وهو يعبر على درجة استجابة صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة للتغير الذي يحصل في صافي المبيعات، و ما هو مطلوب من هذه الاستجابة هو أن يؤدي كل تغيير نسبي في صافي المبيعات إلى توليد مقدار أكبر في صافي الربح، و كلما تحقق ذلك كلما تحسن الأداء التشغيلي، و وصل بنقاط قوتها إلى أعلى المستويات،[3] و نحن نعلم أن المؤسسة لها القدرة على التحكم في التكاليف الثابتة، كذلك فالبحث في تحقيق الأداء التشغيلي متعلق بديناميكية التعامل مع تلك التكاليف، و في مقابل التكاليف الثابتة نجد المبيعات التي هي مصدر المداخيل الذي يفرض فيها أن تغطيتها و إذا لم يحصل

[1]- وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص 182.

[2]- حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ذكره، ص 241.

[3]- نفس المرجع، ص 243

ذلك تعرضت المؤسسة إلى نقص أرباحها و ارتفاع احتمال الخسارة، ولا يفوتنا هنا أن نشير إلى أن الاهتمام بالأداء التشغيلي يتضمن التحفظ من المخاطر النظامية الناشئة عن الظروف العامة للبيئة الخارجية عن المؤسسة، و المخاطر غير النظامية الناشئة عن الظروف الخاصة بالمؤسسة نفسها و التي يمكن للمؤسسة تفاديها من خلال التنويع.

بالنسبة للرفع المالي فيقصد بع اعتماد المؤسسة على الاقتراض من المؤسسات المالية في سد احتياجات المالية[1]، إذ أن المؤسسة في العموم تجمع بين مصادر التمويل الذاتي و منها أموال الملاك، و مصادر التمويل الخارجية و هي مختلف الديون، لذلك من المهم جدا التحقق من المقدار الذي تمثله هذه الأخيرة من مجموع الأموال في المؤسسة.و بذلك يمكن قياس الرفع من خلال عدة نسب نذكر منها[2]:

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = \frac{\text{الأموال المقترضة}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

و هذه النسبة مهمة جدا في تحديد مقدار مساهمة الإقتراض في هيكل رأس المال، كما أنها ذات دلالة على المجال الذي يسمح فيه المؤسسة بالتوسع في الإقتراض، فأموال الإقتراض تعنى تكاليف محددة في مواعيد محددة في مواعيد و التخلف عن تأديتها يعني تكاليف إضافية أو تعرض لمخاطر التصفية و الإفلاس، و الحدود المرغوبة لهذه النسبة نتوقف على ديناميكية نشاط المؤسسة و مقدار المداخيل التي تحققها[3].

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح بعد الفائدة و الضريبة}}{\text{نسبة التغير في صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة}}$$

سبق و أن أشرنا إلى مضمون النسبة و هي مهمة للاستنتاج إلى أي مدى ساهم التمويل بالاقتراض في تحقيق النتيجة مقارنة بأموال الملاك

[1]– فضيل جميل السعايدة، نظال عبد الله فريد، **الملخص الوجيز للإدارة و التحليل المالي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص 174.

[2]حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ذكره، ص 256.

[3]– محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية و التمويل**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1998، ص 66.

خلاصة الفصل:

لقد عرف التحليل المالي من ظهوره عدة تطورات كعملية مرتبطة بقرارات التمويلية أن اتسعت مجالات توظيفه مع مختلف التحديات التي واجهتها الإدارة المالية. كما له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وأطراف أخرى من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وذلك أن استعماله يسمح بإعطاء حكم على الأداء المالي للمؤسسات الناجم عن نشاطها الماضي والحاضر بالإضافة إلى تنوع الأساليب والمناهج التي تساعد المحلل في التعامل مع البيانات سواء داخلية أو خارجية كانت ذات صيغة مالية أو محاسبة

الفصل الثاني

الاتجاهات الحديثة للتحليل المالي

تمهيد:

يعتبر الفشل المالي ظاهرة تواجه كافة المنشآت ذلك لأنها تعمل في ظروف محيطة بالمخاطر كثيرة و المتنوعة تهدد و جودها و تزيد من احتمالات تعرضها للفشل،مما ينتج عنه أثار سلبية على مستوى المؤسسة و المستثمرين و الاقتصاد القومي و المجتمع ككل، و الفشل المالي هو عدم قدرة الموارد المالية المتاحة للمنشأة على الإبقاء بمتطلبات استمرارية نشاط المؤسسة، و تنبع أهمية التنبؤ بالفشل المالي من اهتمام العديد من الجهات ذات العلاقة مع المنشأة سواء كانت داخلية أو خارجية قبل حدوث لمساعدتهم على اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، و في ظل هذا القصور المؤكد الملحوظ في النظم و الأساليب التقليدية لقياس و تقييم الأداء تم توجيه الاهتمام الأكبر نحو البحث عن أساليب مناسبة، فعالة وشاملة يتجاوز حدود المؤسسة ليتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين و متطلبات العملاء، و يتجاوز مقاييس التاريخية إلي مقاييس مستقبلية.

لذا أصبح لازما الاعتماد على نماذج الأساليب حديثة متعددة الأبعاد لقياس و تقييم أداء المؤسسة.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلي:

المبحث الأول:التنبؤ بالفشل المالي.

المبحث الثاني: القيمة الاقتصادية والقيمة السوقية.

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الرابع: لوحة القيادة المالية.

المبحث الأول : التنبؤ بالفشل المالي.

يعتبر الفشل المالي ظاهرة تواجه كافة المنشآت و ذلك لأنها تعمل في ظروف محيطة بمخاطر كثيرة و متنوعة تهدد بوجودها و تزيد من احتمالات تعرضها للفشل مما ينتج عنه أثار سلبية على مستوى المنشأة و المستثمرين و الاقتصاد القومي و المجتمع ككل، والفشل المالي يعنى عدم قدرة الموارد المالية المتاحة للمنشأة على الإبقاء بمتطلبات استمرارية نشاط المنشأة، سواء كانت داخلية أو خارجية قبل حدوثه لمساعدتهم على اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب، و إن مستقبل المنشآت و استمرارها يعتمد على الوضع المالي لها و التنبؤ به لتفادي الكثير من المشاكل المالية في المستقبل .

المطلب الأول : مفهوم وأسباب الفشل المالي.

أولا : مفهوم الفشل المالي.

وقد تم تقديم الكثير من المفاهيم للفشل المالي و من أهمها :

– يعرف بأنه عندما تكون أصول الشركة و إيراداتها أكبر من التزاماتها بمعنى أن صافي رأس المال أكبر من الصفر لكن الشركة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية كدفع الفوائد أو دفعات أساسية للديون، أو تكون خصوم أو التزامات الشركة أكثر من أصولها إيراداتها أي أن صافي رأس المال أقل من الصفر[1].

– ويعرف أيضا بأنه تعرض الشركة إلى خسائر متتالية سنة بعد أخرى ما يجعلها مضطرة إلى إيقاف نشاطه[2].

– أن الفشل المالي هو تلك الحالة المالية المرادفة لحالة العسر المالي الحقيقي أو القانوني التي تعني عدم قدرة المشروع على مواجهة و سداد التزاماته المستحقة للغير بكامل قيمتها، حيث تكون أصوله أقل في قيمتها الحقيقية من قيمة خصومه الأمر الذي يصل بالمشروع و في غالب الحالات إلي حالة الإفلاس.[1].

[1]- حيدر عباس عبد الله الجباني، **الأسواق المالية و الفشل المالي**، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2016، عمان، الأردن، ص 154.
[2]- نفس المرجع، ص 155.

ثانيا : أسباب الفشل المالي.

يحدث فشل الشركات بسب ضعف الرقابة و نقص رأس المال و قلة الاستثمارات و المشاركة الخارجية و وجود خلل في نظام التكلفة و يرجع الفشل المالي إلي:

1-أسباب داخلية:

- ضعف الإدارة و عدم علميتها .
- عدم كفاءة السياسات التشغيلية المختلفة مثل سياسات البيع و التسعير و الإنتاج.
- الخسائر المتراكمة.
- عدم السيطرة على المخزون.
- عدم كفاءة الإدارة في تحصيل المستحقات من الزبائن و غيرهم.

2-أسباب خارجية:

- الظروف الاقتصادية المحيطة ببيئة الشركة المنافسة و عدم توفر مصادر التمويل اللازمة لإجراء التوسعات الضرورية.
- ارتفاع كلفة مصادر التمويل.
- التوقعات المتشائمة للمستثمرين و المحللين الماليين في سوق الأوراق المالية و غيرها.
- المنافسة الشديدة[2].

و للأسباب السابقة تضاف إليها أسباب أخرى إلى حد ما تعتبر غير مالية تؤثر كذلك بصورة أو بأخرى على أداء المؤسسة المالي منها[3]:

❖ **سوء إدارة الإنتاج:**

---

[1]- نبيل عبد السلام شاكر، **الفشل المالي للمشروعات**، القاهرة 1989، ص 13 – http://www. Noor boo.com/

[2]– طلال محمد حجاوي، بلاسم محمد إبراهيم الزبيدي، **دور الإدارة في التنبؤ بالفشل المالي للشركات بإطار نموذج آلتمان**، دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2017، عمان، الأردن، ص 77-78.

[3]– بن قرطبي هشام، مرجع سابق ذكره، ص 36.

وتلخص الأسباب المتعلقة بهذا الباب في عدم وصول المؤسسة الاقتصادية إلى الحجم الاقتصادي الأمثل الذي يحقق لها و فرات الإنتاج الكبير و انخفاض التكاليف و الاستغلال الأمثل للطاقات و الموارد المتاحة و كذا تعطل خطط الإنتاج لفترات طويلة، نتيجة لتعطل الآلات و تقادم و عدم القيام بعمليات الصيانة الدورية و الإحلال و التجديد بصفة مستمرة، و يضاف إلى ذلك استخدام تكنولوجيا قديمة، و عدم الدقة في اختيار الآلات و المعدات، و ما يرتبط بذلك من قلة المهارة في اليد العاملة و قلة التكوين و بالتالي تعيب البحث و التطوير.

❖ **سوء التسويق:**

وهو من أسباب عجز المؤسسات عن تسديد ديونهم، حيث يرتبط نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها بحسن قيام إدارة التسويق بالنشاط الموكل إليها، و يرجع سوء التسويق إلى عدة عوامل مثل عدم القيام بدراسات السوق، و سوء القيام بعمليات تخطيط المنتجات من حيث الشكل و النوع و الجودة و غيرها.

المطلب الثاني: مراحل الفشل المالي.

يمر الفشل المالي للمنشأة بعدة مراحل:

1- مرحلة ما قبل التعثر المالي:

وتشمل هذه المرحلة على العديد من الظواهر السلبية مثل انخفاض حجم الطلب على منتجات المنشأة، زيادة تكاليف التشغيل، تقادم طرق الإنتاج، عدم كفاية رأس المال، انخفاض معدل دورات الأصول، لذا فإن اكتشاف التعثر المالي في مرحلة مبكرة سوف يساعد إدارة المنشأة في مواجهة ذالك بفعالية و سهولة أكثر[1].

2- انخفاض التدفق النقدي (مرحلة الضعف المالي) (عجز السيولة):

[1]- عبد الشكور عبد الرحمان موسى الفرآ، **أهمية القوائم المالية في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات الصناعية السعودية لصناعة الأسمنت**، دراسة تحليلية على القوائم و التقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة الصناعة السعودية لصناعة الإسمنت باستخدام نموذج التمان، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية ISSN2352-9962 ، العدد السابع، جوان 2017.

في هذه المرحلة تعاني الشركة من عدم قدرتها على مقابلة إلتزماتها الجارية و حاجتها الملحة إلى السيولة النقدية بالرغم من زيادة الأصول الملموسة لديها عن إلتزماتها، ولكن تكمن المشكلة في أن هذه الأصول ليست سائلة بالدرجة الكافية فضلا على أن رأس المال العامل ألازم مجمد في المخزون و المدينين، و يجب الإشارة إلى أنه من الممكن أن لا تحدث الخسارة الاقتصادية في هذه المرحلة و أنه ربما تستمر هذه المرحلة ليوم واحد فقط أو تستمر لعدة شهور و لمعالجة هذا الضعف المالي يمكن للشركة اللجوء إلى اقتراض أموال كافية لمواجهة احتياجاتها النقدية الفورية[1]

3- مرحلة الإعسار الكلي:

عندما تنتهي كل المحاولات للحصول على تمويلات إضافية بالفشل تكون الشركة قد وصلت إلى نقطة حرجة في حياتها، و لا يمكن لها تجنب الاعتراف بالفشل إذ تتجاوز الالتزامات الكلية قيمة أصول الشركة و يصبح الفشل الكلي و الإفلاس محققا[2].

المطلب الثالث: تعريف بالنماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي و عرض بعض نماذجها.

يتم تقديم النماذج الكمية وفق المنهج التحليلي محدد كأسلوب يعتمد عليه في التنبؤ باحتمالات الفشل المالي، و هو قائم على عدة نماذج كمية تطورت حسب تعدد و جهات النظر التي سعت جميعها إلى إيجاد المزيج الأكثر دالة من النسب المالية التي تخدم ذلك الهدف.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف و عرض أكثر النماذج شيوعا:

أولا: التعريف بالنماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي:

في 1932 حاو Fitz patrik من الولايات المتحدة الأمريكية أن يجد المؤشرات التي تدل على الفشل المالي قبل وقوعه من خلال التحليل المقارن للنسب بين تلك المؤسسات ذات الحالة المالية المختلة، مع المؤسسات ذات الحالة الصحية، وفي هذا الاتجاه وإتباعا لأسلوب الباحث، ظهرت العديد من البحوث التي

[1]- حيدر عباس عبد الله الجانبي، مرجع سابق ذكره، ص 168.

[2]- عبد الجبار علوان، **دور القوائم المالية المعدلة بالقوة الشرائية العامة في التنبؤ عن الفشل المالي**، رسالة ماجستير، في علوم في المحاسبة، جامعة القادسية، العراق 2017، ص 63.

تبحث التنبؤ بالفشل المالي[1]، و منذ 1960 في يومنا هذا أصبح هاجس النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي مطروحا للنقاش في ميادين المحاسبة و إدارة الائتمان[2]، فقد ظهر الاهتمام بصياغة نماذج متقدمة للتنبؤ بالفشل المالي في الولايات المتحدة الأمريكية منذ مطلع الستينات من القرن المنصرم على أن الجدل الذي حول دور مدقق الحسابات في الإبلاغ عن احتمال الفشل المالي للمؤسسات، التي تعاني صعوبة في تسديد إلتزاماتها المستحقة على أثر ذلك شجع المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين و هيئة البورصة الأمريكية الباحثين و المختصين القيام بالدراسات الأكاديمية و الهيئة التي تعني بهذا الشأن[3].

و تستند أبحاث هذه مجموعة إلى ضرورة الاعتماد على البيانات الكمية في تكوين نماذج التنبؤ بالفشل و يدعم هذا الرأي حقيقة أن الفترة التنبؤية للبيانات المحاسبية هي من أهم المميزات النوعية التي يجب أن تتميز بها هذه البيانات كي تعتبر بيانات ملائمة لاتخاذ القرار المناسب، و هو الغرض الرئيسي أصلا من إعداد هذه البيانات المحاسبية، لذا نجد أن الكثير من الأعمال و نماذج التنبؤ قامت كلها على استعمال النسب المالية المتعارف عليها في عملية التنبؤ بفشل المؤسسة، و يعد هذا في ذاته إحياء لاستعمال هذه النسب المالية إذ كان الأكاديميين و الممارسين نسيانها كأداة لتقييم مستوى الأداء لدى المؤسسة الاقتصادية، و بدمج تحليل النسب المالية مع بعض الأساليب الإحصائية الملائمة يتم التوصل إلى نماذج تفيد في التنبؤ بفشل المؤسسات الاقتصادية[4]، و تعتمد جميع النماذج على الأسلوب الرياضي قي اشتقاق احتمال الفشل المالي، و ذلك من خلال معادلة الارتباط التي تعتمد على مجموعة متغيرات تختلف في لبعض منها و تشترك في البعض الأخر، بالإضافة إلى الأوزان النسبية التي أعطيت لهذه المتغيرات تختلف من نموذج إلى أخر حسب الظروف الاقتصادية لكل مشروع تمت دراسته، لذلك فأن كل نموذج يصلح لظرف اقتصادي معين.

---

[1]- عدنان نايه ألنعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة**، دار اليازوري العلمية، للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 155.

[2]- منير شاكر إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، **التحليل المالي مدخل لصناعة القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 180.

[3]- وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق ذكره، ص 250.

[4]-الشريف ريحان، مرجع سابق ذكره، ص 185.

و هذا لا يعني أنه لا يمكن استخدام لكل المشاريع على اختلاف واقعها الاقتصادي[1]، و عليه يمكن القول أن النماذج الكمية للتنبؤ بالفشل المالي قائمة على تجميع بعض النسب حسب الحالة التي تمت فيها الدراسة و التي رأى فيها الباحث أنها أكثر دلالة خدمة لغرض استخداماتها.

فيما يلي قائمة تحتوى على عشرين من النماذج المستخدمة في التنبؤ بالفشل المالي التي نعرضها على سبيل المثال الحصر و ذلك حسب التوقيت الزمني للدراسات التي تم تطوير تلك النماذج من خلالها[2]:

الجدول رقم (2-1): النماذج المستخدمة في التنبؤ بالفشل المالي.

الرقم	السنة	الباحث
01	1966	Beaver
02	1968	Altman
03	1971	Wilcose
04	1971	Lev
05	1975	Libby
06	1976	Argenti
07	1977	Moyer
08	1977	Altman
09	1980	Ohlson
10	1981	Kida
11	1982	Tafler
12	1983	Booth
13	1985	Campisi

[1]-وليد ناجي الحيالي، مرجع سابق ذكره، ص 251.

[2]- محمد مطر، مرجع سابق ذكره، ص 03.

Casey	1986	14
Sherrord	1987	15
Koh	1990	16
Hart	1992	17
Ward and Foster	1997	18
Lemnose	1999	19
Koh and Lan	1999	20

المصدر: رضوان باصور، **استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة**، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة،2009.ص 151.

هذه النماذج و غيرها مرت بعدة مراحل في قصد تطوير القدرة التنبؤية لها، يبقى أن اقتصار نموذج على مجموعة محددة من المتغيرات راجع إلى قياس الأوزان النسبية لكل متغير خدمة لغرض النموذج .

ثانيا: عرض بعض النماذج الكمية لتنبؤ بالفشل المالي.

إن تعدد النماذج الكمية يجعل من تفضيل إحداها عن الأخرى أمرا صعبا، غير أنه توجد مرونة في استغلال تلك النماذج كون أن لكل منها الظروف التي أثرت في تكوينها، و يبقى على المحلل تحليل الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة و من ثمة يختار النموذج الذي يسهل عليه القيام بعمليتي التقييم و التنبؤ و فيما يلي نقدم بعض النماذج التي تعتبر من أكثرها شيوعا في الفكر المالي و المحاسبي:

- **نموذج (Z-Score):**

لقد جرى تعريف مفهوم (Z) و تحديد عدد النقاط في العام 1968 من قبل استناد العلوم المالية في جامعة (Adward Altman)، باستخدام أسلوب التحليل التمييزي الخطي متعدد المتغيرات للإيجاد أفضل النسب المالية القادرة على التنبؤ بفشل الشركات الأمريكية، حيث قام الباحث باستخدام عينة صغيرة مؤلفة من (66) شركة صناعية مدرجة في السوق المالي ،

(33)شركة فاشلة و أخرى غير فاشلة مماثلة لها من حيث نوع الصناعة و حجم الأصول و قد أخذ النموذج بعين الاعتبار 22 نسبة مالية مختلفة من واقع التقارير المالية لهذه الشركات خلال الفترة (1964-1965) تم تصنيفها إلى خمس فئات ، و هي : السيولة و الربحية ، و الرفع المالي ، و القدرة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل ، و النشاط ، ووقع الاختيار على أفضل خمسة نسب للتنبؤ بالفشل المالي ، ليظهر النموذج حسب الصيغة التالي[1]:

$$Z = 1{,}2X1 + 1{,}4X2 + 3{,}3X2 + 0{,}6X2 + X5$$

حيث[2]:

X1= رأس المال العامل/ إجمالي الأصول

تمثل نسبة السيولة مقارنة بإستخدامات المؤسسة

X2= الأرباح المحتجزة/إجمالي الأصول

تعبر عن الربحية طويلة الأجل في المؤسسة

X3= الأرباح قبل الفوائد و الضرائب/إجمالي الأصول

تقيس الإنتاجية الحقيقية لأصول المؤسسة

X4=ا لقيمة السوقية لحق الملكية / القيمة الدفترية لإجمالي إلتزامات المؤسسة

(نسبة الرفع المالي)

X5= المبيعات/إجمالي الأصول

و هذه نسبة نشاط تعبر عن قدرة تحقيق من خلال المبيعات

و كلما ارتفعت قيمة (Z) [3]، فإنها تشير إلى سلامة المركز المالي للشركة ، بينما تدل القيمة المتدنية على احتمال الفشل المالي [4].

---

[1]- فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، رام الله، فلسطين، الطبعة الأولى 2008، ص 81.

عبر موقع https://www.sme financial. Wordpress.com. Hay

تاريخ الإطلاع 8/ 4/ 2019.

[2]- بن قرطبي هشام، مرجع سابق ذكره، ص 40.

[3]- نفس المرجع السابق، ص 41،

[4]- فهمي مصطفى الشيخ، نفس المرجع ص 82.

و شكل معادلة النموذج بعد دراسة 1974 هي :

$$Z = 0{,}012X1 + 0{,}014X2 + 0{,}033X3 + 0{,}064X4 + 0{,}999X5$$

ننبه إلا أن الاختلاف بين الشكلين يتمثل في إن معاملات النموذج قدمت بالنسبة المؤوية لها في النموذج الثاني، أما قراءة نتيجة النموذج فإنه يتم التفريق بين ثلاث مجالات لقيم (Z):

1) قيم (Z) أقل من (8) المؤسسة داخل إطار احتمالات الفشل على المدى القريب، هي قريبة جدا من حالة الفسل بأدائها المالي.
2) قيم (Z) أعلى من (2.99)فإن أداء المؤسسة جيد وهي بعيدة عن احتمالات الفشل، و هي القيم المرغوبة.
3) قيم (Z) داخل المجال ما بين القيمتين (1.8 و 2.99)فإن لحكم على أداء المؤسسة مؤكد و يحتاج إلي مزيد من الفحص.

- **نموذج Springate 1978**:

استخدم الباحث الكندي (Gordan Springate) أسلوب التحليل التمييزي المتعدد لاختيار أفضل أربعة نسب مالية ، حصلت على نسبة 92,5% من أجل النسب المختارة في دراسته لقدرتها على التمييز بين 20 شركة ناجحة و 20 شركة أعلنت إفلاسها أو تم تصفيتها.

$$Z = 1.03X1 + 3{,}07X2 + 0{,}66X3 + 0{,}4X4$$

إذن:

X1= رأس المال العامل إلى مجموعة الأصول الملموسة.

X2= الأرباح قبل الفوائد و الضرائب إلى مجموع الأصول الملموسة.

X3= الأرباح قبل الضرائب إلى المطلوبات المتداولة.

X4= صافي المبيعات إلى مجموع الأصول الملموسة.

و كلما ارتفعت قيمة (Z)، فإنها تشير إلى سلامة المركز المالي للشركة، أما إذا كانت (Z) أقل من 0.862 فإن الشركة تصنف على أنها مهددة بخطر الإفلاس، و لقد أثبت النموذج قدرة عالية على التنبؤ بالفشل المالي، إذ قام الباحث (Botheras) في عام 1979 بتطبيق النموذج على 50 شركة صغيرة و متوسطة الحجم (متوسط مجموع أصولها 2.5 مليون دولار)، و قد وصلت النتيجة إلى88% كما قام (Sands) قي العام 1980 بفحص عينة مكونة من 24 شركة كبيرة متوسطة مجموع أصولها (63.4 مليون دولار و وصبت النسبة إلى 83.3%[1].

- **نموذج Kida:**

يعتمد هذا النموذج أيضا على حتمية متغيرات مرجحة بأرقام مبنية على خمس نسب مالية رئيسية، و منه قيمة المتغير التابع (Z) تتحدد وفقا للمعادلة الرياضية التالية:

$$Z = 1.042X1 + 0.42X2 - 0.461X3 - 0.463X4 + 0.271X5$$

اما النسب الرياضية تتحدد وفقا للجدول التالي:

النسب المالية	الوزن النسبي
X1= صافي الربح بعد الضريبة/مجموع الأصول	1.042
X2= حقوق المساهمين/مجموع الخصوم	0.42
X3= الأصول النقدية/الخصوم المتداول	0.461
X4= المبيعات/مجموع الأصول	0.463
X5= الأصول النقدية/مجموعة الأصول	0.271

[1]- حيدر عباس عبد الله الجنابي، مرجع سابق ذكره ص 195-196.

المصدر: من إنجاز الطالبتين، اعتمادا على بيانات وليد ناجي الحيالي، الاتجاهات المعاصرة لتحليل المالي، مرجع سابق ذكره ص 262.

حسب هذا النموذج إذا كانت (Z) موجبة تكون الشركة في أمان في الفشل المالي ، أما إذا كانت النتيجة (Z) سالبة فتكون احتمالات وقوع الشركة في الفشل المالي مرتفعة[1].

الجانب الأخر لقراءة النموذج تأخذه دراسة تلك النسب بنفس الطرق المتعارف عليها في دراسة النسب المالية، فعلى سبيل المثال أن النسبة X4 تعبر عن القيمة السوقية التي تعطي لأسهم المؤسسة و التي تعتبرمن الأهداف الإستراتيجية لها مقارنة بالالتزامات، و عليه كلما ارتفعت النسبة كانت دليلا على بعد المؤسسة عن حالة الفشل المالي، طبعا إذا وافقتها قراءة بقية النسب أو معضمها.

[1]– منير شاكر، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، مرجع سابق ذكره، ص 185.

- **نموذج Sherrord (1987):**

لهذا النموذج هدفين رئيسيين هما:

- تقييم مخاطر الائتمان.
- الفشل المالي.

بالنسبة لتقييم مخاطر الائتمان فإن القيم التي يعطيها (Z) في هذا النموذج يتم عرضها على الفئات التي تصنفها إلى حالات متعددة ممكنة للمؤسسة قصد إمكانية الحصول على قروض و من ثم استنتاج حالة المؤسسة ما بين النجاح و الفشل، لذلك يتم تقييم القروض إلى خمس فئات حسب درجة المخاطر هي[1]:

الفئة	درجة المخاطر	قيمة Z
الأولى	قروض ممتازة	$Z \geq 25$
الثانية	قروض قليلة المخاطر	$25 > Z \geq 20$
الثالثة	قروض متوسطة المخاطر	$25 > Z \geq 20$
الرابعة	قروض عالية المخاطر	$20 > Z \geq 5$
الخامسة	قروض عالية المخاطرة جدا	الخامسة

المصدر : رضوان باصور، **استخدام التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمؤسسة**، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص مالية و محاسبة 2009.ص156.

[1]- بن قرطبي هشام، مرجع سابق ذكره، ص 41- 42.

المبحث الثاني: القيمة الاقتصادية و القيمة السوقي.

إن مفهوم القيمة ليس واضحا و مباشرا كما يعتقد الكثير من الناس، فقيمة أي أصل تتوقف على عدة عوامل : الجهة التي يتم إجراء تقدير القيمة لحسابها، و نوعية القيمة الجاري قياسها و التوقيت التي يتم فيه تقدير القيمة و الغرض من عملية تقدير القيمة، و يعرض هذا المبحث المفاهيم و التعريفات الأساسية للقيمة، كما سنتطرق إلى تحديد مفاهيم القيمة الاقتصادي و القيمة السوقية في المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم حول القيمة.

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم القيمة و الأنواع المختلفة لها، ثم نتعرض للعوامل المحددة للقيمة، بعدها نتناول المبادئ الاقتصادية الأساسية لتحديد القيمة .

أولا : تعريف القيمة

سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بالقيمة كما

تعرف القيمة على أنها: عبارة عن مبلغ يدفع مقابل أصل أو حق في الحصول على عوائد مستقبلية من وراء استخدام ذلك الأصل، و مفهوم القيمة مختلف عن السعر الذي يمثل المبلغ الفعلي المدفوع لحصول على أصل ما، بمعنى أخر أن القيمة موجودة في جوهر الأصل أما السعر يتم ترجمته لحدوث عملية التبادل[1].

كما يمكن تعريف القيمة أنها:

القيمة التي يمكن أن تكون موجودة من دون تبادل، فهي تركز عن التقدير النظري المعتمد على مفهوم المنفعة، و الذي قام أو المقيم بالمقارنة مع مختلف السلع المتاحة و تحول القيمة إلى سعر يتحقق بوجود مطابقة بين العرض و الطلب الحقيقيين[2].

---

[1]– طارق عبد العال حماد، **تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 5-6.

[2]–فراس خضير الزبيدي، **العلاقة بين العائد و المخاطرة و أثرها في القيمة السوقية للأسهم**، دراسة عينة من شركات القطاع المصرفي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة القادسية للعلوم الإدارة و الاقتصادية، كلية الإدارة و الاقتصاد ، المجلة 16، العدد 02، جامعة القادسية، العراق 2014، ص 238.

كذلك يقصد بالقيمة: القيمة الاقتصادية التي تربط ميول الناس نحو مفردات معينة بالمقارنة مع أخرى بسب المنافع التي يتصورون بأنها ستعود عليهم، و استنادا إلى النظرية الاقتصادية التقليدية المعاصرة فإن قيمة سلعة ما تساوي الإشباع المستلم من قبل شخص لاستهلاكه أخر وحدة[1].

تعرف القيمة أيضا بأنها مفهوم موضوعي تنشأ عن عناصر ملموسة (السلع الخاصة بالمؤسسة، الديون، رقم الأعمال، الأرباح، عوائد الأسهم) بينما السعر هو مفهوم أكثر ذاتية، ذلك أنه عند القياس يستخدم جزئيا عوامل مستقلة عن قيمة المؤسسة، كرغبة المشتري في حيازة نشاط المؤسسة مثلا[2].

ثانيا: الأنواع المختلفة للقيمة.

هناك عدة أشكال للقيمة سيتم تناولها في ما يلي:

1- القيمة السوقية: هي قيمة الأصل في السوق أي تقدير السوق للأصل فالقيمة السوقية للسهم مثلا تحدد على أساس تقييم المستثمرين للأرباح المتوقعة في المستقبل، و بالتالي فإن القيمة السوقية تأخذ في الحسبان القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وقيمة الأصل في السوق يتحدد في ضوء العرض و الطلب[3].

كما تعرف القيمة السوقية بأنها: المبلغ المقدر الذي يتم به تبادل ممتلكات معينة في تاريخ التقييم بين المشتري المستعد و البائع المستعد في إطار صفقة بين أطراف مستقلة المصالح بعد التسويق الملائم (لدى كل واحد منهما معلومات معقولة)، و التي يكون الطرفان فيها قد تصرف بمعرفة و بدون إكراه على إتمام الصفقة.

---

[1]- بنية محمد، **القرارات المالية و فعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010-2015، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية 2016-2017، ص 116.

[2]- بكاري بالخير، **أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات في الجزائر**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، ENSP، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 13.

[3]-بنية محمد، نفس المرجع،ص 116.

2- القيمة الاستثمارية: تعتبر من القيمة المألوفة لدي المهنيين العاملين في مجال عمليات الاندماج و التملك، فهي عبارة عن قيمة المنافع المستقبلية النابغة عن أصل ما بالنسبة لمشتري معين و مفهومها أسهل في الفهم لأنها قيمة أصل محدد بالنسبة للمشتري محدد، فهي قيمة ممكن أن تختلف اختلافا كبيرا من مشتري محتمل لأخر بسبب عدة أسباب و بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على تقدير مشتري معين لهذه القيمة التي نوجزها في النقاط التالية[1]:

- فرص إنشاء القيمة.
- رغبة المشتري في دخول سوق جديدة.
- مدى إدراك المخاطر.
- الوضع الضريبي للمشتري.
- تفاؤل المشتري.

3- قيمة الإصدار: هي تلك القيمة التي تتحدد عند اتخاذ قرار إصدار الأسهم، و يتم بيعها في السوق و فق هذه القيمة، و تختلف قيمة إصدار الأسهم الخاصة بالمؤسسات القائمة عن قيمة الأسهم لهذه المؤسسات فتكون قيمة الإصدار أكثر من القيمة الاسمية و أقل من قيمة السهم في السوق، خاصة إذا كان تداول الأسهم لهده المؤسسة بأسعار مرتفعة بالقيمة الاسمية، و يسمى الفرق بين القيمة الاسمية و سعر الإصدار بعلاوة الإصدار و تدفع مباشرة إلى المؤسسة و تضاف محاسبيا إلى حقوق الملكية[2].

4- قيمة الشهر بالمحل: هي مجموع الصفات غير قابلة للوزن أو القياس بدقة و التي تجذب العملاء إلى مؤسسة معينة، وهي في جوهرها توقع استمرار تفضيل العملاء و تشجيعهم لأي سبب من الأسباب[3].

5- القيمة الإستعمالية: وهي قيمة تتعلق أو ترتبط بالجهة المستعملة لها، حيث تقوم بإعطاء قيمة لها أي متعلقة بمنفعة الشيء، وهي تكون قيمة متغيرة دائما وفق مقادير صغيرة أو كبيرة.

6- القيمة التبادلية: هي قيمة ترتبط بقيمة الأصل حتى و لو كان مستعملا بغض النظر عن المؤسسة التي بها (كيان تشغيلي)، وفي العادة تكون القيمة التبادلية أكبر من الإستعمالية في مؤسسة مستمرة

[1]- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ذكره، ص 14.
[2]- بنية محمد، مرجع سابق ذكره، ص 118.
[3]- طارق عبد العال، نفس المرجع، ص 16.

فمثلا أجهزة حاسوب في أحد فروع مؤسسة ما تكون قيمتها أقل لو بيعت منفصلة عمن لو بيعت جزء من الفرع بكامله[1].

7- القيمة الإحلالية: تمثل التكلفة المطلوبة للحصول على السهم بميزاته نفسها، لذلك فهي لا تمثل القيمة البيعية لأصل مالي بل القيمة المطلوبة لإحلال أصل محله يحمل مواصفاته نفسها.

8- القيمة القابلة للتأمين: هي قيمة الأصل بعد إهتلاكه (محاسبيا) كلية و لكنه لازال ذو فائدة أي يمكن الاستفادة منه، و القيمة المتبقية تختلف عن قيمة الخردة التي يفترض فيها أن الأصل لا فائدة من ورائه[2].

ثالثا: العوامل المحددة للقيمة.

يمكن حصر العوامل المحددة للقيمة في ما يلي[3]:

1- العوامل الموضوعية: ترتكز العوامل الموضوعية على فكرة تحديد القيمة العادلة للأصل محل التنفيذ، بمعنى مراعاة هذه العوامل وحدها سوف يسمح بالوصول إلى القيمة العادلة للأصل، لكن تحديد القيمة العادلة للأصل، لكن تحديد القيمة العادلة للشيء يبقى من الأمور الصعبة نظرا لوجود نوع اخمن العوامل المحددة لقيمة الأصل، هي العوامل الغير موضوعية.

2- العوامل الغير موضوعية: ترتكز العوامل الغير موضوعية على فكرة المنفعة و الرغبة في التبادل و تحديد سعر التبادل، فالمشتري يحاول دائما دفع أقل ما يمكن و العكس بالنسبة للبائع الذي يرغب في الحصول على أكبر ما يمكن، و من خلال التفاوض بين الطرفين يتحدد سعر التبادل، لكن الوصول إلى هذا الاتفاق بشأن سعر التبادل لا يعني أن كل الطرفين حقق صفقة مربحة، و يمكن تفسير القيام بعملية التبادل إلى العوامل النفسية التي تتمثل في مجموع العوامل التي تجعل من مشتري ما يقبل على شراء الأصل أكبر من قيمته نظرا لبعض الخصائص التي يتمتع بها، إضافة إلى تأثير العوامل الاقتصادية على المشتري التي تتمثل في الندرة النسبية لشيء.

---

[1]- بنية محمد، نفس المرجع، ص 118-119.

[2]-بنية محمد، مرجع سابق ذكره، ص 118-119.

[3]- بلال كيموش، **التقييم الدوري للعناصر المادية و دورها في المحافظة على قيمة المؤسسة في ظل النظام المحاسبي و المالي**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMS (العلمية)، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصص دراسات مالية و محاسبية معمقة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2010-2011، ص 45.

رابعا: المبادئ الاقتصادية الأساسية لتحديد القيمة:

هناك أربعة مبادئ اقتصادية محددة لأي أصل بشكل هام وهي:

1- مبدأ وجود البدائل: يقضي مبدأ البدائل أنه عند التفكير في أي نقل للملكية يكون أمام كل من المشتري والبائع بدائل لإتمام المعاملة، وهذا لا يعني أن كل البدائل مرغوبة بدرجة متساوية، ولكنه يعني ببساطة أن البائع ليس مجبرا على البيع لمشتري معين و أن المشتري ليس مجبرا على الشراء من بائع بعينه، فإذا لم يكن هذا هو الوضع فإن الية السوق سوف تتشوه ولن يكون بالإمكان تحديد القيمة السوقية[1].

2- مبدأ الاستبدال: يقضي هذا المبدأ بأن المشتري العاقل يدفع في أصل ما يزيد على تكلفة استبداله بالأخر يقوم بنفس الوظيفة و أبسط مثال: قيمة الأجهزة والمعدات المستعملة المشتري العاقل لا يدفع مقابل جهاز مستعمل أكثر مما يدفعه مقابل جهاز جديد يؤدي نقس الوظائف[2].

3- مبدأ الإحلال: تحدّد قيمة الأصل من خلال التكلفة التي سوف تدفع مقابل أصل مرغوب بنفس الدرجة، والفرق بين هذا المبدأ وسابقه أنّ مبدأ الاستبدال يتطلب أن تكون الأصول متماثلة وتؤدي نفس الوظيفة، أمّا مبدأ الإحلال فلا يتطلب ذلك بل للمشتري نفس الرغبة في الحصول على الأصلين[3].

4- مبدأ المنافع المستقبلية: يقضي هذا المبدأ بأنّ قيمة الأصل تعكس المنافع المستقبلية المتوقعة عن إهتلاك ذلك الأصل أو السيطرة عليه وعن هذا المنظور فأنّ قيمة أي بنك أو مؤسسة تكون هي القيمة الحالية الصافية لكافة المنافع الاقتصادية المستقبلية المتحققة نتيجة لملكية ذلك البنك أو المؤسسة، وعن الناحية النظرية لاتكون المؤسسة في الماضي أي علاقة بالقيمة ، بينما من الناحية العملية فإن الأداء السابق يكون عادة مؤشرا جيدا للأداء في المستقبل (الماضي إمتداد المستقبل) ما لم تكن هناك أحداث خارجية غير عادية قد شوهت الاتجاهات الماضية، إنّ تطبيق مبدأ المنافع المستقبلية أمر معقد جدّا، و يتطلب عمل افتراضات عديدة بشأن التنبأ بمستقبل المؤسسة[4]، ومع ذلك فأنّ القيمة

[1]- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ذكره، ص 24.
[2]- بنية محمد، مرجع سابق ذكره، ص 120.
[3]- بلال كموش، مرجع سابق ذكره، ص 47.
[4]- بنية محمد، مرجع سابق ذكره، ص 120.

الصافية الحالية للمنافع الاقتصادية المستقبلية تكون غالبا أفضل مقياس للقيمة خاصة بالنسبة للمشترين (عملية استثمار)، حيث يشكل مبدأ المنافع المستقبلية مدخل إلى تقدير القيمة (التدفق النقدي ، المر دودية والعائد).

المطلب الثاني: القيمة الاقتصادية المضافة.

يراعي مدخل القيمة الاقتصادية المضافة كل الاعتبارات التي تجاهلتها الطرق التقليدية في تقييم الأداء المالي، حيث أنّ هذه الطريقة تشرف بأن حقوق الملكية لها تكلفة شأنها في ذلك شأن الأموال المقترضة، وبناءا عليه فأن كفاءة الإدارة تتوقف على قدرتها على تحقيق عائد للملاّك يفوق تكلفة كافة الأموال التي اعتمدت عليها المؤسسة لتحقيق هذا العائد، بما في ذلك أموال الملاّك أنفسهم.

أولا: مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة.

تستخدم بعض المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة، حيث تقوم القيمة الاقتصادية المضافة بالجمع بين مفاهيم الدخل المحاسبي والتمويل لقياس ما إذا كانت عمليات المؤسسة سوف تزيد من ثروة حملة الأسهم أم لا[1].

هذا المعيار ارتبط بالعلامة التجارية لمؤسسة(Stem Stewert) في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ بدأت المؤسسة بتنفيذ هذا المعيار كمدخل لقياس الأداء منذ منتصف عام 1980م بعد أجراء عدد كبير من التعديلات و التسويات التي تشترك في تأثيرها المباشر على صافي الربح وكلفة الاستثمار، ومنذ ذلك الوقت بدأ هذا المعيار ينال اهتمام الباحثين في قياس تأثير معيار القيمة الاقتصادية المضافة(EVA)، على القيمة السوقية للمؤسسة، بجانب أنّ بعض المؤسسات الأمريكية أصبحت تعد نتائج القيمة الاقتصادية المضافة(EVA) في تقاريرها السنوية مثل مؤسسة(Infose Technologie) عام 1994م، ثمّ المؤسسة الهندية(HLL) عام 1996م و مؤسسة(BPL)عام 1997م و مؤسسة أليكان في كندا عام 2005م[2].

[1]– طارق عبد العال حماد، **التقارير المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 114ز

[2]– عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق ذكره، ص 136.

في وجهة نظر اقتصادية المؤسسة التي تخلق قيمة اقتصادية هي المؤسسة التي يكون العائد على رأس المال أكبر عن تكلفة الفرصة البديلة، أي بمعنى أنّ المؤسسة التي تخلق ثروة هي التي لها عائد أكبر عن تكلفة رأس المال (تكلفة الديون مضافا اليها تكلفة حق الملكية)، وفي إطار النظرية المحاسبية والفكر المالي المعاصر فإنّ مصطلح القيمة الاقتصادية المضافة تمّ طرحه في منتصف القرن العشرين تحت صيغ ومفاهيم مختلفة عن ضمنها الدخل المتبقي (Residuol Inconse) و الذي يعرف على انّه الربح التشغيلي بعد الضريبة مخصوما منه كلفة رأس المال المستثمر، فضلا على أنّه:

- مدخل لتقييم أداء المؤسسات على أساس ما أضافته الإدارة عن قيمة اقتصادية لحملة أسهمها، وأساس حسابها هو المفهوم النقدي، وليس مفهوم الاستحقاق الذي تقوم عليه المبادئ المحاسبية[1].
- مقياس صحيح وواقعي للربح الاقتصادي للمؤسسة في سنة معينة، وهذا ما يختلف بشكل كبير عن الربح المحاسبي للمؤسسة ، فالقيمة الاقتصادية المضافة تقيس الدخل المتبقي بعدد جمع جميع تكاليف رأس المال بما في ذلك رأس المال المساهم به، بينما يتم تحديد الربح المحاسبي دون طرح تكاليف رأس المال المساهم به[2].

ثانيا: حساب القيمة الاقتصادية المضافة.

القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الدخل + مصروف الفوائد – الأعياد الرأسمالية [3]

بالنسبة للقيم التي تستخدم في حساب القيمة الاقتصادية المضافة تؤخذ عن القوائم المالية ما عدا تكلفة رأس المال، هذه الأخيرة تشمل متوسط المرجع للعوائد المطلوبة عن المساهمين و المقترضين، بالنسبة لهذه التكلفة فهي تختلف باختلاف مستوى المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، بالإضافة إلي ذلك نفترض دائما أنّ الإهتلاك الاقتصادي لأصول المؤسسة مساوي تماما للإهتلاك المحاسبي المستخدم للغايات المحاسبية و الضريبية، وعند حساب القيمة الاقتصادية المضافة تجدها تأخذ إحدى القيم التالية:

---

[1]– منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في التحليل المالي و تقييم الأداء، مدخل حوكمة المؤسسة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009، ص 480.

[2]– عبد الرحمان الدوري، نور الدين أديب، **التحليل المالي باستخدام الحاسوب**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية 2006، عمان، ص 277.

[3]– طارق عبد العال حماد، مرجع سابق ذكره، ص 104.

- **قيم موجبة:** تشير القيمة الموجبة للقيمة الاقتصادية المضافة إلى الزيادة في ثروة المساهمين ويظل حيث إذن اسم المؤسسة جذابا.
- **قيمة سالبة:** فإنّ المساهمين سوف يكونون غير سعداء بتقديم المؤسسة وبيع أسهمها، ممّا ينتج عنه نقص في أسعار الأسهم . وتقوم المؤسسات المختلفة بحساب القيمة الاقتصادية المضافة من أجل الوفاء باحتياجاتها.

توفر القيمة الاقتصادية المضافة مقياس جيد عن مقدار التي حققتها المؤسسة لأصحاب الأسهم، وعلى هذا الأساس فإذا ركّز المديرون على القيمة الاقتصادية المضافة فإنّ ذلك يعني أنّهم في الطريق الصحيح نحو تعظيم ثروة الملاّك، ويلاحظ أيضا أنّ القيمة الاقتصادية المضافة يمكن استخدامها أيضا للأقسام الرئيسية داخل المؤسسة وفي هذه الحالة يتم وضع نظام حوافز للمديرين على أساس مدى ما يحققونه من القيمة الاقتصادية المضافة [1].

ويرى Stew and Stewert أنّه أذا ما طبقت المؤسسة نظام القيمة الاقتصادية المضافة فإنّه يمكن صياغة نماذج القراءات والرقابة عليها، وتوصيلها وتقييمها على أساس واحد متّسق ألا فهو الثروة الإضافية التّي يمكن أن يخلقها أو يبددها تصرّف أو إجراء ما، حيث يمثل مقياس القيمة الاقتصادية المضافة ما يلي[2]:

- مقياس للأداء يرتبط بصورة مباشرة بخلق الثروة لحملة الأسهم.
- يمكّن من توجيه كافّة القرارات إبتداءا من قرارا الموازنة التشغيلية إلى الموازنة الاستثمارية إلى التخطيط الاستراتيجي.
- يوضّح التحسين المستمر والحقيقي لثروة حملة الأسهم.

[1]- محمد صالح الحناوي و آخرون، **الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 103.

[2]- سعد صادق البحيري، **إدارة التوازن الأداء**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003-2004،ص 198.

ثالثا: أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:

بالنظر إلى أهمية القيمة الاقتصادية المضافة تعدّ اليوم من الموضوعات الساخنة في الفكر المالي المعاصر، بغرض تقييم الأداء الداخلي و الخارجي، لهذا فإنّ أهمية هذا المعيار تكمن في الآتي[1]:

- يوضّح المعيار التّحسن المستمر والفعلي لثروة المساهمين.
- معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل.
- مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- وسيلة للحد من مشكلة الوكالة من خلال تقريب اهتمامات المدراء وحملة الأسهم العادية.
- أداء للمفاضلة بين الفرص الاستثمارية المتوقعة.

المطلب الثالث: القيمة السوقية المضافة.

شهدت القيمة الاقتصادية المضافة كمفهوم وتطبيق صدى واسع بين المستثمرين ومحللي الأوراق المالية كونها سوّقت مع معيار القيمة السوقية المضافة من قبل مؤسسة Stem and Stewert الذي وصفته المؤسسة معيارا لتقييم القيمة السوقية للأسهم ، هذا بالإضافة إلى أنّ النظرية المالية اقترحت على أنّ القيمة السوقية للمؤسسة تعتمد بشكل مباشر على القيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية، ومن هنا جاءت أهمية القيمة السوقية المضافة.

أولا: مفهوم القيمة السوقية المضافة.

- إنّ هدف أيّ مؤسسة (مؤسسة مساهمة) هو تعظيم ثروة أصحاب الأسهم، ولا شكّ أن هذا الهدف يعود بالفائدة على حملة الأسهم في نفس الوقت الذي يتحقق فيه الفائدة أيضا للاقتصاد الوطني و ذلك عن طريق التّأكد من أنّ الموارد قد تمّ تخصيصها بصورة فعّالة، ويتم تعظيم ثروة الملاك عن طريق تعظيم الفرق بين القيمة السوقية لحقوق الملكية (والتّي تقديمها بواسطة الملاك في البداية و تسجيلها في دفاتر المؤسسة) ويطلق على هذا الفرق القيمة السوقية المضافة[2].

[1]- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق ذكره، ص 140-141.

[2]- محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 94.

- يقصد بالقيمة السوقية المضافة (MVA) الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة و رأس المال المستثمر من قبل المالكين و المقرضين ووفقا للمؤسسة المسوقة فإنّ القيمة السوقية المضافة تمثّل إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين ،ى ولذلك فإنّ هذا المعيار مقياس للمؤسسات الناجحة التي تحقق قيمة سوقية مضافة موجبة كونها مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري و التشغيلي للمؤسسة و قدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين[1].

ثانيا: العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة.

تتأثر القيمة السوقية المضافة بالعوامل التالية[2]:

- معدلات النمو في الإرادات و صافي الربح التشغيلي و رأس المال المستثمر لكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لابد أن تكون معدلات النمو هذه تفوق كلفة رأس المال المستثمر.
- إنتاجية الدينار المستثمر، و كلما زادت هذه الإنتاجية في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاض كلما زادت القيمة السوقية المضافة، لا سيما في ظل انخفاض أو ثبات كلفة رأس المال.
- الجد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق ثروة إضافية للمساهمين.

ثالثا: طرق حساب القيمة السوقية المضافة.

توجد عدة طرق يمكن استخدامها في حساب هذه القيمة، منها[3]:

- الطريقة الأولى:

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية لحقوق الملكية –حقوق الملكية التي و فرها المساهمين

- الطريقة الثانية:

القيمة السوقية المضافة = عدد الأسهم المصدرة * (سعر الأسهم) – إجمالي حقوق الملكية

[1]– عدنان نايه ألنعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق ذكره، ص 145.
[2]– عدنان نايه ألنعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سابق ذكره، ص 145-146.
[3]– محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 95.

- الطريقة الثالثة:

وفقا لهذه الطريقة فإن القيمة السوقية المضافة هي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة و المتوقعة مستقبلا بمعنى أخر و بموجب هذه الطريقة فإنه يتم خصم التدفق النقدي المتحقق من القيمة الاقتصادية المضافة بمعدل خصم مساويا إلى المتوسط الموزون لتكلفة رأس المال و ذلك كما يلي[1]:

$$MVA = EVA/(1 - WACC)^1 + EVA2/(1 - WACC)^2 + EVA3(1 - WACC)^3 \cdots$$

حيث:

(1-WACC): معدل خصم يستخرج من الجداول المالية

EVA: قيمة التدفق النقدي السنوي

عند حساب القيمة السوقية المضافة يمكننا أن نحصل على نتيجة موجبة، و تعني أن المؤسسة تخلق قيمة و تساعد على زيادة ثروة المساهمين، و بالتالي زيادة قيمة رأس المال المستثمر، أو نتيجة سالبة و تعني فشل المؤسسة في زيادة ثروة المساهمين و بالتالي سوف تنخفض قيمة رأس المال المستثمر.

مما سبق نقول أن القيمة السوقية للمؤسسة تعتمد بشكل أساسي على القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة، و أن المستثمرين يدفعون السعر لأسهم المؤسسة وفقا للعلاوة أو الخصم الذي تحققه القيمة الاقتصادية المضافة على الدفترية لحق الملكية.

رابعا: ملاحظات حول القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة

ما يلاحظ بعد استعراضنا لكل من القيم الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة ما يلي:

- تحسب القيمة الاقتصادية المضافة لفترة واحدة، بينما تحسب القيمة السوقية المضافة لسلسة من الفترات أو قد تحسب إلى مالا نهاية ، و عليه القيمة الاقتصادية المضافة هي الفائض من القيمة

[1]- عدنان نايه ألنعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع نفسه، ص 146-148.

الناتجة من مركز مسؤولية أو مؤسسة لفترة واحدة، بينما القيمة السوقية المضافة هي تراكم القيم الناتجة من مؤسسة لفترة طويلة، كما تستعمل القيمة الاقتصادية المضافة لغرض قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، في حين تقيس القيمة السوقية المضافة الأداء من وجهة نظر خارجية [1].

- القيمة السوقية المضافة تقيس أثر الممارسة و التصرفات الإدارية منذ نشأة المؤسسة، في حين نجد أن القيمة الاقتصادية المضافة تركز على الفعالية الإدارية في سنة واحدة[2]

[1]- جودي محمد رمزي، **أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية- المعيار المحاسبي الدولي 1 عرض القوائم المالية**، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات ، رسالة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014-2015، ص 140.

[2]- محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سابق ذكره، ص 102.

المبحث الثالث: مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن.

أن التوازن ضروري للتحرك بكفاءة و فعالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، لذلل ينبغي أن تحقق أنظمة قياس الأداء هذا التوازن لبلوغ الأهداف المحددة، حيث يتم ذلك من خلال دمج المؤشرات المالية و الغير مالية للأداء و ربط العمليات التشغيلية على المدى القصير برؤية و إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل بما يحول دون حدوث تحسينات في منطقة معينة على حساب منطقة أخرى داخل تنظيم الأعمال، و تعد بطاقة الأداء المتوازن اندماج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل الجوانب المالية و غير مالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة و سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم بطاقة الأداء المتوازن و أسباب ظهورها كما سنقوم بالتعرف إلى أهم الخصائص و مميزاتها و كذلك التطرق إلى أبعاد كما سنقوم بالتعرف إلى أهم الخصائص و مميزاتها و كذلك التطرق إلى أبعاد و متطلبات و خطوات بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: ماهية و نشأة و تطوير بطاقة الأداء المتوازن.

كونها من أحدث الأدوات في تقييم الأداء، فقد مثلث بطاقة الأداء المتوازن منذ نشأتها موضوع بحث و مركز اهتمام العديد من المفكرين و الكتاب، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما ستهدف أيضا مجموعة من التطورات و التغيرات مع مرور الزمن، و هو ما سنتناوله في هذا الطلب .

أولا: ماهية بطاقية الأداء المتوازن.

1-1 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت التعاريف التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن حيث عرفها كابلان و نورتن باعتبارهما مخترعي البطاقة حيث يصفانها بأنها "نظام يعمل على توجيه رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر أيطار للقياس الإستراتيجي و الإداري الإستراتيجية"[1].

[1] - David P .Norton, Robert S. Kaplan, the balanced secorcard : translation strategy into action, harvond busines press, boston, 1996, P 2.

كما بين العامري و الغالبي أن بطاقة الأداء المتوازن تزود المديرين بالمعلومات و الأدوات الأزمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، و تقدم لهم أداة دقيقة لفهم الهداف و طرق تحقيقها[1].

و يري نيفن (P-Niven) الذي يعد من أشهر الباحثين و أكثر الكتاب في بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي و المستمد من إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة إلى الموظفين و مختلف أصحاب المصالح و هو ما يمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية [2].

و كتعريف شامل ، يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من مؤشرات المالية و غير المالية و يعطي أربعة أبعاد للمؤسسة وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاس المالية للأداء الماضي و يوفر المحركات للأداء المستقبلي [3].

1-2 هيكل بطاقة الأداء المتوازن

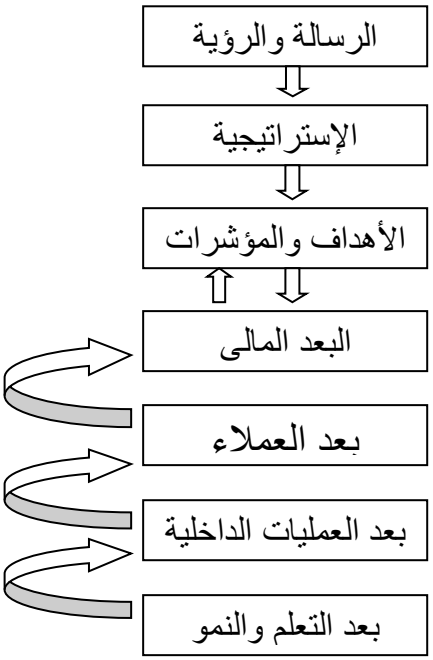
من خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على مجموعة من العناصر المسلسلة و المترابطة فيما بينها و التي تمثل الأساس في تطبيق البطاقة، و ذلك كما يوضحه الشكل:

[1]- نعيمة عباس الخفاجي، إحسان محمد باغي، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر، الطبعة العربية 2014، عمان الأردن، ص 43.

[2] - Panel Niven, Balanced Seorecord : Step-by-Step for government and momorofint agencies John Wiley and Sons, New Jesrsey,2003 ,P31.

[3]- أحمد صغير زيغة، **تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة2 ، 2013-2014، ص 62.

الشكل رقم (2-1): هيكل بطاقة الأداء المتوازن .



المصدر: طاهر محمد منصور ألغالبي، وائل محمد ألصبحي إدريس، **أساسيات الإدارة وبطاقة الأداء المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2008 ، ص 142

من خلال الشكل السابق تتجسد لنا العناصر الأساسية التي تدخل في تركيب بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقول كابلان ونورتن أنّ بطاقة الأداء المتوازن تعدّ نظام قيادة تنازلي

تقوم على تحديد رسالة رؤية المؤسسة باعتبارها بحر الأساس (Top Down Model)

للبطاقة ، و من ثمّ صياغة الإستراتيجية التي يتم ترجمتها الى مجموعة من الأهداف التي تعبر

عنها بعدد محدود من المؤشرات ضمن أربعة أبعاد مختلفة، وسيتم تفضيل كلّ عنصر من عناصر بطاقة الأداء المتوازن عندما نتطرق لخطوات تصميم البطاقة.

ثانيا: نبذة تاريخية عن ظهور بطاقة الأداء المتوازن.

ظهرت المعالم الأولى لبطاقة الأداء المتوازن في بداية 1983 حيث كتب Robert kaplan عن كيفية قياس المنظمات أداءها، و ذكر أن هناك أبعاد مفقودة في عملية القياس و هي المقاييس غير مالية، و

في سنة 1087 ظهر كتاب بعنوان Relevance Lost لكل من(Relevance و Johnson) حيث ظهر مدخل الأداء المتوازن كاتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي و جهت إلى المدخل التقليدي [1].

في عام 1992 نشر(Kaplan و Norton) في العدد 45 من دورية هارفارد للأعمال مقالة بعنوان : " بطاقة الأداء المتوازن لقياس دوافع الأداء، وقد أثارت المقالة انتباه الكثير من المخصصين إلى هذه الطريقة الجديدة ، وما دلّ على ذلك الزيادة المدهشة في مبيعات الدورية ، وعدت (Harvard Business Review) مفهوم بطاقة الأداء المتوازن واحدا من أهم خمسة عشر مفهوما إداريا[2].

نشأ مفهوم البطاقة بصفته الحالية في بداية عقد التسعينات من القرن العشرين عندما قام معهد نولن نورتن (Nolanو Norton) بإجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في منظمة المستقبل) بمشاركة عدد من الشركات من مجالات مختلفة وكان المحرك الأساس للدراسة إقناع المشاركين بعدم قدرة طرائق قياس الأداء التقليدي المعتمدة على اليانات التاريخية الإيفاء بالغرض المطلوب عند اتخاذ القرارات الفاعلة[3].

ثالثا: تطور بطاقة الأداء المتوازن.

حدث تطور في ظهور بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينيات من خلال ثلاث أجيال بعد أن أدركت المنظمات أنّ هناك أسبابا للأداء غير المراضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثمّ تطورت لتضيف أهدافها استخدامها كإطار التغيير التنظيمي.

والشكل التالي يوضّح تطور بطاقة الأداء المتوازن[4].

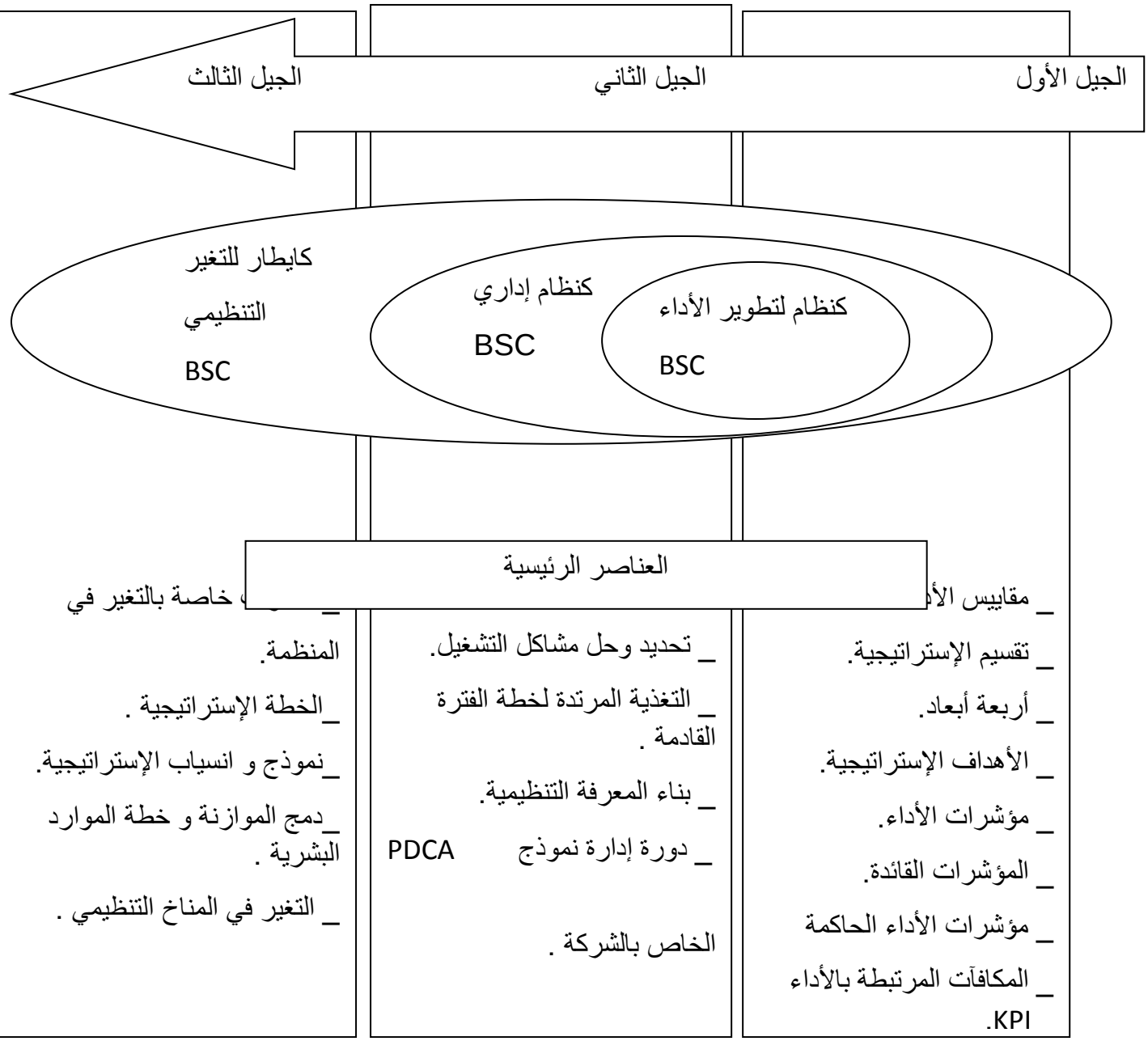
[1]- نادية سعودي، مرجع سابق ذكره ص 124.

[2]- نفس الرجع السابق، ص 124

[3]- نفس الرجع السابق، ص 125.

[4]- مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، ص 121.

الشكل(2-2): يوضّح تطور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: مصطفي يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر، القيمة الأولى، عمان الأردن، ص 197.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن بطاقة الأداء المتوازن قد تطورت بمرور الزمن حيث انتقلت من مجرد كونها أداة لقياس الأداء للإدارة الإستراتيجية و من ثم إلى أداة لتغيير التنظيمي، و في مايلي سنفصل في الأجيال الثلاثة التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن.

1- الجيل الأول:

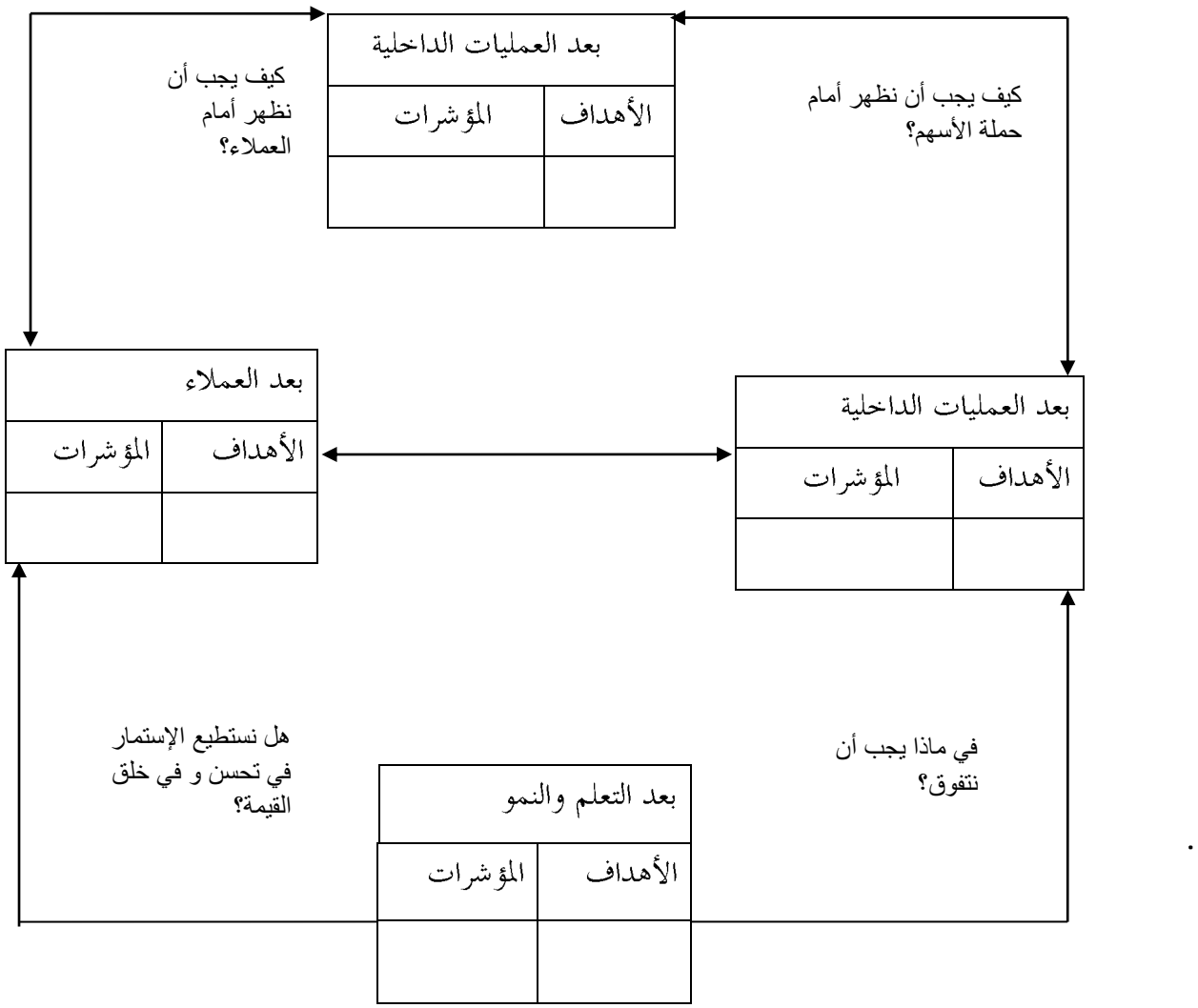
لقد وصفت بطاقة الأداء المتوازن في البداية كمقاربة لتقييم الأداء، فبالإضافة إلى المؤشرات المالية، تم تشجيع المدراء على النظر في مؤشرات أخرى مستمدة من خلال أبعاد إضافية وهي، الزبون، العمليات الداخلية و التعلم و النمو.

كما يتميز هذا الجيل بظهور ترابط طفيف بين أبعاد البطاقة و ذلك من خلال دمج المؤشرات المالية و غير المالية للأداء و ربطها معا، مما أدى إلى نشأة علاقة بسيطة من السببية بين الأبعاد الأربعة، إلا أنها لا تستعمل للأهداف محددة، و بالرغم من أن الجيل الأول للبطاقة لا يحتوي كثيرا عن تطوير البطاقة خلال التطبيقات العملية، إلا أنه تم الإجماع على أن تقييمها يقتضي وضع رؤية و إستراتيجية المؤسسة في مركز قياس الأداء [1].

و يظهر الشكل الموالي تمثيلا بيانيا للتصميم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن

[1]- ريغة أحمد صغير، مرجع سابق ذكره، ص 65.

الشكل (2-3): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ريغة أحمد الصغير، مرجع سابق ذكره ص 67

يوضح الشكل السابق التصميم الأولي لبطاقة الأداء المتوازن، حيث نجد أن البطاقة تتكون من أربعة أبعاد مترابطة فيما بينها و يضم كل بعد مجموعة من الأهداف التي يتم التعبير عنها بعدد من المؤشرات، كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو التنفيذ إستراتجيتها و بلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة منظورات تتمثل في :

- البعد المال: و يهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين و دعم الصورة المالية للمؤسسة.

- بعد العملاء: يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل و كيف تبدو المؤسسة من منظور العميل.
- بعد العمليات الداخلية: و يهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المؤسسة و التي من خلالها تحقق رضا العملاء و المساهمين.
- بعد التعلم و النمو: و يهتم بالعوامل التي تساهم في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار و النمو داخل المؤسسة.

2- الجيل الثاني:

لقد ترتب عن تطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الصعوبات العملية التي شملت نقطتين أساسيين[1]:

- جاء التعريف الأول لبطاقة الأداء المتوازن و واسعا و غامضا بعض الشيئ،مما ينتج تصورات و تفسيرات متباينة لمفهوم البطاقة.
- عدم وضوح كيفية اختيار المؤشرات الملائمة للبطاقة من جهة، و كيفية تجميع المؤشرات لكل بعد من أبعاد البطاقة من جهة أخرى، و استجابة لنقاط الضعف التي برزت في الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن ظهر الجيل الثاني للبطاقة بحمل مجموعة من التحسينات، حيث شهد هذا الجيل تطور البطاقة من باحثين أساسيين:

✓ ظهور مصطلح "الأهداف الإستراتيجية" ، حيث استخدمت هذه الأهداف لالتقاط جوهرة أساس إستراتيجية المؤسسة، كما تم التركيز على ضرورة وجود إرتباط مباشر ما بين كل واحد من مختلف الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بكل بعد من أبعاد البطاقة مع مؤشر أو أكثر من مؤشرات الأداء .

✓ حدوث تطور في علاقات السبب و النتيجة بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن فبدلا من مجرد تسليط الضوء على الروابط السببية بين أبعاد البطاقة، ثم التركيز على الربط بين مؤشرات الأداء في حد ذاتها و من ثم على الربط بين الأهداف الإستراتيجية ضمن ما يعرف بنموذج الربط الإستراتيجي.

[1]- ريغة أحمد صغير، مرجع سابق ذكره، ص 68.

إن هذا التطور في بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى انتقال البطاقة من كونها نظام لتطوير قياس الأداء إلى أى اعتبارها جوهر نظام الإدارة.

3- الجيل الثالث:

ركز الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن على تحسين خصائص و آليات تصميم الجيل الثاني للبطاقة بهدف إعطائها صيغ وظيفية أفضل و أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء، حيث تمثلت الإضافة الجوهرية في هذا الجيل بظهور ما أطلق عليه بعبارات القصد (الغاية) و هي تقدير أو تخمين متفق عليه حول نتائج الأداء المرغوبة خلال فترة زمنية مستقبلية محددة .

كما تضمن الجيل الثالث للبطاقة تفاصيل و عناصر جديدة تهدف لإعطاء فعالية أكبر للعمل داخل المؤسسة، حيث ظهرت الخريطة الإستراتيجية للاتصالات الإستراتيجية و التغيير التنظيمي .

و يمكن تلخيص المكونات الأساسية للجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن في :

- عبارات الغاية : بهدف اتخاذ قرارات عقلانية حول نشاطات و عمليات المؤسسة، فلا بدى من تطوير فكرة واضحة حولا ما تريد المؤسسة الوصول إليه. من هنا فإن عبارات الغاية تصف بطريقة مثالية و بالتفصيل الحالة و الوضعية المحتملة للمؤسسة في فترة مستقبلية معينة .
- الأهداف الإستراتيجية: تمثل الأهداف الإستراتيجية ما يجب أن تقوم به المؤسسة في الأجل المتوسط و القصير للوصول إلى غايتها في الوقت المحدد و المتفق عليه .
- نموذج الربط الإستراتيجي: بين أن تحديد الأهداف الإستراتيجية يتم بشكل منفصل بين الأبعاد الأربعة، و هنا يتم الفصل بين نوعين من الأبعاد، الأول يركز على المنظور الداخلي للبطاقة و المتمثل ببعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو، فيما يركز التأتي على المنظور الخارجي للبطاقة و المتضمن كل من بعد العملاء و البعد المالي .

المطلب الثاني: خصائص و أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن.

يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقاييس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي: الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات القيم الفعلية.
- تقوم مقاييس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- تتسم مقاييس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار[1].
- عرض نتائج البيات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) و من ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة و الطويلة.
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف و يضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات و لاسيما الإستراتيجية منها.
- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية[2].

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

[1]- مصطفي يوسف، مرجع سابق ذكره، ص 199.

[2]- صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماستر، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف 2011-2012، ص 24.

1. توضيح و ترجمة رؤية المؤسسة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف و يتم تحديد السوق و قطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، و ذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المنظمة أهداف و قياسات كل من النجاح المالي و العمليات الداخلية و العملاء و التعلم و التطور، حيث تحدد في كل جانب، ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
2. توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية و القياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكنه ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم و استيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافها الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.
3. التخطيط و وضع الأهداف و ترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لأحداث تغيير تنظيمي، و لذلك يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوبة تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.
4. تقييم الإستراتيجية: تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية و وضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل[1].
5. توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة و تقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد من حاجة مستخدميها و التي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات.
6. تمثل البطاقة حجر الأساس للنجاح الحالي و المستقبلي للمنظمة على عكس المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها لتحسين الأداء مستقبلا[2].

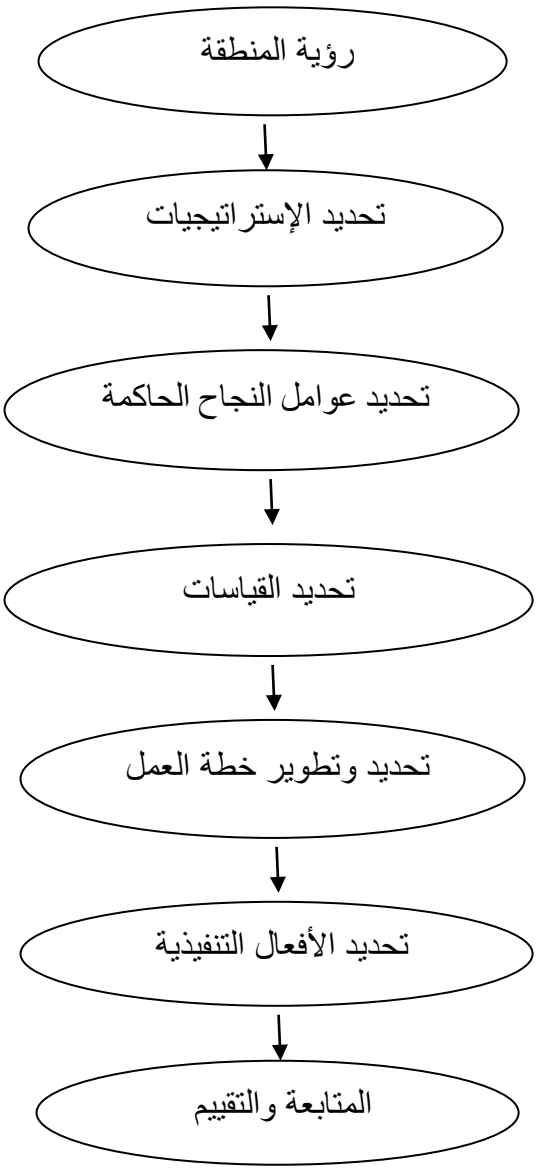
المطلب الثالث: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن.

[1]- صالح بلاسكة، نفس المرجع،ص 23،26.

[2]- نادية سعودي، مرجع سابق ذكره، ص 126-129.

إنّ عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءا بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

الشكل رقم (2-4): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.



Source : R.Kaplan .D. Norton. «Putting the balanced scorecard to work » Harvard business review, Sep, oct. 1993. P134.

من خلال الشكل نلاحظ أنّ هناك سبع خطوات أساسية لإعداد وتصميم بطاقة الأداء المتوازن وفيما يلي شرحها[1]:

أولا: صياغة الرؤية الإستراتيجية.

يجب على المنظمة أولا أن تحدد رؤية و رسالة وحدة الأعمال الإستراتيجية و بوجه عام فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على رؤية شاملة مشتركة تلائم وحدة الأعمال التي يكون لها عملاء، وقنوات توزيع متعددة، ومرافق إنتاج، ومقاييس أداء مالي خاصة بها ويتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة في تحديد أساس للتوصل إلى إجماع بشأن خصائص ومتطلبات الصناعة، والى تعريف واضح لوضع المنظمة، و كذلك الوصول إلى اتفاق حول الكيفية التي سنطور بها الصناعة في المستقبل، و يتم أداء هذا العمل من خلال عقد المقابلات مع رجل الإدارة العليا لتحديد رؤيا المنظمة و رسالتها و الغايات و الأهداف التي نرغب في الوصول إليها، من خلال مجالات الرؤيا التي سيتم بناء المقاييس عليها و تتمثل هذه المجالات في خمس مجالات هي:

1- العملاء: كيف يرانا العملاء؟

تهتم مقاييس الإدارة الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضاهم من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر و تحسين الخدمات المقدمة لهم.

2- أصحاب رأس المال: تهتم مقاييس الإدارة الخاصة بوجهة نظر أصحاب رأس المال بتحقيق أهدافهم الرئيسية مثل استمرارية المنظمة، نمو المبيعات، زيادة أرباح التشغيل، و زيادة الحصة من السوق.

3- العمليات الداخلية: ترتكز مقاييس أداء العمليات الداخلية على ما يجب أن نتفوق فيه في ظل الإمكانيات و الموارد المتاحة للمنظمة.

4- التطوير و الابتكار: ترتكز مقاييس هذا الجانب على الاستمرار و التطوير و الابتكار لتحقيق أهداف الفئات المختلفة المهتمة بأداء المنظمة.

[1]- صالح بلاسكة، مرجع سابق ذكره، ص 42.

5- المجتمع و البيئة: من وجهة نظر بعض الباحثين، أن الأداء المجتمعي و البيئي لا يعتبر محركا مستقلا للأداء و إنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة، لذا فإنه لا يجب أن يظهر كمحرك مباشر للأداء، كما أن الأداء المجتمعي و البيئي قد أصبح من المحركات الأساسية و الضرورية لأي منظمة ترغب في البقاء و النمو و الاستمرار[1].

ثانيا: تحديد الإستراتجيات العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا

تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المنظمة في ضوء دورة حياتها، و دورة حياة منتجاتها، و مستوى المنافسة الذي تتعرض له و إمكانياتها و مواردها في الداخل، فإذا كانت المنظمة جديدة و في مرحلة النمو و تتعرض لمنافية شديدة، فإنها ترتكز على محركات الأداء الخارجية مثلا رضي العملاء، للأداء البيئي، التجديد و الابتكار في مجال التكنولوجيا ، الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، و ذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي لها، أما إذا كانت المنظمة في مرحلة النضج و تتمتع باستقرار سوقي و موقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثلا، التشغيل الداخلي و المساهمين، من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج و نظم المعلومات و الأساليب الإدارية، مما يعمل على تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية، من ناحية و زيادة العائد زيادة في القيمة للمساهمين من ناحية أخرى[2].

ثالثا: تحديد عوامل النجاح الحاكمة.

تعني هذه الخطوة الانتقال من التوصيفات و الإستراتيجيات المذكورة آنفا إلى مناقشة والحكم على ما يكون مطلوبا لنجاح مقياس، و ماهي العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المنشود تحقيقها، بعبارة أخرى يجب على المنظمة أن تقرر الآن ماهي عوامل النجاح الحاكمة و ترتيبها حسب الأولوية، هناك أسلوب مناسب لبدء هذا الجزء يتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتقرير العوامل الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي سبق وضعها، و في الجلسة المشتركة يدور النقاش و يتواصل، لمحاولة التوصل إلى أتفاق حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية.

[1]- صالح بلاسكة، مرجع سابق ذكره، ص 42.

[2]- صالح بلاسكة، مرجع سابق ذكره، ص 43.

رابعا: تحديد القياسات.

في هذه الخطوة يتم صياغة مقاييس لتعرف على الأسباب و النتائج و إيجاد توازن فيما بينهما و إعداد تقرير نهائي بمعرفة الإدارة العليا و مجموعة المشروع، و إن كان بفضل أن يتم ذلك بمشاركة شخص له خبرة سابقة بمشروعات قياس الأداء المتوازن يفيد بصفة خاصة في إحداث ترابط بين عوامل النجاح و المقاييس[1].

خامسا: تحديد و تطوير خطة العمل.

و فيما يجب تحديد كيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف و وضع خطة عمل.

1- صياغة الأهداف: يتم صياغة الأهداف النهائية بصورة اقتراحات تقدم من قائد كل وحدة في المشروع تمهيدا للموافقة النهائية عليها من جانب الإدارة العليا.

2- وضع خطة عمل: تعدها كل مجموعة مشروع في النهاية و لكي تكتمل المقاييس، يجب علينا أيضا أن نحدد الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف و الرؤية التي تمت صياغتها و ينبغي أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين و جدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية و النهائية و نظرا للأهمية هذه الخطط و دورها المحوري في حياة المنظمة يفضل في كثير من الأحيان أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات و على جدول زمني، تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، و تمثل هذه القائمة، مقترنة بالمقاييس التي تم إعدادها، واحدا من مستندات الإدارة العليا الرقابية الرئيسية.

سادسا: تحديد الأفعال التنفيذية.

تتطلبان الأنشطة و الأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف و الانتقال بالخطة إلى عالم الواقع، و هذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية، و توزيع و تخصيص الموارد و تحديد المسؤوليات و

[1]- نادية سعودي، مرجع سابق ذكره، ص 154.

الأدوات و تدعيم البرامج، و الثقافة و محاولة ربط ذلك بالدافعية، و يراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية، أيضا أنها في كل من العاملين و المديرين بالمنظمة و تتأثر بهم.

سابعا: المتابعة و التقييم.

من الضروري أن تتابع المنظمة بصورة متصلة الاهتمام بالمقاييس، لكي تحقق و وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية للإدارة و لتحقيق هذا الغرض ستكون الاستعانة بحلول تكنولوجيا الاتصال المناسبة ضرورية لتسهيل إعداد التقارير وجمع البيانات[1].

[1]- نادية سعودي، مرجع سابق ذكره، ص 155-156.

المبحث الرابع: تقييم لوحة القيادة المالية.

تعتبر لوحة القيادة واحدة من بين الأدوات ظهرت فكرتها في بداية الأمر من منطلق تجميع المعلومات و غربلتها و تقديمها بشكل سريع للمسؤول الأول عن المؤسسة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي بها بغرض مراقبتها و التحكم فيها، ثم عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم و الوظائف التي تقوم بها، و أصبحت من الوسائل الأكثر استعمالا في تسيير النشاط عبر مختلف المستويات بالمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف لوحة القيادة و وظائفها.

أولا: تعريف لوحة القيادة.

أخذ مفهوم لوحة القيادة عدة تعار يف نذكر منها:

1- لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير و التي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة التنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاغتنام الفرص و تخفيض نسبة الخطر[1].

2- تعرف بأنها إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي، و القيادة تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة و جعل مختلف أنواع الأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة متناسقة، حتى تساهم في تحقيق الأهداف[2].

3- و تعرف أيضا بأنها مجموعة من المعايير القيادية المعدة بشكل دوري حسب احتياجات المسؤول من أجل تعديل قراراته و إجراءاته لأجل الوصول إلى أهداف المؤسسة[3].

---

[1]- نور الدين غيدي، **دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة2017، ص 16.

[2]- عفون سعاد، **نظام مراقبة التسيير، أدواته و مراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2001-2002،ص20.

[3] -Brigire Doriah, Comtral de gestion,2 éme édition, paris,1990 ,P120 .

4- إن لوحة القيادة هي أنظمة من المؤشرات التي تسعى لقياس الأداء العام للمؤسسة في مختلف أبعادها التأسيسية[1]

5- كما عرفت بأنها عبارة عن مجموعة من المؤشرات و المعلومات الضرورية التي من خلالها يمكن الحصول على رؤية شاملة و واضحة تسمح بكشف الاضطرابات و اتخاذ القرارات لتوجيه التسيير بما يتوافق مع تحقيق الأهداف عن طريق الإستراتيجية، فلوحة القيادة إذن تعبر عن لغة مشتركة و موجودة بين أعضاء المؤسسة[2].

و من التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي للوحة القيادة:

لوحة القيادة عبارة عن جداول يتم فيها غرض مجموعة من المؤشرات بشكل ملخص و بسيط، توفر المعلومات للمسئولين بصورة واضحة و منظمة بهدف مراقبة نشاطات المؤسسة و هي تعتبر وسيلة ربط و اتصال بين مراقب التسيير و المسئولين.

ثانيا: وظائف لوحة القيادة.

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة و التي سنتناولها فيما يلي:

1- لوحة القيادة كوسيلة تشخيص: تشير لوحة القيادة الانتباه نحو الظواهر غير طبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، و منه قيام المشرفين على المؤسسة لمعرفة أسباب الانحرافات و تصور العمليات الصحيحة الممكنة، و مدى تأثيرها على النتائج كذلك تسمح لوحة القيادة بالكشف عن نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة كالتداخل الوظيفي أو تحديد غير دقيق للمسؤوليات و ما إلى ذلك من عيوب تنظيمية تنعكس على تحقيق الأهداف[3].

---

[1] - Michel Gervais, Contrôle de gestipn,7éme édition, économica, Paris,2000 , P581 .

[2]- بوريد يوسف، **محاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير و اتخاذ القرار**، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، وحدة ارزيو، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة يحي فارس- المدية، الجزائر 2009-2010، ص 56.

[3]- عبد الوهاب السويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2004، ص 165.

2- لوحة القيادة كوسيلة قياس: تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش....الخ) و مقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين[1].

3- لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار: إن لوحة القيادة ليست وسيلة اتخاذ القرار، و إنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار، بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى المؤسسة و منه الحكم على القرارات المتخذة هل هي فعالة أم لا؟ ومن هذا المنطلق يجبذ أن يكون المشرف على لوحة القيادة من خارج المؤسسة حتى تكون المعلومات المعمول بها أكثر موضوعية و لا تتأثر باتجاهات متخذي القرار داخل المؤسسة، أما في حالة ما يكون المشرف على لوحة القيادة من داخل المؤسسة فإن الدور الذي تلعبه يكون بعيد على الحقيقة و ذلك راجع إلى:

- التحيز لمصلحة ما في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحريف المعلومات و تقديم واقع مغالط للمؤسسة.
- عدم بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

ومنه فإن المشرف على لوحة القيادة يجب أن يتمتع بروح المسؤولية من الضمير المهني و الأمانة العلمية و تقديم المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة و كل هذه الخصائص تنعكس على الفعالية التنظيمية للمؤسسة نظرا لارتباطها ببعد الغير ملموس و غير المادي للمؤسسة[2].

4- لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ: تساعد لوحة القيادة بالتنبؤ بالحالة المستقبلية و ذلك بناءا على استقراء الماضي و دراسة الحاضر للولوج في المستقبل و بمعنى آخر فإن لوحة القيادة لا تقدم فقط الوضعية الحالية و الماضية، و إنما الوضعية المراد بلوغها مستقبلا انطلاقا عن دراسة و ملاحظة اتجاهات مكونات لوحة القيادة، التي تعبر عليها بالأهداف لذلك يمكن القول أن لوحة القيادة تسمح بزيادة نسبة التأكد عن المستقبل بالنسبة للمسير في ظل بيئة ديناميكية تتميز بعدم التأكد "الحصول على مستقبل بقليل من الشكوك"[3].

---

[1]- قسمي مسعودة، **لوحة القيادة و دورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سور الغزلان، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، 2016-2017، ص 21.

[2]- عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق ذكره، ص 166.

[3]- نفس المرجع السابق، ص 166.

5- لوحة القيادة كوسيلة حوار: بظهور لوحة القيادة، تمكنت من قيامها بدور وسيلة الحوار الأساسية بين مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة فمن خلالها يستطيع كل مسؤول يعلق على الانحرافات و الإجراءات التي اتخذها، كما يكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعده في إدارة عملياته[1]، و عليه فلوحة القيادة تعتبر وسيلة الحوار المفضلة داخل المؤسسة و الدعامة الأساسية في تحليل النتائج.

6- لوحة القيادة أداة لتحفيز و تنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين و تظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعور بالتقدم نحو تحقيق الأهداف و تحفيزهم لذلك، كما أن تحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية تسيير و القيام بعمليات التفكير و التحليل لإيجاد أفضل حلول و الإطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة عن المؤسسة[2].

كل هذا ينمي مهارات و قدرات المسؤولين يمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات و التواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم و دفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تنمي ثقافة تسيير بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة.

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة في المؤسسة و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية):

تعتبر لوحة القيادة المالية خلاصة رقمية لتشاطان المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح و مدى مساهمتهم في الأداء الكلي، و تشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية

[1]- بن لبيض الهام، **دورة لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، تخصص مالية و إدارة المخاطر، 2016-2017، ص 45.

[2]- بن لبيض الهام، نفس المرجع السابق، ص 45.

التسييرية و اكتشاف التغيرات و دراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيها، يتعلق هذا الأخير بقرارات خاصة بالاستثمار و السياسة التجارية و السياسة المالية

و عليه يمكن اعتبارها وثيقة تدخل في إطار إعداد التقارير الخاصة بعملية التسيير في كل مستوى من خلال مجموعة من المؤشرات المالية المتنوعة تقوم على مقارنة النتائج المحاسبية بين فترة و آخري، و يخضع تقديم المؤشرات للنظام المحاسبي السائد و تسمح المؤشرات المالية من جهة أخرى بانتقال المعلومات بشكل نمطي بين مختلف المصالح ومنه المستويات العليا بشكل أسرع و أكثر تجانسا، وهذا ما يسهل عملية المقارنة بين مختلف الفروع و الأنشطة[1].

يمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفقا نسب مالية كما يلي في الجدول

[1]– عريس طاهر، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، الجزائر 2006–2007، ص 122.

الجدول رقم(2-2): مثال للوحة القيادة المالية.

النسب	كيفية القياس	النسبة N	النسبة N+1
الإستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الأصول		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الخاصة / خصوم الغير جارية		
الخزينة الصافية	القيم المحققة / الديون قصيرة الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة / رؤوس الأموال الخاصة		
دوران الأموال الخاصة	رقم الأعمال / الرؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق ذكره، ص 189

ثانيا: لوحة القيادة الإستراتيجية.

1-تعريفها: تعتبر شكلا متطورا من لوحات القيادة، و هي تسعى عكس و عرض استراتيجيات و سياسات المؤسسة بشكل مفصل و بسيط و سلس لضمان تعيل و تطوير عمليات و مسارات الإدارية و القيادة في المؤسسة، و هي أداة تعمل على ترسيخ أسس التسيير الإستراتيجي الناجح في المؤسسة و ربطه بالتسيير التكتيكي و التسيير العملي بما يضمن تنسيقها و تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تعتمد على مؤشرات مفصلة و موضحة لسير مختلف عمليات و أنشطة المؤسسة المرتبطة بتنفيذ استراتيجياتها و تطبيق توجهاتها و سياساتها[1].

[1]- عرقوب علي، **دور لوحة القيادة المستقبلية في تحقيق أداء المؤسسة و تحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمت المؤسسات**، دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره، بومرداس، الجزائر 2014-2015، ص 128-129.

2-تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في[1]:

- دمج أهداف ذات بعد استراتيجي بداخل لوحة القيادة: تمكن الرئيس عن قيادة و حدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته و اتخاذ القرارات الضرورية.
- عملية تم فصل المؤشرات المرتبطة بالنتائج الآنية و النتائج المستقبلية: حيث أن النتائج الآتية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة و الإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في النشاطات لاحقة للمؤسسة، كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الآنية في نفس الفترة و التنبؤ بالفترة ألاحقة.
- العمل على دمج و اختيار مؤشرات ذات طابع كمي و نوعي و مالي يهدف:

✓ تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة.

✓ تنمية وضيقة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية.

✓ تعويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

3-منهجية بنائها: تتضح منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية حسب الخطوات التالية:

- توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج آنية و نتائج مستقبلية.
- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات، و تحديد قياسها بشكل كمي، نقدي أو نوعي، و تتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة.
- البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي و التسيير العلمي، و التي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، و يضاف إلى هذه المؤشرات مؤشرات تربط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية المتأتية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئية الخارجية التي لها تأثير على الوحدة.
- اختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط و التعديل قبل أية فترة تطبيق الإستراتيجية[2].

[1]- عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق ذكره، ص 188

[2]- عبد الوهاب السويسي، مرجع سابق ذكره، ص 192.

ثالثا: لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة):

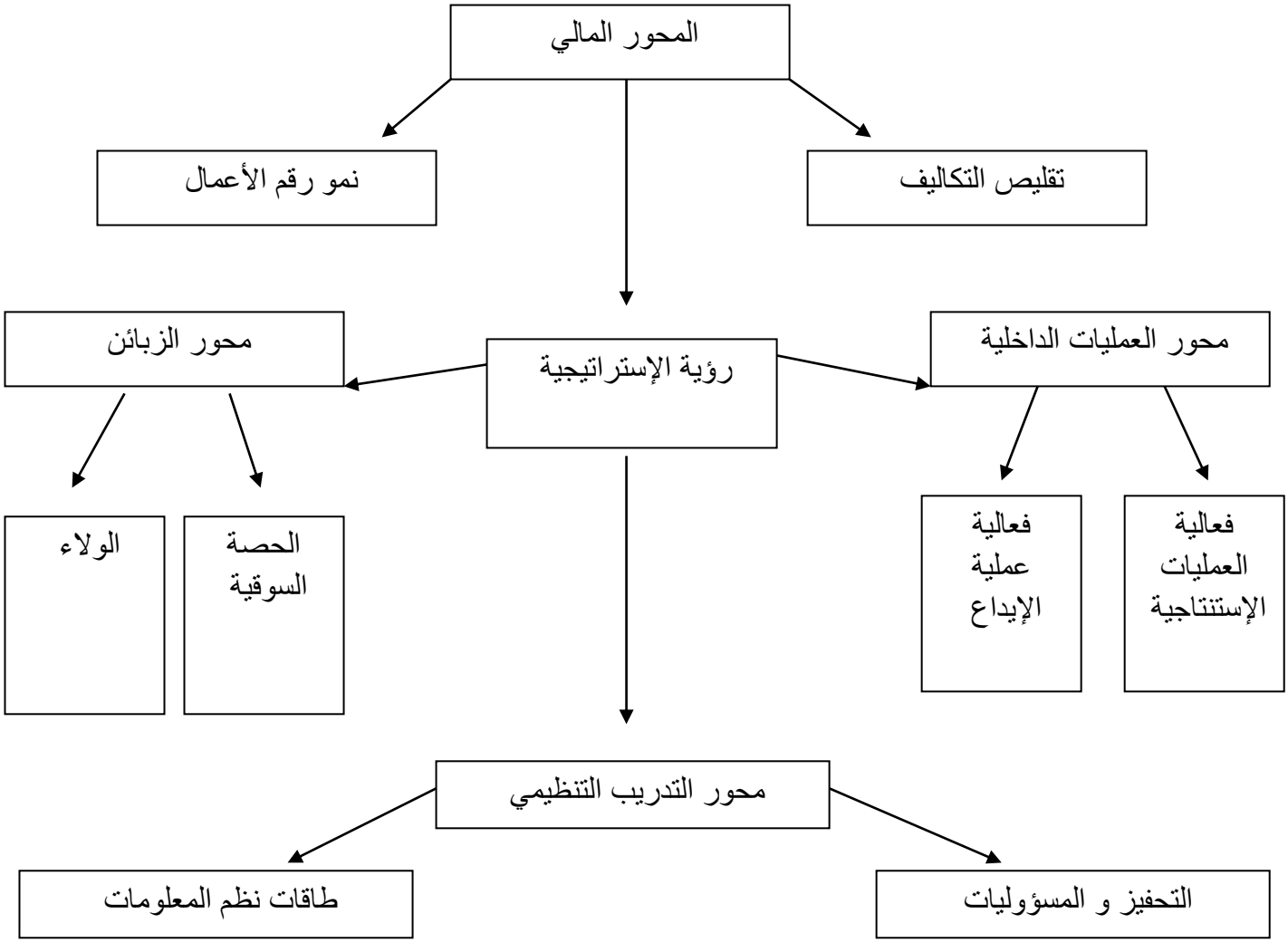
في مقال ل Kaplan ثم Norton في مجلة Harvard Business Revu و في 1996 نشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين استعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تمّ إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية و الأجل والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية وتعني بذلك الجانب التنظيمي .

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الإستراتيجية، من حيث أنّ هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة قيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته على الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية تقترح قائمة نوعية من المؤشرات تمّ تجميعها في أربعة محاور أساسية[1].

موضحة في الشكل التالي:

[1]- قسمي مسعودة، مرجع سابق ذكره، ص 16-17.

الشكل رقم (2-5): مكونات لوحة القيادة المستقبلية.



المصدر: كولال أمينة، **الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة**، مع دراسة حالة مصنع بيوتك بجسر قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2009/2008 ص 50 .

من الشكل السابق نلاحظ أن المحاور الأربعة تتمثل في:

- المحور المالي: ترتكز لوحة القيادة المستقبلية على المؤشرات المالية وذلك للتقييم الفعّال للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمّي للنشاطات السابقة وتسمح بتحديد ما إذا كانت الاهتمامات وتطبيق الإستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية.
- محور الزبائن: بفضل هذا المحور يتمكن المسيرون من تحديد قطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي تمّ تحديده، ويحتوي هذا المحور على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة لنتيجة التي يجب أن تكون عليها الإستراتيجية المحددة والتي يتم تطبيقها بصرامة، وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بالأشياء وولاء الزبائن، توسيع رقعة الزبائن، المر دودية حسب شرائح الزبائن والحصة السوقية من خلال القطاع الذي تمّ تحديده .
- محور العمليات الداخلية: يركز مسيّري المؤسسة على المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تحقق لها التفوق، لكونها تسمح ب:
  - ✓ منح خدمات تمكنها من جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية التي تمّ اختيار العمل فيها.
  - ✓ ضمان مردود مالي منتظر من قبل المساهمين.
- محور التدريب التنظيمي: يتعلق هذا المحور بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة أن تصنعها لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل، وما تجدر الإشارة إليه أن للمؤسسات حظوظ قليلة في ما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل والخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيا متقدمة[1].

إعداد لوحة القيادة المستقبلية يتطلب توفر بعض الشروط ومن أهمها:

- تحديد رواية المؤسسة وإستراتيجيتها.
- إعداد مؤشرات لقياس تنفيذ الأهداف الإستراتيجية.

[1]– كولال أمينة، مرجع سابق ذكره، ص 47-49.

- توفر مقاييس مرجعية تنافسية.
- تحديد مقاييس الأهداف في الأجل القصير مقابل الأجل الطويل.
- ضمان التأقلم الإستراتيجي المطلوب والمناسب لأغراض التنفيذ والمراقبة[1].

رابعا: لوحة القيادة التسويقية.

تعرف لوحة القيادة التسويقية على أنها " العملية المفسرة للحالات التي تكون فيها الإدارة تسويقية والتنبؤ بالحالات المستقبلية و التفاعل والاستجابة مع التغييرات في الوقت المناسب".

تكمن أهمية لوحة القيادة التسويقية في أنّها:

- تعمل على تحقيق أفضل النتائج.
- تركيز كافة المجهودات لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إدارة رئيسية لحماية الإدارة التسويقية.
- التعريف بالفلسفة التسويقية للمؤسسة.
- تدريب الأفراد للوصول إلى أقصى كفاءة ممكنة.

كما تلعب لوحة القيادة التسويقية دورا هاما في الإدارة التسويقية للمؤسسة من خلال:

- توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف التسويقية.
- تسمح باكتشاف نقاط الضعف والقوة للمؤسسة.
- تساهم في تقديم نتائج في شكل مادي رغم الأعمال – حجم المبيعات – عدد الزبائن.
- تساعد لوحة القيادة التسويقية في التنبؤ بالحالات المستقبلية بناءا على الدراسات السابقة[2].

المطلب الثالث: تصميم وإعداد لوحة القيادة.

تخضع عملية إعداد لوحة القيادة لمنهاجيه صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير.

[1]- قسمي مسعودة، مرجع سابق ذكره، ص 18-19.
[2]- بن لبيض الهام، مرجع سابق ذكره، ص 52.

أولا: مراحل تصميم لوحة القيادة.

تعتبر لوحة القيادة استثمارا مجديا بالنسبة للمؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير، كما يسمح للمسؤولين بمعرفة نقاط الخلل وتداركها في الوقت المناسب، ويخضع تصميم لوحة القيادة إلى المراحل التالية:

1- دراسة محيط المؤسسة: في هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة و السوق الذي تعمل فيه، و على ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل و أهداف مراكز النشاط كما يتم وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية[1].

2- وضع المؤشرات: المؤشر عبارة عن أداة تقويم وضعية يقوم بتجميع مجموعة من المعلومات.

3- تحديد المعايير: تبقى المؤشرات بدون فائدة إذا لم تقارن بالمعايير التي تم تحديدها، حيث يتم مقارنة المؤشرات الفعلية للوحات القيادة بقيم معيارية أو نموذجية، و يمكن أن تتمثل هذه المعايير في أهداف تحددها المؤسسة و المعايير تمثل الحقيقة مؤشرات قياسية قد تكون مستوحاة من المنافسين الأوائل أو من مكاتب دراسات مختصة في مجال الاستثمارات و قياس الأداء.

4- تجميع المعلومات: بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات و اختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات انطلاقا من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة و في هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها لتحضير المؤشرات التي تخصه كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها (يوميا، شهريا...).

5- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر الأنظمة المعلوماتية أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث أن عملية حجز و استخراج المعطيات و معالجتها تتم بسهولة و قراءة المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة، ملخصة[2].

---

[1]- عائشة كدادسة، **دور لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة الاقتصادية بالجزائر في تفعيل تطبيق أدوات مراقبة التسيير**، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة البليدة 2، يومي 28/27 أكتوبر 2014، ص 4.

[2]- عائشة كدادسة، مرجع سابق ذكره، ص 4.

و يمكن للوحة القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات و هناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة منها الجداول، الرسومات البيانية.

ثانيا: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة.

يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات كالجداول و النسب و التمثيل البياني و العمليات الساطعة باعتبارها الشكل الذي تظهر عليه المؤشرات.

1- النسب: هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة و سهلة الإستعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في فترة ما بحيث يمكنها قياس الأداء مثل نسبة رقم الأعمال كل بائع، نسبة رضي الزبائن...الخ[1].

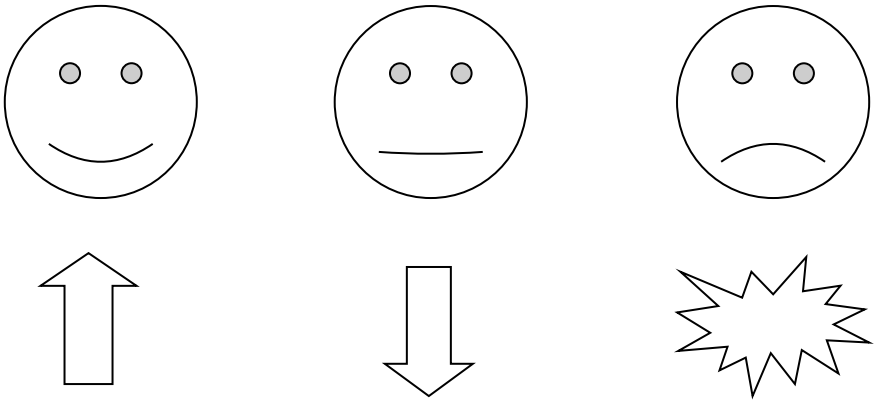
2- التمثيل البياني: هو أداة أكثر سهولة للأستعاب و أكثر تعبيرا في حالة تطور المؤسسة، فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية منحنيات، مدرجات تكرارية، دوائر نسبية...الخ، معبرة عن بعض النسب أو الجداول، غير أن هذا التمثيل يكلف وقتا طويلا لأعداده، و هذا بسبب بطئ في تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن.

3- العلامات الساطعة: هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة و ذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين، الشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمدها لوحة القيادة[2].

[1]- بن لبيض الهام، مرجع سابق ذكره، ص 85.

[2]- بن لبيض الهام، مرجع سابق ذكره، ص 85.

الشكل رقم(2-6): الرموز و الإشارات.



المصدر: بالهاشمي جيلالي طارق، **لوحة القيادة كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، النقود المالية و البنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 100.

4- القيم و الانحرافات: هي وسيلة تعطي نظرة سريعة و واقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، كما يكمن استخراج عدد كبير من الانحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.

5- الجداول: هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعداد و صفوف تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة بين التقديرات و النتائج المحققة و استخراج الفرو قات فهي الأداة الأكثر استعمالا في لوحة القيادة و عادة ما تكون في شكل نموذج عام، لكن قدرتها على إعطاء نظرة شاملة و دقيقة عن العمليات تتناسب عكسيا مع كثافتها[1].

الجدول رقم (2-3): مثال لتشكل تقديم لوحة القيادة.

المؤشرات	الشهر ن	الشهر ن+1	الانحراف	التغير	التراكم في ن	التراكم في ن+1	الانحراف	التغير
الحسابات الحديثة								

[1]- نفس المرجع السابق، ص 59.

القروض الممنوحة								
المبيعات								

المصدر : بن لبيض الهام، مرجع سابق ذكره، ص 59.

خلاصة الفصل:

يجمع البعض من الكتاب و الباحثين في الفكر المالي المعاصر على أن المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء من أجل الخروج بالقيمة العادلة لسهم الشركة، تمثل في القيمة الضائعة، القيمة السوقية، و بطاقة الأداء المتوازن، باعتبار أن هذه الأدوات هي المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء، كما يكن أن تمثل منهجا متكاملا في إعادة هيكلة نظم الإدارة المالية، حيث يرجع ذلك إلي قدرتها على الربط بين الأداء المالي للشركة و أهدافها بشكل عام و هدف الإدارة المالية بشكل خاص و الذي هو تعظيم القيمة السوقية لسهم الشركة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وحدة -المدية-

تمهيد:

مكنتنا الدراسة النظرية من التعرف على مختلف الجوانب المتعلقة باستخدام الاتجاهات الحديثة للتحليل المالي خاصة استعمالاته في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة، حيث تبين أنه يمنح نسب و مؤشرات تساعد في تشخيص الحالة المالية للمؤسسة و اتخاذ القرار المناسب، وحتى تكون دراستنا دراسة شاملة و واضحة أردنا أن ندعم ونثري دراستنا بجانب تطبيقي إضافة إلى ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين, ولقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز (شركة لتوزيع الكهرباء والغاز وسط مديرية التوزيع بالمدية) ولذلك قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز.

المبحث الثاني: تقديم المديرية الفرعية بالمدية و دراسة قسم المالية و المحاسبية.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمديرية الفرعية لسونلغاز بالمدية بواسطة لوحة القيادة المالية.

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز.

خضعت شركة سونلغاز لكثير من التطورات والتغييرات وفق ما تمليه الظروف والمتطلبات البيئية ,وفي هذا المبحث سنقدم لمحة تاريخية عن الشركة وعرض هيكلها التنظيمي ,بالإضافة إلى تحديد أهداف وأهمية الشركة كما يلي:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة[1].

تصنف شركة سونلغاز ضمن الشركات الخدماتية والصناعية, أي إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية, ولقد مرت هذه المؤسسة بعدة مراحل منذ الاستقلال وتم فيها تغيير الأهداف والوسائل وذلك بتغير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وأهداف هذه المرحلة كالتالي:

تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA في سنة 1974, فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية خاصة في الفترة ما بين 1962 و1969 التي دعم فيها التطوير الاقتصادي والاجتماعي منذ استرجاع السيادة الوطنية, فقد سخرت جهودها لتلبية العديد من احتياجات السكان الذين يزيد عددهم بسرعة.

وفي سنة 1969 تحولت سونلغاز باسم "الشركة الوطنية للكهرباء والغازSONELGAZ, ومما أضحت المؤسسة ذات حجم هام فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وحوالي 700.000 زبون, حيث كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة القدرات التنظيمية و التسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية, حيث تسعى الشركة بصرف النظر عن مبيعات الطاقة لصيانة الأجهزة المنزلية التي تعمل بالكهرباء والغاز.

خلال 1978 اتسع استخدام الغاز الطبيعي والكهرباء في الأماكن الحرفية والصناعية, مما ركزت في عملها على برنامج الكهرباء في مجموع البلاد.

وفي 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

1. **كهريف:** للإنارة وإيصال الكهرباء.
2. **كهركيب:** للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
3. **كنغاز:** لإنجاز شبكات نقل الغاز.

[1]- الموقع الإلكتروني www.sonelgaz.dz

4. **إترقا:** للهندسة المدنية.

5. **AMC**: المؤسسة المكلفة بصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

بفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

في سنة 1991 أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) ,أما في عام 2002 تحولت إلى شركة ذات أسهم (SPA) ,وهذا التغيير أعطى للمؤسسة إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة, كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر, وكونها شركة مساهمة يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم أخرى.

خلال السنوات بين 2004 و2006 أصبحت المؤسسة في شكل مجمع أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

1. سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.
2. مسيرة شبكة نقل الكهرباء GRTE.
3. مسيرة شبكة نقل الغاز GRTG.

في 2006 هيكل نشاط التوزيع أصبح موزع بين أربعة شركات هي:

1. الجزائر العاصمة SDA.
2. منطقة الوسط SDC.
3. منطقة الشرق SDE.
4. منطقة الغرب SDO.

الشركة GRTE والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء SPE تضاف هذه الشركات الخمسة لكل من الشركة الجزائري لإنتاج الكهرباء لتكون قطب المهن القاعدية GRTG الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز, حيث تتضمن هذه الأخيرة كذلك:

1. SKT شركة كهرباء ترقة.
2. SDK شركة كهرباء كدية الدروش.
3. SKB شركة كهرباء الرواقية.
4. SKS شركة كهرباء سكيكدة.

هذه الشركات الأربعة هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سونلغاز خلال السنة ذاتها 2006 وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير مهم للمجمع ,عادت مؤسسات الأشغال الخمسة وهي:

1. شبكة أشغال الكهربة –كهريف.
2. شركة إنجاز المنشآت الأساسية –إينرقا.
3. شركة التركيب الصناعي.
4. شركة إنجاز القنوات كنلغاز.

وفي سنة 2007 جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقي إلى فرع سامي بمعهد التكوين في الكهرباء والغاز شهر جانفي 2009, وفي نفس السنة تم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء هندسة الكهرباء والغاز وشركة الممتلكات العقارية للصناعة الكهربائية والغاز ELIT ,كما تم إنشاء الشركة الجزائرية للتكنولوجيا والإعلام SOPIEG, وأصبحت سونلغاز اليوم مجمعا يتكون من 39 شركة ,منها خمسة شركات مساهمة مباشرة هي:

1. الشركة الجزائرية للطاقة.
2. الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات.
3. الطاقة الجديدة في الجزائر.
4. شركة الخدمات الهندسية الجزائرية.
5. الشركة الجزائرية AEC.

وهذا دون حساب المساهمات الغير مباشرة مثل (كهر ماء) ,وأخذ مساهمة من خلال فرع (وقد التحق فرع أخير بالمجمع في 2009 هو إنارة روسية).

ومن أهم مقومات هذه المؤسسة أن لها رقم أعمال يقدر بـ 129 مليار دينار ,كما حققت مؤخرا استثمارات قدرت بـ 140 مليار دينار ,كما لها قدرة طاقوية محملة بحوالي 6800 ميغاواط, كما عملت جاهدة لإنتاج 27884 مليون كيلوواط ساعي من الكهرباء لزبائنها المقدرين بـ 8456950 زبون.

خلال السنوات الأخيرة بلغ عدد عمال هذه المؤسسة 56510 عامل, وهي تسعى دائما لتوسيع نشاطها وتطمح لتحقيق أهدافها واستمرارها في تقديم خدمات بشكل أفضل عن طريق انتاج قدرة اجمالية تقدر ب600ميغاواط و التي تنقسم الى 100ميغاواط من طاقة الرياح و500ميغاواط من الطاقة الشمسية

منها 402ميغاواط كانت في بداية 2016 و في اطار التطلع الى تنويع مصادر الطاقة في مجال انتاج الكهرباء و تحقيق المزيج الطاقوي في الجزائر تم الاهتمام بالطاقة الكهرو نووية للوصول الى نسبة 8 من إجمالي الطاقة المركبة بحلول سنة 2040 و هدا بعد إعطاء الإشارة من طرف المحافظة للطاقة الدرية .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها ووظائفها[1].

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

من أجل تحقيق أهداف المؤسسة سونلغاز منظمة بالهياكل التالية:

1: فروع المهن القاعدية:

خلال السنوات الخمسة الأخيرة تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشط هذه الأخيرة وعددها ثمانية في الميادين التالية:

1. إنتاج الكهرباء.SPE

- تسيير شبكة نقل الكهرباء.GRTE
- تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء.
- تسيير شبكة نقل الغاز.GRTG
- توزيع الكهرباء والغاز (4 شركات).

2: فروع الأشغال:

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد كان على سونلغاز أن تطور في التسعينيات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطور المنشآت والشبكات المستهدفة وهكذا فقد اقتنت هياكل ملائمة مندمجة داخل المؤسسة ,عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا للتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى.

3: الفروع المحيطة:

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهنة القاعدية ,قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعها للتحكم في رأس مالها كليا ,تنشط هذه الفروع وعددها 14 بصفة أساسية في مجال صيانة

[1]- الموقع الإلكتروني www.sonelgaz.dz مرجع سابق ذكره.

تجهيزات الطاقة ,النقل والتفريغ الاستثنائي ,توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية, البحث والتطوير, وكذا انجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر وبخدمات صيانة العربات ,ونشاطات متعددة أخرى.

4:شركات تساهم فيها سونلغاز:

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في استراتيجيتها المتعلقة بالتنويع والشراكة وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة النفقات الغازية, ويمثل الهدف المنشود من هذه الاستثمارات ما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

ثانيا: أهمية أهداف و وظائف المؤسسة[1]:

1: أهمية المؤسسة:

باعتبار سونلغاز مؤسسة وطنية تمارس عملا تجاريا ,فبمجرد اكتسابها الشخصية المعنوية بموجب القانون فهي تخضع لقواعد القانون التجاري وهي ملزمة بمسك الدفاتر التجارية ,كما شكلها القانون يتجسد في شركة ذات أسهم SPA ولقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ,ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية عبر كامل التراب الوطني في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز, حيث سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة الغاز ما يفوق 43%.

2: أهداف المؤسسة:

زيادة على الأنشطة المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز ,تسعى سونلغاز للعمل والتدخل في اتجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر, سونلغاز دائما عازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل فقد جندت تحويلات هامة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية عبر كامل التراب الوطني.
- وضع برنامج استثمار استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء

[1]- الموقع الإلكتروني www.sonelgaz.dz مرجع سابق ذكره.

- تكييف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى ,والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها.
- أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق.
- أن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.
- بكونها مؤسسة اقتصادية فهي تهدف دائما إلى تحقيق الأرباح وضمان الاستمرارية.

3: وظائف المؤسسة:

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر, وتتلخص مهامها الرئيسية في ما يلي:

- إنتاج الكهرباء والغاز ونقلها وتوزيعها.
- نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية بأقل تكلفة.
- تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وتلك ذات عدت سنوات وتأمين تمويلها.
- دراسة ووضع برنامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدورة الاحتكار.
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من أجل تحقيق مجموع مهامها.
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.

المبحث الثاني: تقديم المديرية الفرعية بالمدية ودراسة قسم المالية والمحاسبة :

تعتبر مؤسسة سونلغاز من احدى اكبر المؤسسات في الجزائر والتي تضم مجموعة من الفروع وهذا لتسهيل القيام بمختلف نشاطاتها عبر كامل التراب الوطني .

المطلب الأول: تقديم المديرية الفرعية بالمدية[1]:

المديرية الفرعية بالمدية تابعة للفرع الرئيسي الذي يضم ثلاثة فروع، والذي يسمى بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC حسب التقسيم الممثل للشركة الأم, ومن المهام الأساسية لهذا الفرع:

- تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحث يسمح بربط زبائن جدد بها .
- تسويق الكهرباء والغاز.
- ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبأقل تكلفة.

ويتكون الهيكل التنظيمي العام للفرع من:

1- المدير العام:

يعين الرئيس المدير العام ليتولى إدارة الفرع وتسييره, كما له نائب الذي يحول إليه مهمة التنشيط والتنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة.

2- قسم الموارد البشرية:

تعد وتنشأ سياسة الموارد البشرية و تؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها ,وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

3- قسم التنمية والاستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز:

مكلف بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي المكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات.

4- قسم الإدارة العامة:

تعد وتقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية :السيارات, الوثائق التقنية والعملية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

[1]- مقابلة مع رئيس مصلحة الشؤون القانونية لمديرية الكهرباء و الغاز بالمدية.

5- قسم التسيير والمعلوماتية:

تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتأمين مباشرة العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير, بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة.

6- مسؤول عن الاتصالات:

مهمتها أن تضع تحت الوحدات مجموع وسائل الاتصال الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

7- قسم استغلال الكهرباء:

مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء ,وذلك لتأمين مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

8- قسم استغلال الغاز:

تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير ,نوعية, الخدمة, الأمن ,التكلفة.

9- قسم العلاقات التجارية:

تعد السياسة التجارية للمنظمة ,تتابع وتقم تطبيقها ,كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط ,وتساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

10-قسم البحث والتطوير:

مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين قابلية الفعالية والأمنية للمنشآت والبيئة ,وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة.

11-قسم الأمن الداخلي:

مسؤول عن توفير الأمن الداخلي للمؤسسة, كما لها مسئول عن هذا القسم يسهر على ضمان الأمن والاستقرار في العمل.

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية "DD Médéa".

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية بالمدية "DD Médéa



المصدر: اعتمادا على وثائق من مؤسسة سونلغاز فرع المدية.

المطلب الثاني: تقديم قسم المالية والمحاسبة DFC[1]:

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية الدورة من عمليات الجرد (حساب الإهتلاكات، المقاربة البنكية، حساب المؤونة) بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة التي

[1]– مقابلة مع رئيس قسم المالية و المحاسبية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية.

تخص كل الحسابات المتعلقة برقم الأعمال والأجور ,كما أن القيم يهتم بحساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي ,يتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

أولا: المصلحة المالية.

المهام الأساسية لهذه المصلحة هي متابعة حركة الأموال سواء كانت بغرض استثماري أو استغلالي, بحيث تخص كل عمليات الدفع أي التدفقات المالية التي تتعلق بالمؤسسة ,وعادة في هذه المصالح يتم التعامل بكثرة مع البنوك والبريد.

ثانيا: مصلحة المحاسبة.

تقوم هذه المصلحة بجمع كل المعلومات المتعلقة بجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة ومعالجتها مع احترام النظام المحاسبي ومبادئه للخروج بمعلومات محاسبية يتم إرسالها للمديرة العامة, ثم إرسال عمليات للفرع وهو بدوره يرسله إلى المجمع ليقوم بتجميعها في قوائم مالية واحدة.

ثالثا: مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير.

تتخصص هذه المصلحة بكل عمليات المراقبة ونجد بها:

- **الميزانية:**

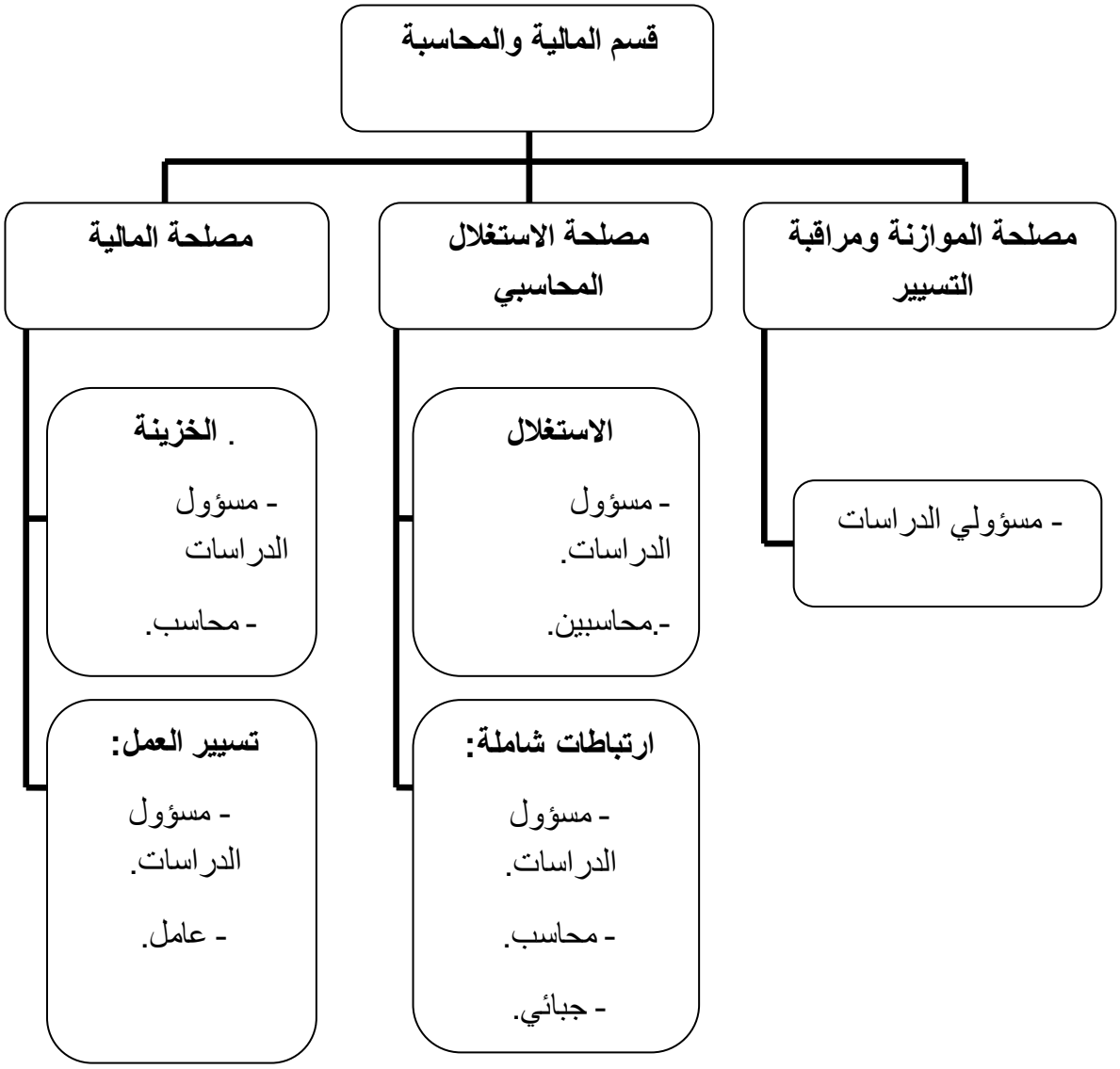
تسهر على إعداد موازنة تقديرية خلال فترة معينة, سواء على المدى الطويل أو القصير من ناحية التدفقات ومقارنتها مع الموازنات الفعلية لحساب الانحراف ولتقييم أداء المؤسسة.

- **مراقبة التسيير:**

مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة, وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المر دودية في المؤسسة وتحليل الانحرافات واكتشاف أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لـ DF

الشكل (3–2) : الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: اعتمادا على وثائق من مؤسسة سونلغاز فرع المدية.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمديرية بواسطة لوحة القيادة المالية.

وظيفة تقييم الأداء بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية توجد تحت خلية المحاسبة والمالية وسوف نقوم بعرض مجموعة من لوحات القيادة التي تستعمل فيها نسبة إنجاز الأهداف المسطرة وكذا نسبة التطور بالمقارنة مع السنة الماضية، كالتالي:

$$\text{نسبة التطور TE} = \frac{\text{إنجاز } 2017 - \text{ إنجاز} 2016}{\text{إنجاز } 2016} \times 100\%$$

$$\text{نسبة الإنجاز } TR = \frac{\text{إنجاز } 2017}{\text{الأهداف}} \times 100\%$$

المطلب الأول:عرض لوحات القيادة المستخدمة بأهم أقسام المديرية.

أولا: قسم العلاقات التجارية

لقسم العلاقات التجارية لوحة قيادة خاصة وسنحاول تقديمها من خلال مؤشرات الأداء الخاصة بهذا القسم.

الجدول رقم(3–1): المشتركين الجدد لسنة 2017.

	شهر ديسمبر		معدل التطور لشهر ديسمبر	تجميع شهر ديسمبر		معدل التطور (تجميع)	الهدف 2017	معدل الإنجاز
	2016	2017		2016	2017			
الزبائن الجدد (التوتر	857	773	-9.80%	9193	9757	6.14%	8470	115.19%

المنخفض)								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقابلة مع إطار في قسم العلاقات التجارية (الملحق رقم 01)

من خلال الجدول نلاحظ زيادة عدد الزبائن الجدد الذين يستهلكون شدة التوتر المنخفض مقارنة بسنة 2016 بمعدل 6.14%، وهذا راجع إلى تجسيد مشاريع الدول في ما يخص ربط المد اشر بالطاقة الكهربائية، وكذا إعادة تأهيل الشبكة بالنسبة لبعض السكان الذين قاموا بالرجوع إلى مناطقهم الأصلية، بعدما كانوا مهاجرين منها.

الجدول رقم(3–2): المشتريات لسنة 2017.

	شهر ديسمبر		معدل التطور	تجميع شهر ديسمبر		معدل التطور (تجميع)	الهدف 2017	معدل الإنجاز
	2016	2017		2016	2017			
صافي مشتريات التوزيع(Gwh)	72.64	75.50	4%	821.93	854.19	4%	919	93%
إجمالي مشتريات التوتر العالي(HT)	3.37	3.42	1%	39.68	39.65	0%	44	90%
إجمالي المشتريات الصافية(Gwh)	76.01	78.92	1%	861.61	893.84	4%	963	93%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقابلة مع إطار في قسم العلاقات التجارية (الملحق رقم 01).

من خلال الجدول نلاحظ زيادة صافي مشتريات التوزيع من الطاقة الكهربائية مقارنة بسنة 2016 بمعدل 4% بسبب زيادة زبائن جدد، كما نلاحظ وجود نسبة تطور منعدمة بالنسبة للمشتريات ذو التوتر العالي بسبب قلة الزبائن الذين يستهلكون هذا النوع والمتمثلين في شريكتين فقط وهما شركة صيدال وشركة صوناكوم بالمدية.

الجدول رقم(3–3): المبيعات لسنة 2017.

	شهر ديسمبر		معدل التطور	تجميع شهر ديسمبر		معدل التطور (تجميع)	الهدف 2017	معدل الإنجاز
	2016	2017		2016	2017			
التوتر المنخفض	33.98	35.7	5%	516.34	549.23	6.37%	586.86	94%
التوتر المتوسط	19.6	21.3	11%	204.47	206.6	1.04%	231	89%
التوزيع الكلي (Gwh)	53.14	57	7%	720.81	755.83	4.86%	817.86	92%
إجمالي مشتريات التوتر العالي	3.37	3.42	1%	39.68	39.64	-0.1%	44	90%
إجمالي الفواتير	56.51	60.42	7%	760.49	795.47	4.6%	861.86	92%

(Gwh)								

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقابلة مع إطار في قسم العلاقات التجارية

(الملحق رقم 02).

من خلال الجدول نلاحظ زيادة مبيعات التوتر المنخفض والمتوسط بمعدل 6.37% و 1.04% على التوالي وهذا راجع للتغيرات التي يشهدها المناخ الجوي (ارتفاع درجة الحرارة)، وكذا ارتفاع نسبة الزبائن الجدد بـ 6.14% بالنسبة للتوتر المنخفض، أما بالنسبة للزبائن الذين يستهلكون التوتر العالي انخفضت نسبة المبيعات اتجاههم بمعدل ضئيل جدا قدر بـ (1.04–%) وهذا بسبب ثبات الأشغال في كل من شركة صيدال وصوناكم بالمدية.

الجدول رقم(3–4): رقم الأعمال (بالمليون دينار) لسنة 2017.

	شهر ديسمبر		معدل التطور	تجميع شهر ديسمبر		معدل التطور (تجميع)	الهدف 2017	معدل الإنجاز
	2016	2017		2016	2017			
التوتر المنخفض المتوسط+ العالي	240.48	251.32	4.51%	3235.2	3457.4	7%	3330	103.8%
التوتر المنخفض	157.14	165.22	5.14%	2313.1	2544.86	10%	2308	110.2%
التوتر المتوسط	73.21	75.87	3.63%	800.85	793.6	-1%	912	87.02%

التوتر العالي	10.13	10.23	0.99%	121.23	118.89	-2%	110	108.8%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقابلة مع إطار في قسم العلاقات التجارية (الملحق رقم 02).

نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع رقم الأعمال للتوتر المنخفض مقارنة بسنة 2016 بمعدل 10% وهذا راجع لزيادة المبيعات بنسبة % 6.37 خلال الفترة الأخيرة، أما رقم الأعمال بالنسبة للتوتر المتوسط والعالي انخفض بنسب ضئيلة (1-%) و(2-%) على التوالي.

ثانيا: عرض لوحة القيادة لقسم تقنيات الكهرباء

هي الأداة المحددة للأهداف والاستراتيجيات وكذا الإنجازات كما نوضحه في الجداول التالية:

الجدول رقم(3-5): مؤشرات الاستثمارات المادية(كلم)

	شهر ديسمبر		معدل التطور	شهر ديسمبر (تجميع)		الهدف 2017	معدل الإنجاز%
	2016	2017		2016	2017		
الكهرباء الريفية	1.129	4.209	273%	96.448	55.207	57.630	95.80%
ربط الزبائن الجدد بشبكة الكهرباء	37.899	6.640	-82%	218.093	115.84	145.020	79.88%

البرنامج الذاتي	4.991	0.000	-100%	189.558	54.028	53.350	101.27%
ربط السكنات الاجتماعية الجديدة	0.340	0.000	-100%	8.164	0.309	0.309	100.00%
المجموع	44.359	10.849	-75.54	512.263	225.384	256.309	87.93%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقابلة مع إطار بقسم تقنيات الكهرباء.

من خلال الجدول نلاحظ انخفاض نسبة الاستثمارات ب 75% مقارنة بشهر ديسمبر2016، وهذا راجع إلى عدم تحقيق إنجازات مادية المتعلقة بالبرنامج الذاتي والربط بالشبكة الكهربائية للسكنات الاجتماعية الجديدة، كما تم تحقيق ما قدره 225.348 كلم من الهدف المقدر ب256.309 كلم أي بنسبة 87.93%.

الجدول رقم(3–6): مؤشرات الاستثمارات المالية (مليون دينار)

تقسيم الميزانية	مصاريف سنة2017	تقسيم ميزانية 2017	معدل الإنجاز%
الألياف البصرية	0	186	0%
تقوية شبكة الكهرباء	350	604	58%
برنامج الدولة	366	78	469%
ربط الزبائن الجدد بشبكة	458	475	96%

الكهرباء			
استبدال شبكة الكهرباء	31	28	111%
المجموع	1205	1371	88%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقابلة مع إطار بقسم تقنيات الكهرباء.

من خلال الجدول نلاحظ أن الميزانية المخصصة للكهرباء مقدرة ب1371 مليون دينار، تم تحقيق 88% من الميزانية، مع تسجيل نسبة 0% فيما يتعلق بالألياف البصرية وهذا يعود إلى تأجيل الأشغال المخصصة لهذا البرنامج إلى سنة 2019.

المطلب الثاني: إعداد لوحة القيادة المالية بالاعتماد على بعض المؤشرات المالية.

من خلال هذا المطلب سنقوم بإعداد لوحة القيادة المالية للمؤسسة بالاعتماد على بعض المؤشرات المالية التي تعبر عن الحالة المالية للمؤسسة، لذلك تطرقنا إلى حساب نسب السيولة و الربحية و النمو و الرفع المالية.

أولا: تقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق نسب السيولة و الربحية:

- **نسب السيولة:**

تعتبر السيولة من أهم الأمور التي يهتم بها المحلل المالي و الأطراف الأخرى و ذلك لتحديد مدي قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل أو طويلة الأجل مثل الدائنين المقترضين و البنوك و غيرهم، و تقييم السيولة يساعد المؤسسة على تجنب حالات العسر المالي و يزيد من ثقة الدائنين بالمؤسسة.

و قمنا بعرض بعض النسب المالية للسيولة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7): نسب السيولة خلال السنتين 2016-2017

البيان	2016	2017
أصول غير الجارية (1)	14358358833	15466239885,86
أصول جارية (2)	361085886081	3628855640,43
مجموع الأصول (3)	813,1796921769	19095095526,29

رؤوس الأموال الخاصة (4)	10360440111 ,60	11174621712,29
خصوم غير الجارية (5)	3294235061, 96	3363198269,08
خصوم جارية (6)	43145425200,25	4557275544,43
مجموع الخصوم (7)	17969217693,61	19095095526,29
نسبة سيولة الأصول الجارية = (3) / (2)	0,200946915015	0,190041240455
نسبة الأصول غير الجارية = (1) / (3)	0,79905308498	0,8099587595
نسبة السيولة العامة = (6) / (2)	0,8369042242	0,7962774260
نسبة التمويل الذاتي = (1) / (4)	0,7215615818	0,722517030333
نسبة الاستقلالية المالية = (7) / (4)	0,57656600794	0,585208997638

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (03، 04).

التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

1- بالنسبة لنسبة السيولة: تعبر هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في مواجهة استحقاقها و تنقسم إلى:

- نسبة سيولة الأصول الجارية: نلاحظ من الجدول أن هذه النسبة خلال السنتين كانت أقل من 0,5، حيث بلغت 0,20 سنة 2016 و بلغت 0,19 سنة 2017، و هذا يعني أن وضعية المؤسسة في حالة غير جيدة.
- نسبة سيولة الأصول غير الجارية: نلاحظ من الجدول أن نسبة الأصول غير الجارية بلغت 0,79 من مجموع الأصول سنة 2016، و هذه نسبة مرغوب فيها، و كذا في سنة 2017 حيث بلغت

0,80 من مجموع الأصول، و هذا يعني أن الأصول الجارية أكبر بنسبة كبيرة من الأصول غير الجارية و هذه النسبة ترغب فيها جميع المؤسسات.

- نسبة السيولة العامة: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة العامة خلال السنتين أقل من 1، حيث بلغت 0,83 سنة 2016، و في سنة 2017 بلغت 0,79، و ذلك يعني خصوم الجارية للمؤسسة أكبر من أصولها الجارية، و هذا يدل على عدم توفر السيولة الكافية لتسديد التزاماتها في مواعيد استحقاقها.

2- بالنسبة لنسب الهيكلة: تعد من أهم النسب لأنها تعطي صورة عن الهيكلة المالية للمؤسسة و تنقسم إلى:

- نسبة التمويل الذاتي: نلاحظ من الجدول أن نسبة التمويل الذاتي أقل من الواحد خلال سنتين و هذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة، حيث أن الديون طويلة الأجل لم تقم بتغطية الأصول غير الجارية.
- نسبة الاستقلالية المالية: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاستقلالية المالية أقل من أو مساوية للواحد (1) خلال السنتين، فهذا يعني أن المؤسسة مشبعة بالديون فلا تستطيع أن تحصل على قروض إضافية، و بالتالي فهي ليست مستقلة ماليا.

- **نسب الربحية:**

تعبر نسب الربحية عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات أو الأموال المستثمرة، و الربحية و تعبر عن العلاقة النسبية بين الأرباح الصافية، و المبيعات في المؤسسة التجارية، و عن الأرباح الصافية و قيمة الإنتاج في المشاريع الصناعية، و تهدف هذه النسبة إلى قياس قدرة المؤسسة على الكسب و مدى كفاءته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه، و لنسب الربحية قسمين أساسيين:

1- نسب الربح إلى المبيعات: تقيس هذه المجموعة من النسب مدى نجاح المؤسسة في الرقابة على عناصر التكاليف، بهدف توليد أكبر قدر من الأرباح من المبيعات، و تعطى نسب الربحية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): تطور نسب الربح إلى رقم الأعمال خلال السنتين 2016-2017

البيان	2016	2017
الربح الإجمالي (1)	-871342895,75	-1299757983,89
المبيعات (2)	4263861229,10	4389603115,27
الربح الصافي (3)	-871342895,75	-1299757989,89

هامش الربح الإجمالي = (2) / (1)	-0,20	-0,29
هامش الربح الصافي = (2) / (3)	-0,20	-0,29

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (04، 05).

نلاحظ من خلال الجدول نسب الربح إلى رقم الأعمال أن هامش الربح الإجمالي مساويا إلى هامش الربح الصافي و هذا لانعدام نتيجة غير العادية، كما أن هامش الربح الإجمالي بلغت نسبته 0,20-، في سنة 2016 و انخفضت في سنة 2017 حيث بلغت -0,29 ، و هذا راجع للمؤسسة في عدم تحكمها للتكاليف.

2- نسب الربح إلى الأموال المستثمرة: تقيس هذه النسبة مدى قدرة الإدارة علة توليد الأرباح من الأموال المستثمرة.

- صافي الربح إلى مجموع الأصول= الربح الصافي / مجموع الأصول.
- معدل العائد على حقوق الملكية= الربح الصافي / مجموع رؤوس الأموال الخاصة.

الجدول رقم (3–9): تطور نسب الربح إلى الأموال المستثمرة بالنسبة للمؤسسة.

البيان	2016	2017
صافي الربح إلى مجموع الأصول	-0,04	-0 ,06
معدل العائد على حقوق الملكية	-0,08	-0,11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (03، 04).

نلاحظ من خلال الجدول تطور نسب الربح إلى الأموال المستثمرة أن نسب صافي الربح إلى مجموع الأصول نسب سالبة و ضعيفة جدا و هذا ما يدل على أن المؤسسة لم تستغل أموالها أحسن استغلال ففي سنة 2016 بلغت نسبة الربح إلى مجموع الأصول 4-% أما سنة 2017 فقد أصبحت 6-%.

أما بالنسبة إلى معدل العائد على حقوق الملكية فكانت النسبة ضعيفة أيضا، ففي سنة 2016 بلغت 8-% و في سنة 2017 بلغت11-%.

ثانيا: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب نمو و الرفع المالي.

- **نسب نمو المؤسسة.**

وهي نسب تقيس المبيعات الصافية المحققة خلال سنة مالية معينة، مقارنة بسنة مالية ماضية.

1- نمو المبيعات:

$$\text{نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات سنة المالية} - \text{مبيعات السنة الماضية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}}$$

2- نمو الدخل الصافي: و هي نسبة تقيس نمو النتيجة الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، مقارنة بنسبة مالية ماضية.

$$\text{نمو النتيجة الصافية} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}{\text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}}$$

بالنسبة للمؤسسة تعطي نسب النمو كما يلي:

الجدول رقم (3-10): نسب نمو المؤسسة خلال فترة الدراسة.

البيان	2015	2016	2017
المبيعات	356028858894	4263861229,10	4389603115,27
النتيجة الصافية	-1184424854,80	-871342695,75	-1299757983,59

نمو المبيعات	/	% 19,75	% 2,94
نمو النتيجة الصافية	/	% 26 ;43	% 49 ,16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (04، 05، 07، 08، 10، 11)

من خلال جدول نسب نمو المؤسسة نلاحظ:

- بالنسبة لنمو المبيعات: حققت المؤسسة خلال السنة 2016 نسبة نمو 19,76% أما خلال 2017 فقد حققت نسبة نمو 2,94 % و هي نسبة منخفضة و هذا بسبب انخفاض المبيعات.
- بالنسبة لنمو النتيجة الصافية: نلاحظ من خلال الجدول حققت المؤسسة نسبة نمو 26,43 % سنة 2016 غير أنها ارتفعت إلى 49,16 % سنة 2017.

- **نسب الرفع المالي**.

تبين هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة على المديونية في تمويل نشاط ما وكلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية ان تواجه المؤسسة صعوبات في الإيفاء بتلك الالتزامات المالية:

1- نسبة المديونية: تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة في تمويل إجمالي موجود دائما على المطلوبات وتبيين كل دينار في إجمالي الموجودات كم يقابله من دين.

2- نسبة الديون على حقوق الملكية: تبين هذه النسبة إن كل دينار كم يقابله عن حق الملكية.

3- مضاعف حق الملكية: ويطلق على هذه النسبة أحيانا نسبة الرفع، وتبين هذه النسبة كم دينار من إجمالي الموجودات التي تم تحويلها مقابل كم دينار من حقوق الملكية.

الجدول رقم (3–11): نسب الرفع للمؤسسة خلال فترة الدراسة.

البيان	2016	2017
نسبة المديونية(1) =الديون الأخرى /مجموع الأصول	0،1560466037 %15،60	0،1733160337 %17،33

نسب الديون على حق الملكية(2) = ديون أخرى / رؤوس الأموال	0،2706482843 %27،06	0،2961609176 %29،61
مضاعف حق الملكية = (2)/ (1)	1،73	1،70859780 1،70

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (03، 04).

التعليق على النتائج: نلاحظ من خلال الجدول لنسب الرفع الخاصة بالمؤسسة أن نسب الرفع كانت كما يلي:

1- بالنسبة لنسبة المديونية: حسب هذه النسبة المبينة في الجدول أعلاه نجد ان نسبة المديونية منخفضة وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على التمويل الداخلي، فنجد خلال سنة 2016 بلغت نسبة المديونية 15،60% في حين ارتفعت نسبة المديونية الى 17،33% خلال 2017.

2- بالنسبة لنسبة الديون على حقوق الملكية: نلاحظ من الجدول أن نسبة الديون على حقوق الملكية مرتفعة حيث بلغت 27,06% خلال سنة 2016 في حين ارتفعت إلى 29،61% خلال سنة 2017 وهذا ما يثبت أن المؤسسة تعتمد على الديون في تمويلها.

3- بالنسبة لمضاعف حق الملكية: نلاحظ من خلال الجدول ان النسب في تناقص طفيف يكاد ينعدم وهذا راجع إلى تساوي قيمة النقصان في إجمالي الأصول مع قيمة الزيادة مع حقوق الملكية ففي سنة 2016 بلغت النسب 1،73 وفي سنة 2017 بلغت 1،70.

ثالثا: عرض لوحة القيادة المالية.

الجدول رقم (3–12): لوحة القيادة المالية.

النسب	كيفية القياس	2016	2017	سبة التطور
نسبة السيولة	الأصول الجارية / مجموع الأصول	%20	%19	%0,05
نسبة الأصول	أصول غير الجارية / مجموع الأصول	%79	%80	%0,01

غير جارية				
نسبة السيولة العامة	أصول جارية / الخصوم الجارية	%83	%79	%-0,04
نسبة التمويل الذاتي	رؤوس الأموال الخاصة / أصول غير الجارية	%72	%72	%0,001
نسبة الاستقلالية المالية	رؤوس الأموال الخاصة / مجموع خصوم	%57	%58	%0,49
هامش الربح الإجمالي	الربح إجمالي / المبيعات	%20	%-29	%0,45
هامش الربح الصافي	الربح الصافي / المبيعات	%20	%-29	%0,45
صافي الربح إلى مجموع الأصول	الربح الصافي / مجموع الأصول	%-4	%-6	%0,5
معدل العائد على حقوق الملكية	الربح الصافي / مجموع رؤوس الأموال الخاصة	%-8	%-11	%0,37

نمو المبيعات	مبيعات 2017 – مبيعات 2016 / مبيعات 2016	%-98,88	%2,24	%1,02
نمو النتيجة الصافية	النتيجة الصافية 2017 – النتيجة الصافية 2016 / النتيجة الصافية 2016	%26,43	%49,16	%-0,86
نسبة المديونية	الديون الأخرى / مجموع الاصول	%15,10	%17,33	%0,11
نسبة الديون على حق الملكية	ديون أخرى / رؤوس الاموال	%27,06	%29,61	%0,09
مضاعف حق الملكية	نسبة الديون على حق الملكية / نسبة المديونية	%1,73	%1,70	%-0,01

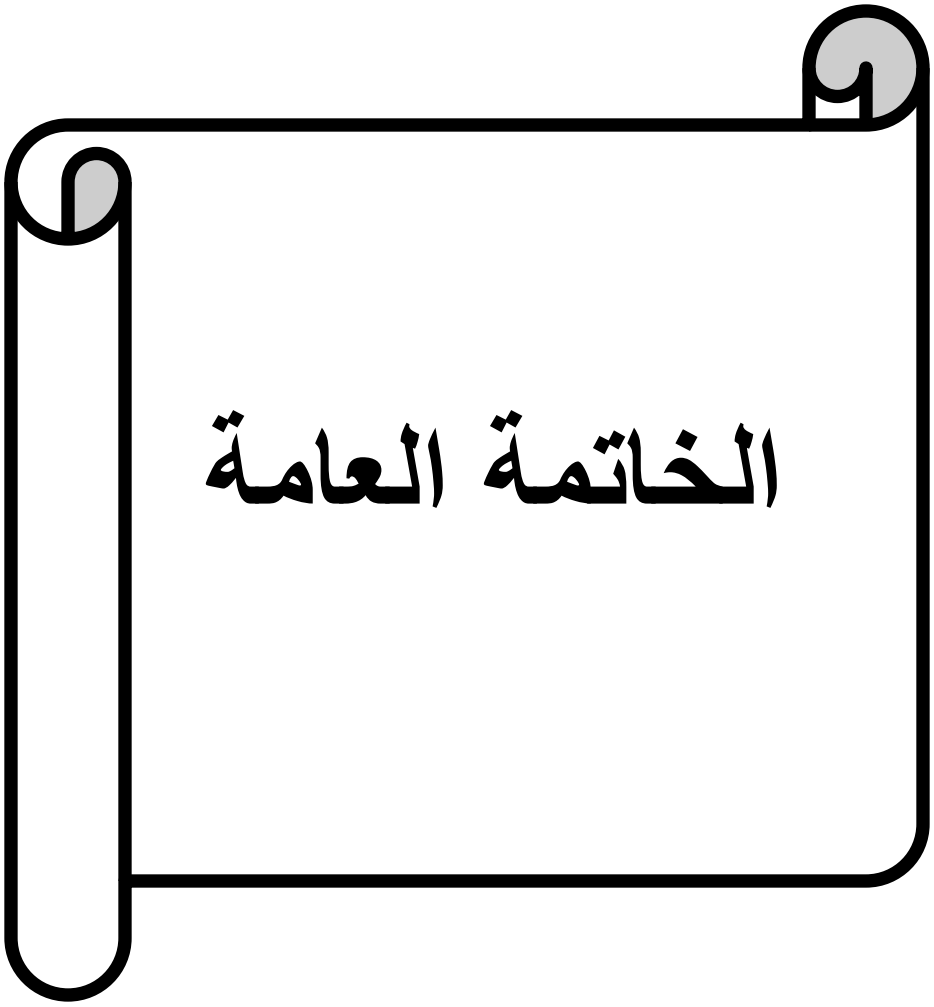
المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما تم تداوله مسبقا.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسب السيولة عرفت تطور طفيف بنسبة 0,5%، و هذا ما يدل على ثبات نسبي في سيولتها من سنة إلى اخرى، كما أنها عرفت نمو في نسبة المبيعات بنسبة1,02% ، وهذا ما يدل على زيادة مبيعاتها في الفترة الأخيرة، أما بالنسبة للمديونية فعرفت ارتفاعا بنسبة 0,11% و هذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على تمويلاتها على الديون.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الدراسة التطبيقية التعرف على المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز، و ذلك من خلال معرفة الدور الذي يلعبه المناهج الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، من خلال القيام بتحليل البيانات المتحصل عليها، إذ يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية على أرض الواقع، فتطرقنا في الجزء الأول إلى تقديم شامل للمؤسسة سونلغاز بالإضافة إلى عرض أهم أهدافها و وظائفها.

اما بالنسبة للجزء الثاني قمنا بإعداد لوحة القيادة المالية بالاعتماد على بعض المؤشرات المالية (نسبة السيولة و الربحية، و النمو و الرفع المالي)، بالاعتماد على الميزانية المالية و جدول حساب النتائج لسنتي 2016-2017، و من خلال هذه المؤشرات تبين أن المؤسسة غير مستقلة ماليا، و تتمتع بسيولة ثابتة نسبيا.


الخاتمة العامة

يعتبر موضوع الأداء وطرق قياسه وتقييمه من المواضيع التي حضيت بالكثير من الباحثين ففي السابق كان منصبا على تقييم الأداء بناءا على التقارير التي يفرزها نظام المعلومات المحاسبية أي كان اعتماد على أساليب في معضمها ذات طابع مالي و موجهة لأغراض داخلية و تلبي احتياجات المدى القصير، بعيدة في ذلك عن ظروف البيئة الحديثة التي تتطلب معلومات داخلية خارجية ذات صيغة مالية و غير المالية، و ذات بعد إستراتيجي، و نتيجة لتغير بيئة الأعمال فقد فرض على المحللين أن يتبنو أساليب حديثة في تقييم الأداء تفي بمتطلبات هذه البيئة و هذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من خلال تعرف على مختلف الاتجاهات الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء.

بالاعتماد على الإطار النظري الفصل الأول و الثاني من هذه الدراسة يمكن اعتبار أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و تدعيم و زيادة قدراتها التنافسية يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل تزايد الضغوط التنافسية و تعتمد في هذا السعي على تحسين أدائها و الارتقاء به إلى أعلى المستويات بما يحقق رغبات و حاجات مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة و ذلك بمتابعته و تقييمه بطرق و أساليب ذات فعالية.

وقد إستهدف الجزء التطبيقي من الدراسة تسليط الضوء على تقييم أداء مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية باستخدام الأساليب الحديثة للتحليل المالي- لوحة القيادة نموذجا.

- **نتائج اختبار الفرضيات:**

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و كذلك التساؤلات الفرعية التي تفرعت عنها، قمنا في بداية الدراسة بافتراض عدد من الفرضيات، و سنقوم باختبار هذه الفرضيات بصحتها أو خطئها و هذا وفقا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة.

- **فيما يخص الفرضية الأولى:** و التي نصت على "**تكمن أهمية التحليل المالي في مساهمة في إعداد الخطط المالية و زيادة فعاليتها**"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الأول، حيث يمكننا التحليل المالي من التعرف على نقاط القوة و الضعف في المؤسسة مما يؤدي إلى إمكانية تعظيم نقاط القوة و مواجهة نقاط الضعف و من ثمة زيادة القدرة على تحقيق النتائج و الأهداف.
- **فيما يخص الفرضية الثانية:** و التي كانت "**تتمثل الاتجاهات الحديثة لتحليل المالي في القيمة الاقتصادية و القيمة السوقية، وبطاقة الأداء المتوازن، لوحة القيادة، تنبؤ بالفشل المالي**" فقد تم

إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثاني، حيث أن هذه الأساليب تعتبر من الاتجاهات الحديثة التي تم تبنيها من قبل المحللين والمسيرين لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

- **فيما يخص الفرضية الثالثة:** و التي كانت "**تساهم لوحة القيادة في إظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير**" فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث أن لوحة القيادة تسمح بالوقوف على مختلف الأنشطة بغرض مراقبتها والتحكم فيها ولفت الانتباه إلى الانحرافات لتجنب الوقوع فيها مجددا.

➢ **نتائج الدراسة:**

من خلال دراستنا لموضوع تقييم الأداء المالي باستخدام الأساليب الحديثة للتحليل المالي في الفصلين النظري و التطبيقي و من خلال تطبيقه على مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لوحدة المدية توصلنا إلى:

- يعتبر التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية لتخطيط المالي.
- يساعد تقييم الأداء المالي على متابعة نشاط المؤسسة كما يستعمل للحكم على وضعيتها المالية .
- ليس لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز استقلالية اتخاذ القرارات الاستثمارية و الرجوع دوما إلى الشركة الأم في اتخاذ القرار.
- بشكل عام يمكن القول أن لوحات القيادة المتواجدة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ليست أدوات رقابية ذاتية تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطاتهم و تحفيزهم نحو تحقيق أداء أفضل بل هي أداة لتقييم النتائج و تصعيد المعلومات شهريا إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية، فهي لوحات قيادة تقليدية مركزة على الرقابة.
- دور لوحة القيادة في مؤسسة سونلغاز، اقتصر على مهمة القياس للنتائج المالية ومقارنتها بالأهداف المحددة مما يسمح بقياس أداء المسؤولين.
- عدم اعتماد مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز على الواجهات في نشر لوحات القيادة، بل تبقي هذه الأداة مجرد وثائق يتم وضعها لجانب الوثائق المحاسبية الأخرى، و لا يتم الرجوع إليها سوى في نهاية الشهر عندما يتم طلبها من طرف الهيئات العليا.

- **الاقتراحات:**

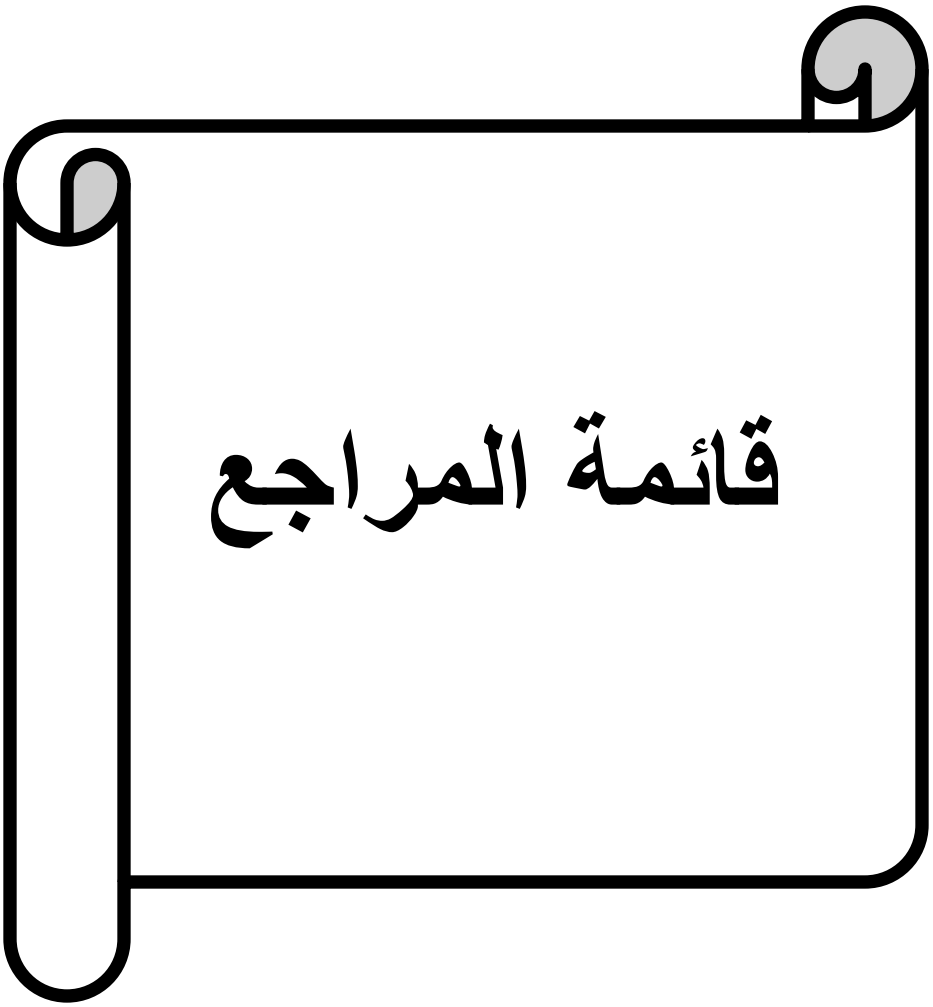
على ضوء النتائج المتحصل عليها تم اقتراح التوصيات التالي ذكرها:

- ضرورة إتباع الطرق العلمية المنهجية في تصميم لوحات القيادة تعكس الاحتياجات الفعلية للمسؤولين.
- لابد على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تدارك الخسائر وتحسين أدائها.
- نشر لوحات القيادة على واجهات بغرض لفت انتباه المسؤولين المعنيين حول أهم النتائج و الأهداف، كما ينصح باستخدام الألوان، في عرض الرسوم البيانية عوض اللونين الأبيض و الأسود.

- **أفاق الدراسة:**

من خلال التطرق لهذا الموضوع يمكن طرح المواضيع الموالية كأفاق للدراسة:

- استخدام أدوات التحليل المالي الحديثة في ترشيد القرارات الاستثمارية.
- معوقات تطبيق نظام لوحات القيادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الثقافة التنظيمية و أثرها على تطبيق نظام لوحات القيادة.


قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية.

- **الكتب:**

1- أمين السَيد أحمد لطفي، " **التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة** "، القاهرة 2005.

2- إبراهيم الجز راوي، حمزة الشميخي، "**الإدارة المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات**" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى.

3- حمزة محمود الزبيدي، " **إدارة الإدارة المصرفي و التحليل الائتماني**" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع2002 ، الأردن.

4- حمزة محمود الزبيدي، " **التحليل المالي تقييم الأداء والتنبأ بالفشل**" ، الوراق للنشر والتوزيع2004 ، الأردن.

5- حمزة محمود الزبيدي، "**أساسيات الإدارة المالية**" ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2004.

6- حيدر عبَاس عبد الله الجنابي، " **الأسواق المالية والفشل المالي**" ،دار الأيام للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى2016، عمان الأردن.

7- رمضان زياد،"**أساسيات التحليل المالي**" ، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة 1992، عمان الأردن.

8- زياد رمضان، "**أساسيات التحليل المالي في المنشآت التجارية و الصناعية والخدماتية**" ، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة 1998، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية.

9- سعد صادق البحيري، "**إدارة التوازن الأداء**" ،الدار الجامعية الإسكندرية 2003-2004.

10- طارق عبد العال حمًاد،"**تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة**" ، الدار الجامعية، مصر 2002.

11- طارق عبد العال حمًاد، "**التقارير المالية**" ، الدار الجامعية الإسكندرية 2006.

12- طلال محمد علي الحجاوي، بلاسم محمد إبراهيم الزبيدي، "**دورة الإدارة في التنبأ بالفشل المالي بإطار نموذج الائتمان**" ، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017، عمان الأردن.

13- عاطف وليم أندراوس، "**التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**" ،دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2008.

14- عبد الحليم كراجة،"**الإدارة و التحليل المالي، أسس، مفاهيم، تطبيقات**" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2002، عمان الأردن.

15- عبد الرحمان الدوري، نور الدين أديب،"**التحليل المالي باستخدام الحاسوب**"، دار وائل، الطبعة الثانية 2006، عمان.

16- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي،"**التحليل والتخطيط المالي، اتجاهات المعاصرة** "، اليازوري، عمان 2008.

17- عدنان تايه النعيمين ياسين كاسب الخرشة،"**أساسيات في الإدارة المالية**"، دار المسيرة، الطبعة الأولى2007، عمان.

18- فضيل جميل السعايدة، نظال عبد الله فريد،"**الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي**"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، القاهرة مصر.

19- فهمي مصطفى الشيخ، «**التحليل المالي**"، راد الله، الطبع وال | أولى 2008، فلسطين.

20- محمد علي إبراهيم العامري،"**الإدارة المالية**"، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2007، عمان الأردن.

21- محمد صالح الحنّاوي و آخرون،" **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات**"، الدار الجامعية الإسكندرية 2004.

22- محمد صالح الحنّاوي، "**أساسيات الإدارة المالية**"، النَاشر قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الإسكندرية،1998.

23- محمد مطر،" **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**" ، دار وائل للنشر والتوزيع،2004، عمان الأردن.

24- منير إبراهيم الهندي، «**الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر**"، المكتب العربي الحديث، الطبعة الرابعة2003، الإسكندرية.

25- منير إبراهيم الهندي،" **الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة المؤسسات**" ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى 2005.

26- منير شاكر إسماعيل إسماعيل، عبد النّاصر نور، "**التحليل المالي مدخل لصناعة القرارات**"، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

27- منير شاكر وآخرون،"**التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**"، دار وائل، الطبعة الأولى 2005، عمان.

28- نبيل عبد السلام شاكر، "**الفشل المالي للمشروعات**"، القاهرة 1989.

29- وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالبي، «**أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**"، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان الأردن.

30- وليد ناجي الخيالي، "**الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي**"، مؤسسة الورّاق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004، عمان الأردن.

- **الأطروحات و المذكرات:**

أ. **أطروحات دكتوراه:**

1- بنية محمد،"**القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الإقتصادية**"، دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2016-2015م، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية 2016-2017م.

2- بكّاري بلخير،"**أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لمؤسسات قطاع المحروقات بالجزائر**" ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSB، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2009-2010م.

3- جودي محمد رمزي،"**أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية، المعيار المحاسبي 01، عرض القوائم المالية**" ، دراسة حالة لمجموعة من

المؤسسات، رسالة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة2014-2015م.

4- عبد الوهاب السُويسي،"**الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004م.

5- عرقوب علي،"**دور لوحة القيادة المستقبلية في تحقيق أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التّوجه نحو حوكمة المؤسسات**"، دراسة حالة مجمّع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2014-2009م.

ب. رسائل ماجستير:

1- أحمد الصغير ريغة،"**تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة02، 2013-20114م.

2- بلال كيموش،"**التقييم الدوري للعناصر المادية ودورها في المحافظة على قيمة المؤسسة في ظل النظام المحاسبي والمالي**"، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMS(العلمية)، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، تخصّص دراسات مالية ومحاسبيّة معمّقة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عبّاس، سطيف 2010-2011م.

3- بلها شمي جيلالي طارق،"**لوحة القيادة، كأداة في مراقبة التسيير المصرفي**"، مذكرة ماجستير، كلية الإقتصادية النقود المالية والبنوك، جامعة سعد دحلب، البليدة2006م.

4- بوزيد سفيان،"**المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير واتخاذ القرار**"، دراسة حالة مؤسسة سونا طراك وحدة أرزيو، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس، المدية 2009-2010م.

5- رضوان باصول،"**استخدام التحليل المالي في التنبأ بالأداء المالي للمؤسسة**"، دراسة حالة مجمّع صيدال، رسالة ماجستير، تخصّص مالية ومحاسبة، 2008م.

6- صالح بلاسكا،"**قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة التقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**"، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصّص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عبّاس، سطيف 2011-2012م.

7- عبد الجبّار علوان، "**دور القوائم المالية المعدّلة بالقوة الشرائية العامة في التنبأ عن الفشل المالي**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية، العراق 2017م.

8- عريس الطاهر، «**التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية**"، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، رسالة الماجستير كلية علوم اقتصادية وتجارية، جامعة الجزائر، الجزائر 2006-2007م.

9- عقون سعاد،"**نظام مراقبة التسيير،أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الإقتصادية**"، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2001-2002م.

10- كولال أمينة،"**الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة**"، مع دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008-2009م.

ت. مذكرات ماستر:

1- بلال متريني،"**أهمية الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي في التنبأ بالوضعية المالية للمؤسسة**"، دراسة حالة فرع أنتي بيوتيكال صيدال، مذكرة من شهادة ماستر2017-2018م، المدية 2015-2016م.

2- بن قرطبي هشام،"**أهمية استخدام الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**"، دراسة حالة مؤسسة كهريف وحدة المدية 2013-2014م، مذكرة لشهادة الماستر علوم تجارية 2017-2018م.

3- بن لبيض الهام،سلاني سهيلة،"**دور لوحة القيادة في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية**"، دراسة حالة مجمّع صيدال، مذكرة لنيل شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصّص مالية وإدارة المخاطر 2016-2017م.

4- تيطراوي محمد،"**دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة**"، دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة للفترة 2014-2015م. مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص التدقيق ومراقبة التسيير، جامعة المسيلة 2016-2017م.

5- حوّاش محمد،"**اثر السياسات الاقتصادية على تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**"، دراسة حالة البنك المركزي الجزائري، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصّص بنوك وأسواق مالية، جامعة مستغانم 2016-2017م.

6- قاسمي مسعودة،"**لوحة القيادة ودورها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**"، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصصص الإدارة وتسيير المؤسسة 2016-2017م.

7- ميلود عويدات زمّور،"**تقييم الأداء المالي لشركات التامين**"، دراسة حالة شركة سلامة للتأمينات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير ، تخصص علوم مؤسسة، جامعة خميس مليانة 2014-2015م.

8- نور الدين غيدي،"**دور لوحة القيادة المالية في تحسين أداء الوظيفة المالية للمؤسسة الاقتصادية**"، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسترفي العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة 2017-2018م.

- **المجلات:**

1- عبد الشكور عبد الرحمان موسى الفرآ، "**أهمية القوائم المالية في التنبأ في التعثر المالي للشركات الصناعية السعودية لصناعة الإسمنت**"، دراسة تحليلية على القوائم والتقارير المالية المنشورة للشركات المساهمة الصناعية السعودية لصناعة الإسمنت باستخدام نموذج التمان،"**مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية** ISSN2352-9962"، العدد السابع جوان 2017م.

2- فراس خضير الزبيدي، "**العلاقة بين العائد والمخاطرة وأثرها في القيمة السوقية للأسهم**"، دراسة عينة من شركات القطاع المصرفي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية،"**مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية كلية الإدارة والاقتصاد، المجلة16، العدد02**"، جامعة القادسية، العراق 2014م.

- **الملتقيات:**

1- إسماعيل سبتي، فايزة محلب،"**فعالية حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية**"، الملتقى الدُّولي الخامس حول دور الحوكمة في تحسين الأداء للمؤسسات، تطبيق المعايير الدولية المحاسبية، جامعة الأخضر الوادي 7-8 ديسمبر 2018م.

2-عائشة كدادسة،"**دور لوحة القيادة المتواجدة بالمؤسسة بالجزائر في تفعيل تطبيق أدوات مراقبة التسيير**"، الندوة الوطنية الأولى حول واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الاجتماعية، جامعة البليدة02 يومي 28/27- أكتوبر- 2014م.

- **المؤتمرات:**

1- عبد الغاني دادن،"**الأداء المالي من منظور المحاكات المالية**"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 9/8- مارس-2005م.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1- David P, Norton. Robert S. Kaplan. The Balanaced Secorcoad : Translating Strategh into action, Harward business press, boston, 1996.
2- Poul Niven. Balanced Seorecard : Step- by- Step for government and nomprofit agencies. Johen wiley and sons. Now gersey. 2003,

- **الموقع:**

1- http:// www, noor- book, com,
2- https:// www, sne finanicial- word press, com/ tag,

3- www.sonelgaz.dz.

الملاحق