جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –

كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير

قسم مالية ومحاسبة

تخصص مالية المؤسسة

الموضوع

الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في التنبؤ بالمخاطر المالية

– دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع بالمدية –

مذكّرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في مالية المؤسسة

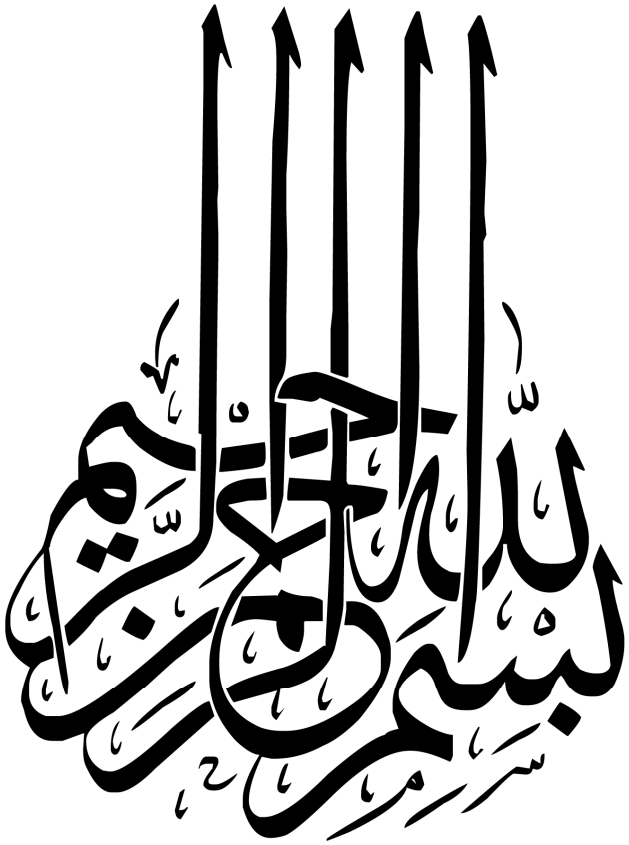
من إعداد الطالبتان:

- مناصر خديجة
- بن خليفة زهرة

تحت إشراف الأستاذ:

– بوشنافة الميسوم

السنة الجامعية: 2021 – 2022


بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الله نور السماوات والأرض مثل نوره كمشكاة

فيها مصباح المصباح في زجاجة الزجاجة كأنها كوكب

دري يوقد من شجرة مباركة زيتونة لا شرقية ولا غربية يكاد

زيتها يضيء ولو لم تمسسه نار نور على نور يهدي الله

لنوره من يشاء ويضرب الله الأمثال للناس

والله بكل شيء عليم ٣٥

شكـر...

الحمد والشكر لله أولا وآخر وأبدا الذي أعاننا على إتمام مشوارنا الدراسي .

نتقدم بتحياتنا الخالصة و جزيل الشكر إلى كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد على رأسهم الأستاذ المشرف " *بوشنافة الميسوم*" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة.

كما نتقدم بالامتنان و الشكر إلى كل أساتذة قسم المالية المحاسبة.

ولا يفوتنا أن نشكر عمال مؤسسة سونلغاز للتوزيع – وحدة المدية –

"" ...ولإن شكرتم لأزيدنكم..""

إهداء

إلى أغلى الناس في الوجود، إلى من رباني و أعانـني بالصلاة و الدعاء: الوالدين الغاليين حفظهما الله.

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفيها حقه، إلى زوجي الغالي حفظه الله و رعاه.

إلى جميع إخوتي حفظهم الله.

إلى قرة عيني و نور حياتي بناتي : سارة ، مروة ، ماريا و إيمان .

إلى من شاركني في انجاز هذا العمل : صديقتي و زميلتي زهرة .

إلى كل أفراد عائلتي و عائلة زوجي و أصدقائي و زملائي

إلى كل من علمني و ساهم و لو بحرف لانجاز هذه المذكرة .

و أخيرا إلى كل من أعني لهم شيئا في حياتهم.

مناصر خديجة

إهداء

إلى منبع الحنان...أجمل و أغلى هدية من الله...نور عيني وسبب ابتسامتي ونجاحي...

أمي ثم أمي ثم أمي...أدامك الله تاج فوق رأسي

إلى روح أبي الغالي رحمه الله و أسكنه فسيح جناته...أنت دائما في قلبي

إلى كل أفراد عائلتي الصغيرة وعائلتي الكبيرة خاصة أحباء قلبي بلال ونورهان

إلى زميلة المشوار "خديجة" شكرا لك .

إلى كل الزملاء والزميلات و الأصدقاء و الصديقات

و كل من يعرف و يحب زهره

زهرة بن خليفة

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	أ.....ج
الفصل الأول: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة	
مقدمة الفصل الأول	02
المبحث الأول: مدخل مراقبة التسيير في المؤسسة	03
المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير	03
المطلب الثاني: ماهية مراقبة التسيير و مراحل إعداده	04
المطلب الثالث:مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وخصائصه	10
المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير وحدودها في المؤسسة	12
المطلب الأول: لمحة عن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير	12
المطلب الثاني: حدود الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير	16
المطلب الثالث: مهمة ودور مراقب التسيير في المؤسسة	17
المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة	19
المطلب الأول: القيمة الاقتصادية المضافة ولوحة القيادة	19
المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة	25
المطلب الثالث: أدوات حديثة أخرى لمراقبة التسيير(OVAR , GIMSI)	33
خاتمة الفصل الأول	36
الفصل الثاني: التنبؤ بالمخاطر المالية وفق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير	
مقدمة الفصل الثاني	40
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المخاطر المالية.	41
المطلب الأول: ماهية المخاطر المالية	41
المطلب الثاني: أسباب الخطر المالي و مصادره	45
المطلب الثالث: مداخل و إجراءات الحد من الخاطر المالية	48

المبحث الثاني: إدارة المخاطر	51
المطلب الأول: ماهية إدارة المخاطر	51
المطلب الثاني: مبادئ إدارة المخاطر و الخطوات التي تمر بها.	52
المطلب الثالث: استراتيجيات و آليات إدارة المخاطر	55
المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير الحديثة لغرض التنبؤ بالمخاطر المالية.	56
المطلب الأول: الإدارة الفعالة للمخاطر المالية	56
المطلب الثاني: أساليب اكتشاف التعثر المالي و التنبؤ بالإفلاس	64
المطلب الثالث: استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة في التنبؤ بالنجاح أو الفشل المالي	74
خاتمة الفصل الثاني	82
الفصل الثالث:دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع – وحدة المدية–	
مقدمة الفصل الثالث	84
المبحث الأول: تقديم عام لشركة سونلغاز للتوزيع – وحدة المدية–	85
المطلب الأول: نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وحدة المدية	85
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وحدة المدية	86
المبحث الثاني:واقع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز للتوزيع	92
المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير الفعالة في الشركة– وحدة المدية–	92
المطلب الثاني:دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التنبؤ بالمخاطر المالية في شركة سونلغاز للتوزيع	98
المبحث الثالث: تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في سونلغاز للتوزيع –وحدة المدية	101
المطلب الأول: لوحة القيادة كأهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة للتنبؤ بالمخاطر المالية للوحدة	101
المطلب الثاني:تحليل النتائج و تقييم لوحة القيادة داخل شركة سونلغاز للتوزيع بالمدية	102
خاتمة الفصل الثالث	111
الخاتمة العامة	113
قائمة المراجع	-

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	شبكة أهداف /متغيرات عمل	34
02	مراحل طريقة GIMSI	35
03	نموذج تحليل الخطر	61
04	يمثل جدول تقييم الأقسام حسب كل وحدة	93
05	تحليل مراقبة التسيير بين النظري و الممارسة التطبيقية	97
06	لوحة القيادة الخاصة بعدد زبائن الكهرباء والغاز	103
07	نسبة الشراء، البيع ونسبة الخسارة الكهرباء kwh	103
08	شراء وبيع نسبة الخسارة من الغاز mth	104
09	رقم الأعمال خارج الضريبة	104
10	سعر البيع المتوسط من الكهرباء (الوحدة CDA/KWh)	105
11	سعر البيع المتوسط للغاز CDA/thermie	105
12	آجال ديون الزبائن	105
13	الوقت المساوي لانقطاع الكهرباء (TEC)	106
14	الوقت المساوي للانقطاعات لدى الضغط المتوسط	106
15	الوقت المساوي للانقطاعات لدى الضغط المنخفض	107
16	الأغلفة المالية ونفقاتها	108
17	الأغلفة المالية المغلقة والمبالغ المحولة لسنة 2020	108
18	تطور معدل هامش الربح	109
19	عدد التخصصات والعمال الذين خضعوا لتكوين متخصص 2021.	109
20	عدد العمال الخاضعين لهذا التكوين 2021	109
21	عدد الموظفين	110
22	تطور المركبات الخاصة بالمؤسسة	110

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مثلث نظام مراقبة التسيير	06
02	إبراز مفهوم مراقبة التسيير	08
03	مراحل إعداد مراقبة التسيير	09
04	الشكل العام للوحة القيادة	24
05	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	28
06	تصنيف المخاطر إلى مالية وغير مالية	43
07	توقع الخطر وأساليب الاحتياط	59
08	تأثير عوامل الحماية والاحتياط في الخطر	59
09	معالجة الخطر	62
10	أسباب الفشل المالي	67
11	حساب نسبة مردودية الأموال المستثمرة	70
12	أسلوب الانحدار الخطي البسيط	71
13	الانحدار غير الخطي البسيط	72
14	أسلوب الانحدار المتعدد	72
15	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع –وحدة المدية–	86
16	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	90
17	تسيير الشركة بالاعتماد على مراقبة التسيير	92
18	أسلوب مراقبة التسيير في المؤسسة	93
19	نموذج لوحة القيادة للسداسي سنة 2021	94
20	برنامج عمل شركة سونلغاز التوزيع –وحدة المدية–	95
21	تقييم مستوى الانحرافات بمؤسسة سونلغاز للتوزيع –وحدة المدية–	95
22	تقييم نشاط الشركة على استخراج الانحرافات لمؤشرات (رصيد الثلاثي- المدفوعات –الرصيد الاجمالي)	96

ملخص

إن الهدف من دراستنا هذه كان التعرف على مختلف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ودورها في التنبؤ بالمخاطر المالية في مؤسسة اقتصادية ، كما حاولنا إبراز قصور الأدوات التقليدية والذي كان السبب الرئيسي في اكتشاف طرق أخرى حديثة، ولقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من البحث، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي منه، كما قمنا باستخدام مجموعة من الكتب ، المجلات، المقالات وغيرها لمساعدتنا في البحث، وكانت نتيجة الدراسة أن استخدام الطرق الحديثة لمراقبة التسيير تساعد المؤسسة على تحسين التسيير، والتنبؤ بالمخاطر المالية التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل، إضافة إلى إشراك مختلف العمال في عملية التسيير من خلال اعداد لوحات القيادة، ومن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز للتوزيع وحدة المدية، تبين أن هذه الأخيرة تعتمد على لوحة القيادة فقط كأسلوب حديث للتسيير، كما أنها ترغب في تبيني طرق أخرى حديثة لمراقبة التسيير لضمان السير الجيد للمؤسسة و تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وتوسعها.

Sammary

The aim of our study was to identify the various tools and modern approaches to management control and their role in predicting financial risks in an economic institution. We also tried to highlight the shortcomings of traditional tools, which was the main reason for discovering other modern methods. The analytical descriptive approach in the theoretical aspect of the research, the case study in the practical aspect of it, and we also used a group of books, magazines, articles and others to help us in the research, and the result of the study was that the use of modern methods of management control helps the institution to improve management, and predict the financial risks that can That the institution will face in the future, in addition to the involvement of various workers in the management process through the preparation of dashboards, and through the field study of the Sonelgaz Corporation for Distribution and Tide Unit, it was found that the latter relies on the dashboard only as a modern method of management, and it also wants to show other ways Modern management monitoring to ensure the good running of the institution and achieve its objectives and ensure its continuity and expansion.

مقدمة عامة

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لبساطتها ولكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات كثرت نشاطاتها وعملياتها، وبالتالي تعقدت عمليات التسيير كعملية الرقابة ،ومع عقم الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة آنذاك جعل المؤسسة تحاول البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة عمليتها ونجاعة عملية التسيير.

إن الاهتمام بالرقابة التسييرية أدى إلى ظهور نظام متطور هدفه الأساسي هو فرض رقابة كاملة و شاملة، هذا النظام هو نظام مراقبة التسيير الذي يعتبر من الأنظمة الهامة داخل المؤسسة لذلك يجب أن يطبق بشكل صحيح، حيث يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تؤدي إلى تثبيت ركائزه داخل المؤسسة و نجد منها المحاسبة التحليلية، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة، التكاليف المستهدفة، بطاقة الأداء المتوازن ... إلخ.

كما أن المؤسسات الاقتصادية تنشط في بيئة صعبة و معقدة بشكل متزايد للقيام بأنشطتها، مما يؤدي لتعرضها للمزيد من الأزمات و المخاطر المالية، و دخول الاقتصاد العالمي عامة والجزائري خاصة في مرحلة الركود الاقتصادي، إضافة لتأثر الكثير من المؤسسات بجائحة كوفيد -19 ،وما يتولد عنها من تحدي تواجهه مؤسسات القطاعين العام و الخاص في مختلف الدول الأمر الذي يزيد من التعقيد في عدم المعرفة المستقبلية.

الأمر الذي رفع من مستوى عدم التأكد و جعل متخذي القرار في حالة قلق دائم، مما استوجب الرفع من قيمة إدارة المخاطر التي تنشأ و كذا مراقبة التسيير، ويمكن التفاعل مع الأنشطة المعرضة للخطر بالأسلوب الاقتصادي الأمثل بفعالية أكبر في صناعة القرار و آليات استخدام الاستشراف و التنبؤ المستقبلي بالمخاطر في ظل الأزمات .

هذه الأدوات تلعب دورا فعالا و مهم كوسيلة تمكن من الوصول إلى المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار فيما يخص المخاطر المالية بغية الحد منها أو تدنيتها لأقل مستوى ممكن.

1. الإشكالية

- **ما هو واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساهم في التنبؤ بالمخاطر المالية للمؤسسات الاقتصادية؟**

ومن خلال هذه الإشكالية تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هي مراقبة التسيير وما هي أهم أساليبها؟
- ✓ فيما تتمثل الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؟
- ✓ ما الداعي لابتكار أدوات حديثة لمراقبة التسيير؟
- ✓ ما المقصود بالمخاطر المالية ؟
- ✓ ما مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير عند تنبؤها بالمخاطر المالية التي من الممكن حدوثها؟

2. الفرضية الرئيسية:

على ضوء الفرض السابق لإشكالية الدراسة نحاول صياغة الفرضية التالية و التي نرى كأنها تؤسس كإجابة مسبقة على تساؤلنا:

- ➢ **تساهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في الحد من المخاطر المالية للمؤسسات الاقتصادية من خلال التنبؤ بها قبل حدوثها.**

أين يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

1- تقوم وظيفة مراقبة التسيير بأداء مهامها على أحسن صورة بالاعتماد على أدوات مختلفة، منها التقليدية و أخرى حديثة.

2- يمكن التنبؤ بالمخاطر المالية وفق أدوات مراقبة التسيير.

3- تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل التنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة و اتخاذ القرارات الملائمة.

3. أسباب اختيار الدراسة:

يعود اختيار الموضوع إلى عدة أسباب منها :

الرغبة في التعرف على هذا الموضوع و التعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية وكذلك أهمية مراقبة التسيير والأساليب الحديثة له ومعرفة ما مدى تواجد تطبيق هذه الأخيرة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتشجيع على الاهتمام بتطبيقه للحد من المخاطر المالية ، واختياره كذلك يعود في تشجيع الأستاذ المؤطر للموضوع.

4. أهمية اختيار الموضوع :

تكتسي هذه الدراسة أهميتها مما يلي :

- معرفة نظام مراقبة التسيير وبعض من أدواته مع كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه في التقليل من المخاطر المالية.
- التعرف على حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تطبيق المشروع الفعال لوظيفة المراقبة لمساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة، من أجل تدنية مخاطرها وتحقيق أهدافها المنشودة، والتكيف مع ما يحصل من تطورات مستقبلية.

5. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ذات الاستعمال الواسع لها؛
- ✓ إبراز دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة للمدى القريب و المتوسط.

6. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

المنهج الذي سوف يستخدم في الإجابة على الإشكالية هذه الدراسة و إثبات صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة هو المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يهدف إلى شرح أبعاد وأهداف الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة،بالإضافة إلى دورها في التنبؤ بالمخاطر المالية ، وذلك عن طريق وصف وتشخيص ظاهرة البحث بغرض استيعاب الإطار النظري ثم استخدام دراسة حالة في الجزء التطبيقي لإلقاء المزيد من الضوء على الظاهرة المدروسة.

7. حدود الدراسة

- ✓ **الإطار المكاني للدراسة** : شركة سونلغاز للتوزيع ، وحدة المدية.
- ✓ **الإطار الزماني للدراسة** :لغرض الإلمام بموضوع الدراسة واختيار الفرضيات، قمنا بالتربص لمدة شهر في الشركة العمومية الاقتصادية المتواجدة ببلدية المدية حيث تنصب هذه الدراسة على الفترة التي تمتد من سنة

2020 إلى سنة **2022** ، وهي فترة تمكننا من الحصول على معطيات كافية لتقييم أداء الشركة وتطبيق النموذج عليها.

8. الدراسات السابقة

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أساليب الحديثة لمراقبة الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

أ –دراسة نعيمة يحياوي، أطروحة دكتوراه بعنوان:" **أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق"**، جامعة الحاج لخضر باتنة، سنة **2008– 2010**، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة، وإبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة كما يتم الاستعانة بها في عملية التخطيط وتقييم الأداء.

وأهم ما توصل إليه البحث إبراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات وكذلك التطورات التي عرفتها مراقبة التسيير والتحولات التي مست أدوات التسيير التقليدي، ومن خلال ابتكار أساليب وأدوات ساعدت في اختيار المعالم والمؤشرات التي تقيس وتحسن الأداء وتبحث عن المعلومات الملائمة الاتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

ب – دراسة صفاء لشهب، مذكرة ماجستير بعنوان" **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات"** ، جامعة الجزائر، سنة **2005 – 2006** ،حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته على اتخاذ القرارات و مدى أهميته في رفع وتحسين أداء المؤسسة، ومن خلال وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل فستهدف تجديد العلاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء و الانحرافات، بالإضافة إلى تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال مجموعة من الأدوات التي تستعمل كتقنيات تسمح بتخطيط الأداء وكذلك متابعته والحكم عليه بعد تنفيذه.

9. خطة الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية و إثبات صحة الفرضية من عدمها، سنقوم بتقسيم الدراسة إلى مقدمة تبرز فيها الإشكالية، الفرضيات، المنهج المتبع في الدراسة، ثم ثلاثة فصول أساسية تتمثل في:

* الفصل الأول حيث سنتناول في مبحثه الأول مدخل إلى مراقبة التسيير في المؤسسة، أما المبحث الثاني سيخصص لعرض لمحة عن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، أما المبحث الثالث فأعد للتعرف على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة.

*أما الفصل الثاني سنقوم من خلاله التطرق إلى التنبؤ بالمخاطر المالية وفق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير ، حيث يشمل هذا الفصل أيضا على ثلاثة مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه المفاهيم الأساسية للمخاطر المالية والمبحث الثاني لمحة عن إدارة المخاطر، وأخيرا المبحث الثالث يشمل أدوات مراقبة التسيير الحديثة للتنبؤ بالمخاطر المالية.

*الفصل الثالث يتمثل في دراسة حالة الشركة العمومية الاقتصادية سونلغاز للتوزيع وحدة المدية.

*وأخيرا سنعرض خاتمة نبرز فيها نتائج الدراسة من الجانب النظري و التطبيقي، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

10. صعوبات الدراسة:

لضمان تقديم نتائج جيدة للبحث العلمي ينبغي توافر المعلومات بالقدر الكافي، و ذاك ما كان العائق الأول في إنجاز هذه المذكرة، حيث تم مواجهة المعوقات التالية:

- ✓ قلة المراجع العربية التي تتناول موضوع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و كذا المخاطر المالية.
- ✓ ضيق الوقت المحدد لإنجاز المذكرة.
- ✓ صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة نظرا إلى التزاماتنا المهنية .
- ✓ صعوبة الحصول على كل المعلومات المطلوبة في الجانب التطبيقي نظرا لحساسيتها و سريتها.
- ✓ تحفظ الموظفين في تقديم تفسيرات لنتائج الأداء.

الفصل الأول:

الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة

مقدمه الفصل الأول:

يحتل مجال الاقتصاد والمال مكانة هامة في كل المجتمعات، فتطور وازدهار بلد ما يعني تطور وازدهار اقتصاده، وقد شهد هذا المجال تطورات كبيرة في الآونة الأخيرة أدت إلى زيادة عدد المؤسسات والشركات وكبر حجمها، مما دفع بالحاجة إلى تطوير وتحسين طرق التسيير حتى تتواكب مع متطلبات المؤسسات من تحقيق أرباح واستمرارية...إلخ، فظهرت الطرق الرياضية و الإحصائية في التسيير بعد أن كانت محاسبية مجردة، ومن هنا ظهر ما يسمى بنظام مراقبة التسيير، و الذي يمكن اعتباره علما قائما بحد ذاته نظرا لشموليته وتنوع أدواته و تعقيدها، فماذا نقصد بنظام مراقبة التسيير؟ و ما هي مختلف الأدوات المستعملة فيه؟، وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث للتعريف بهذا النظام بطريقة شاملة، و ذلك على النحو التالي :

المبحث الأول: مدخل إلى مراقبة التسيير في المؤسسة

المبحث الثاني:لمحة عن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

المبحث الثالث: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير في المؤسسة

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الوظائف الحديثة النشأة في المؤسسة، ويمكن القول إن بدايته كانت بعد إنشاء معهد مراقبي التسيير سنة 1931 بالولايات المتحدة الأمريكية، وبعدها بدأ بالتطور والانتشار خاصة بعد الحرب العلمية الثانية،وأصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة لهذه الوظيفة كجزء من تسيير المؤسسة، وعليه سنحاول تسليط الضوء على هذا النظام من خلال التطرق على مفهومه، تعريفه، و مراحل إعداده،

المطلب الأول: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الأنظمة الحديثة التي دخلت على التسيير العام للمؤسسات، وقد شهد هذا النظام تطورات عديدة تزامنت مع ازدياد وتطور حجم المؤسسات، على غرار تطور نشاطها وتعقد عملياتها وما سببته الأزمة العالمية آنذاك، حيث أن فشل وعجز الطرق الرقابية الكلاسيكية في إخراج المؤسسات من أزمتها دفع بالاقتصاديين إلى إيجاد أساليب وطرق رقابية جديدة تضمن تحسين ظروف التسيير والنهوض بالمؤسسات المتضررة من الأزمة، تمحورت في طرق محاسبية كالمحاسبة التحليلية، أو طرق رياضية كبحوث العمليات..إلخ، وقد كانت هذه الطرق بمثابة ميلاد لمراقبة التسيير وكان هذا خلال سنوات الخمسينات، و= يمكن تلخيص تطور مراقبة التسيير إلى أربع (04) مراحل وهي[1]:

المرحلة الأولى: في البداية كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة(المالية) في إعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة، المتعلقة بعلاقة المردودية وبالنشاط والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة وكذا النقاط الأولى لاستعمال نظام النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي، وشاعت النسب وتطورت داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة مؤسسة Duppontسنة 1907، وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.[2]

المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة، وجاءت من طرف الباحث SLOOM الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل: الخزينة المالية،

[1] – القريوتي محمد قاسم: **مبادئ الإدارة**، دار صنعاء، عمان، الأردن، 2001، ص ص69-70.

[2] - Michel Rouch **: le contrôle de gestion bancaire et financier** ,4 eme édition , Paris,2002, p08.

البحث و التطوير، وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة و تطويرها.

المرحلة الثالثة:هي المرحلة التي تأسس فيها النظام مراقبة التسيير والتي ظهرت بعد الحرب العلمية الثانية، في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة هذه الأخيرة خصت استراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، و يكمن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة المارد مع الاهتمامات الخاصة.

المرحلة الرابعة: [1]هذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل التطور بمراقبة التسيير والتي ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية و بذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

المطلب الثاني: ماهية مراقبة التسيير و مراحل إعداده

لمعرفة مفهوم مراقبة التسيير و إعطاء نظرة متكاملة حوله، سوف نتطرق إلى النقاط التالية:

الفرع الأول: تعريف عملية مراقبة التسيير

لقد اختلفت نظرة المختصين في مجال الاقتصاد حول تحديد مفهوم واحد لمراقبة التسيير، وذلك باختلاف وجهات نظر المدارس التي يتنسبون إليها، وسنتطرق فيما يلي إلى بعض التعاريف التي تراها شاملة لتحديد مفهوم متكامل لهذا النظام

عرف ROBERT ANTHONY[2] مراقبة التسيير بأنها مجموعة العمليات التي يتأكد بواسطتها المسؤولون أن الموارد المتحصل عليها مستعملة بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ أهداف المنظمة.

نجد أن هذا التعريف يحتوي على مجموعة من المصطلحات التي تدل على حقيقة عملية مراقبة التسيير ف:

العمليات: تعرف على أنها مجموعة من الأفعال والمهام المتفاعلة ديناميكيا من أجل تحقيق الأهداف.

[1]- Michel Rouch : **le contrôle de gestion bancaire et financier** ,op cit ,p 09
[2]- Rached Gahsi ; **Control De Gestion (Toml),** 1er édition ; CIE ;Tunis ,2002,p 09.

المسؤولون: من أجل التحكم في التسيير و في تقييم أداء المسؤولين تقترح مراقبة التسيير وضع مجموعة من مراكز المسؤولية مستقلة عن بعضها عند اتخاذ القرار.

الموارد: حيث تقترح مراقبة التسيير التحكم في تكاليف الشراء، الإنتاج التوزيع، الإدارة، البحث والتطوير...إلخ.

الكفاءة: وهي حسن استخدام الموارد من اجل الحصول على أفضل النتائج.

الفعالية: وهي القدرة على تحقيق الأهداف المخطط لها .

الأهداف: إن أهداف المنظمة سمات أهداف كثيرة منها أهداف حسب الزمن سواء على المدى القصير أو المدى الطويل أو المتوسط، وأهداف حسب المكان: مثلا الأهداف حسب الوظائف، أو الأهداف حسب الفرع...إلخ.[1]

المنظمة: نظام مراقبة التسيير تطبق في كل المنظمات الربحية أو غير الربحية.

ونستنتج أن تعريف robert Anthony يعتبر من الأوائل الذين وضعوا نظريات لمراقبة التسيير سنة 1965، حيث يعتبر تعريف غني ودقيق، [2]فقد أدخل ضمن التعريف التقليدي المعروف "مراقبة التسيير هي مسار يهدف إلى تحفيز المسؤولين وحثهم على تأدية واجبهم على أكمل وجه، من اجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

عرف C.ALAZARD:[3] مراقبة التسيير أنها تعتبر عن وضع و إدراك وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من حسن التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما تم تحقيقه لذا يجب اعتبارها نظام معلوماتي لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف.

يعرف S.DCOUSSERGUESمراقبة التسيير على أنها نظام تقييم المسؤوليات وتحسين النتائج والأداء ويعتمد في ذلك على عدة أدوات تسييرية تتمثل في وجهتين:[4]

[1]– صالح إلياس– بن أحمد سعدية: **دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين**، مجلة الابتكار والتسويق،2014/01/15، المجلد رقم 01، العدد رقم 01، ص 159.

[2] - Michel Gervais : **contrôle de gestion**, 7eme édition, economica,Paris , p 22.

[3]– ناصر دادي عدون وآخرون: **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص10.

[4]- Sylvie de coussergues : **gestion de la banque**, 2eme édition , DUNOD ,Paris,1996,p107.

وجهة تصحيحية: عندما يهتم بالماضي لتحديد أهم المعطيات التي ميزتها من مؤشرات التكاليف الإنتاجية، جداول القيادة.

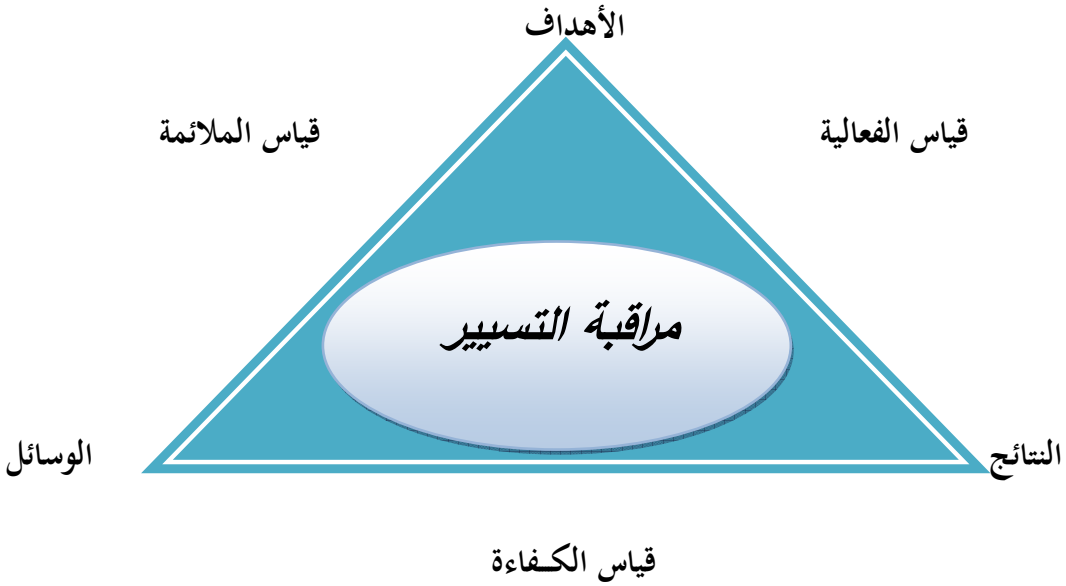
وجهة مستقبلة أو احتياطية: عندما يتعلق الأمر بتحديد الأهداف ومتطلبات المؤسسة للآفاق المحددة لها.

أما H.FAYALفقد عرف مراقبة التسيير على أنها التحقق من أن كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت والأوامر التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بقصد اكتشفنا الأخطاء والانحرافات، و حتى يتم تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى.

كما يعرف ALAIN BURLAND[1]مراقبة التسيير على أنها مجموعة من التقنيات والتحاليل التي تطور بهدف تنظيم السلوكيات و التي تخدم الإستراتيجية.

وبالتالي ومن كل ما سبق فإن نظام مراقبة التسيير يرتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية، والملائمة.

الشكل رقم(01): مثلث نظام مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون وآخرون،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية،مرجع سبق ذكره،ص47

[1]- Rached Gahsi , op cit ; p 10.

و كتحليل للشكل السابق :

فإن الفعالية Efficacitéيقصد بها مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعة أي إلى أي درجة تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها.

أما الكفاءة efficience فهي أيضا مقارنة النتائج المحققة لكن بمقدار الوسائل المستعملة.

وأخيرا الملائمة pertinence فهي العلاقة بين الأهداف والوسائل وبجميع المفاهيم الثلاثة تتحصل على ما يسمى بالأداء.

انطلاقا من التعاريف السابقة نجد أن لنظام مراقبة التسيير مفهوم متعدد حسب اختلاف وجهات النظر والمدارس،[1] ويمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هو عمليات أو إجراءات التأثير على سلوكات الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من إستراتيجية المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك عن طريق إيجاد الصيغة المثلى بين الوارد والأهداف.

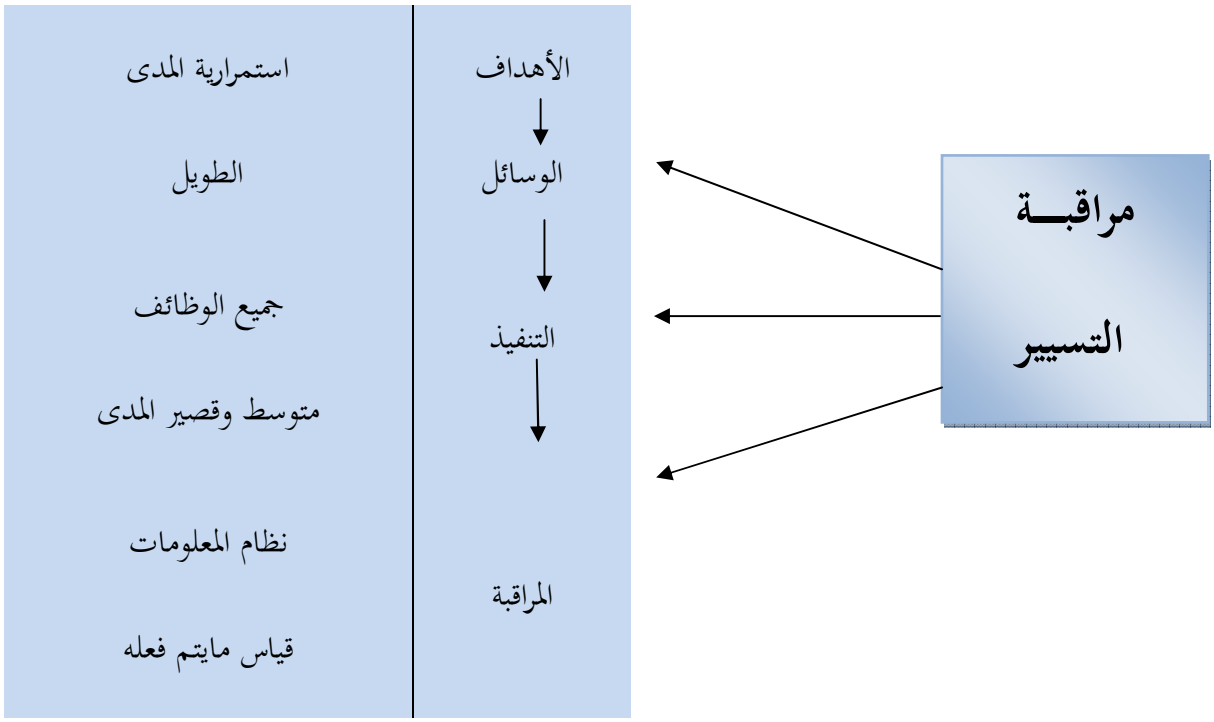
كما نجد أن التعاريف ركزت في مجملها على 03 مميزات أساسية هي:

- مراقبة التسيير ليست بنشاط معزول و إنما يتعلق الأمر بمسار.
- تحديد الصيغة النهائية لهذا المسار وهي تحقيق الأهداف.
- أبرز Anthony البعد التحفيزي لهذا المسار ومدى أهميته.

كحوصلة لما سبق نجد أن مراقبة التسيير هي عملية مسار ذات أهداف معنية ترتكز على جانب الحث و التحفيز ويمكن إبراز مفهوم مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي :

[1]- ناصر دادي عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص48.

الشكل رقم (02): إبراز مفهوم مراقبة التسيير

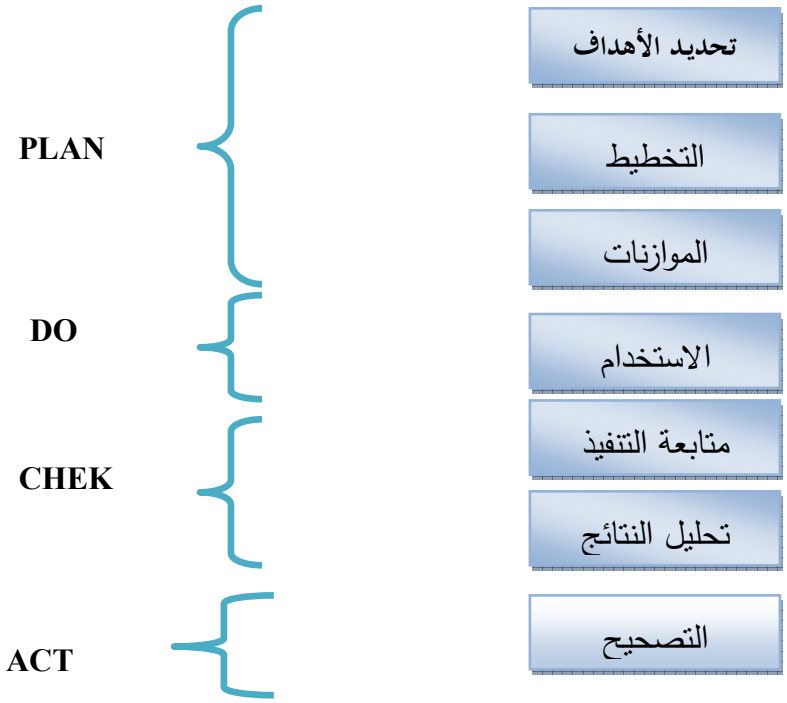


المصدر: Cloud Alazard , Sabine Separi :Le Contrôle de Gestion Manuel et Application , 3 em édition, paris, p 07

الفرع الثاني: مراحل إعداد مراقبة التسيير

يمكن النظر إلى مراحل إعداد نظام مراقبة التسيير على أنه مسار، وهذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من 04 مراحل كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (03):مراحل إعداد مراقبة التسيير



المصدر: صفاء لشهب: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار– دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموزاية–، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2005–2006، ص65.

انطلاقا من الشكل السابق تتمثل مراحل مراقبة التسيير في :

أولا: مرحلة التخطيط في هذه المرحلة يتم الانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة والقابلة للتنفيذ، وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها، حيث يقوم مراقب التسيير بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة، والتي تساعد المسؤولين على وضع إستراتيجية طويلة المدى يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة مراقب التسيير سواء على المدى المتوسط أو إلى المدى القصير عن طريق ما يسمى بالموازنات، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف القصيرة الأجل.

ثانيا: مرحلة التنفيذ هي المرحلة التي تلي مرحلة التخطيط، فبعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ المؤسسة بمرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات المعدة على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة.

ثالثا: مرحلة المتابعة والتحليل: تتأثر النشاطات المخطط إليها والنتائج المحققة بالظروف المحيطة وبالتالي يصعب تحليل هذه النتائج مما يستوجب ضرورة وجود نظام للقياس ففي الواقع لا يمكن معرفة النتائج المتحصل عليها

مباشرة إلا بعد وضع مؤشرات،[1] وهذا ما يشكل نظام القياس، في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المقاسة بتلك المتوقعة وكذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تفاديها لتحديد فيها إذا كانت تشكل انحرافا بالنسبة لمخطط النشاط وهذا يتضمن اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ببساطة إذا كانت هذه الفوارق تندرج ضمن المجال المحدد والمقبول لأي عمل تنبؤي فيمكن القول أن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية،وهي تنظيم يسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بصورة جيدة نحو الأهداف المرجو تحقيقها.

رابعا: مرحلة الإجراءات التصحيحية أن الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبؤي تتطلب ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية،وهذه الأخيرة تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ،أو على الوسائل التي ينبغي توفيرها واستعمالها، كما يمكن أن تتم في حد ذاتها والتي تستوجب إعادة النظر فيها.

يقوم مراقب التسيير خلال هذه المرحلة بتقديم التوصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها فقط، ولا شأن له باتخاذ القرارات فعملية اتخاذ القرارات ليست من صلاحيات مراقب التسيير.

المطلب الثالث : مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة وخصائصه

لقد أصبح نظام مراقبة التسيير يعمل من خلال المعلومات التي يستقبلها، وبالتالي فهو يتواجد في مركز هذه التدفقات المعلوماتية للمؤسسة، وهو كذلك يعالج ويحلل ويشرح هذه المعطيات وينقلها إلى الأطراف المعنية بذلك، فمكانة مراقبة التسيير في المؤسسة مرتبطة عموما ب[2]:

1-حجم المؤسسة

2-أسلوبها التسييري (مركزي أو غير مركزي)

3-الوسائل المتوفرة.

4-الأهداف المتبعة من طرف إدارة المؤسسة.

وبالنظر إلى التطورات الحاصلة فإن مكانة مراقبة التسيير أصبحت غير محصورة في جانب من جوانب الهيكل التنظيمي، حيث كانت في الماضي القريب تتواجد ضمن الإدارة المالية للمؤسسة، ويقوم بالعملية الرقابية

[1]- صفاء لشهب ، مرجع سبق ذكره، ص65.

[2]- أحمد بونقيب، **دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مرا رقبة التسيير**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 ، ص 18.

المسير المالي، أما في الوقت الحالي فقد تم ربط نظام مراقبة التسيير مباشرة بالإدارة العامة للمؤسسة، فهذه الوضعية تمكن وبالنظر إلى التطورات الحاصلة فإن مكانة مراقبة التسيير أصبحت غير محصورة في جانب من جوانب الهيكل التنظيمي، حيث كانت في الماضي القريب تتواجد ضمن الإدارة المالية للمؤسسة، ويقوم بالعملية الرقابية المسير المالي، أما في الوقت الحالي فقد تم ربط نظام مراقبة التسيير مباشرة بالإدارة العامة للمؤسسة، فهذه الوضعية تمكن مراقب التسيير من العمل باستقلالية عامة، كما تمنحه السلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر إيجابية، والمساعدة في اتخاذ القرارات وتقديم النصح والإرشاد، ومن أجل قيام مراقب التسيير بعمله بشكل جيد، فإنه عليه أن يكيف أدواته الرقابية وطرقه حسب المحيط الذي يعمل فيه، كما أن عليه الاعتماد على كل ماله صلة بالمؤسسة، كالتعرف على ماضيها وتطلعاتها وكذلك معرفة ثقافاتها وسياساتها العامة.

من خلال التعاريف المذكورة سابقا لمراقبة التسيير نجد أن لهذا الأخير عدة خصائص، سنحاول تلخيصها فيما يلي:

✓ مراقبة التسيير عملية معزولة مؤقتة بل هي مسار دائم التحكم والتأكد وهذا المسار هو عبارة عن مجموعة النشاطات المنظمة زمنيا والتي يمكن من خلالها الوصول إلى حالة محددة فمسار مراقبة التسيير هو سلسة متتالية من المراحل الموجهة كلها نحو المستقبل حيث تقام بعضها بانتظام (مخطط العمل السنوية، الميزانيات التقديرية، قياس الأداء)، وأخرى غير منتظمة (التخطيط طويل الأجل)، فالأفكار المبتكرة أو الفرص الإستراتيجية لا تأتي في تاريخ محدد، فالمسار هو وسيلة للتعديل للتقدم نحو الأهداف، ولهذا الغرض فهو يفضل سرعة الأداء في الميدان عوض التدخلات الصادرة عن المستويات التنظيمية.

✓ لكل فرد من أفراد المؤسسة أهداف مختلف بحسب الاختصاصات والمهام التي تسعى كلها متجمعة إلى تحقيق غاية مشتركة أل وهي استمرارية المؤسسة و تطورها وتحقيق أهدافها لذا وجب الحكم على أداء كل فرد من أفراد المؤسسة و تقييم الأداء هو من مهام مراقب التسيير، فبعد تحديد الأهداف وقيادة الأعمال تأتي مرحلة قياس الأداء والوقوف على حقائقه، حيث تعمل مراقبة التسيير على إيجاد علاقة بين ثلاث عناصر:هي الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة والنتائج المحققة، وهذا ما يولد ثلاث معايير يرتكز عليها مراقب التسيير هي: الكفاءة، الفعالية، والملائمة.

✓ يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين هما مراقبة التسيير بمعنى التحكم أي أنها القدرة على أن نجعل شيء ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون، والمراقبة بمعنى العقاب والثواب.

✓ مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية وخلفية للأداء، يظهر هذا جليا من خلال مسارها، لها مهام في الإطار التقديري (الخطط والميزانيات التقديرية) تتابع النشاطات والتنفيذ وتوفر المعلومات، كما تقوم بتقييم ما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة باستخدام المحاسبة التحليلية ولوحات القيادة.

✓ تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة نظام مراقبة التسيير إلى شرط أساسي وهو تصميم ووضع هذا النظام باتفاق ومشاركة كافة مسؤولي المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير وحدودها في المؤسسة

بعد ظهور نظام مراقبة التسيير والأهمية البالغة التي أخذها كنظام تسيير في المؤسسات، ونظرا للتطور الذي شهدته الأدوات المستخدمة فيه، حيث تم تقسيمها إلى أدوات تقليدية وأدوات حديثة، تعددت الدراسات والأبحاث التي أصبحت تتساءل حول قدرة الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير على متابعة التغييرات على مستوى المؤسسة والمحيط الخارجي التي بني عليها النموذج التقليدي باعتبارها العائق أمام إيجاد تمثيلات ملائمة لقياس وقيادة الأداء

المطلب الأول: لمحة عن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

بعد التعرف على ماهية مراقبة التسيير وخصائصها، ستتطرق الآن إلى التعريف بالأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، ومن بين هذه الأدوات نجد نظام المعلومات، المحاسبة التحليلية، والموازنة التقديرية.

أولا: نظام المعلومات

يوجد عدة تعاريف لنظام المعلومات نذكر منها:[1]

- ❖ هو نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات وتحويلها إلى معلومات حسب إجراءات وقواعد محددة تساعد بها الإدارة وفئات أخرى في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالتخطيط والرقابة.
- ❖ هو مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المستندة إليهم.

[1] – عبد الرزاق محمد قاسم : **تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص 51.

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى تعريف عام لنظام المعلومات: "*هو طريقة معالجة البيانات، ومجموعة من الإجراءات المنظمة داخل مشروع معين بمعلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة*".

عناصر نظام المعلومات: يتكون نظام المعلومات من العناصر التالية:[1]

المدخلات:تتضمن ضم وتجميع العناصر أو الأجزاء معا وإعدادها لكي يتم معالجتها،ولابد من التأكد من أن المدخلات قد دخلت صحيحة إلى النظام لأن عدم الدقة في البيانات الداخلة يؤدي إلى نتائج خاطئة في المعلومات.

المعالجة والتشغيل: حيث يقوم نظام المعلومات بتحويل البيانات الخام إلى معلومات قابلة للاستخدام ويجب أن تحدد الأهداف والمعلومات المفيدة لتحقيق هذه الأهداف.

المخرجات: حيث يتم إيصال المعلومات إلى المستفيدين وفق أشكال مثل التقارير. القوائم، الجداول والأشكال البيانية، وهي ما يطلق عليها مخرجات نظام المعلومات، فنظام المعلومات هو إنتاج معلومات مناسبة للمستخدمين النهائيين .

التغذية العكسية: هي عملية قياس ردة فعل المستفيدين على عمل النظام.

الرقابة: قد توجد بعض الأخطاء في البيانات التي تم إدخالها وقد تفقد بعض البيانات لذلك يعتبر التأكد من صحة ودقة البيانات المدخلة خطوة مهمة في نظام المعلومات يطلق عليها الرقابة.

البيئة:إن المؤسسة هي نظام مفتوح قابل للتكييف فهو نظام يتقاسم المدخلات والمخرجات مع الأنظمة الأخرى في البيئة لذا يتوجب وجود علاقات مناسبة مع الأخرى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئتها.

ثانيا: المحاسبة التحليلية

تعد المحاسبة التحليلية إحدى أدوات مراقبة التسيير ومن أهم الركائز التي يقوم عليها النظام المحاسبي فهي فرع من فروع علم المحاسبة، و تطبيقا لمبادئها تقوم بتقديم معلومات تتعلق بعناصر النفقات وتعمل على تسجيلها،

[1]– فايز جمعة– صلاح النجار: **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،ص 23.

تبويبها وتحليلها وتخصيصها أو تحميلها على مراكز التكلفة، كما تهتم بإعداد التقارير والقوائم لتقييم الأداء من أجل القضاء على التبذير في الموارد المستخدمة وزيادة إنتاجية العمل، أي تخفيض التكاليف و زيادة الأرباح.[1]

إن المحاسبة التحليلية تعمل على تطبيق أسس ومبادئ الحاسبة الخاصة بها من خلال تحليل مختلف الأعباء المرتبطة بالمشروع أو النشاط الذي تزاوله حتى يتسنى لها تقييمه ومعرفة النشاط الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط في استراتيجيات الإدارة.

تساهم المحاسبة التحليلية في فصل مراحل الإنتاج و تقييم المخزونات وفقا للمعايير المعمول بها، وتحديد تكاليف كل مرحلة على حدا: تكلفة محاسبة الشراء، تكلفة الإنتاج، تكلفة التوزيع، سعر التكلفة.

شروط تطبيق المحاسبة التحليلية

- يجب أن تتماشي المحاسبة التحليلية مع المفاهيم والمبادئ المحاسبية لأن أي خلل في المعلومات المقدمة من المحاسبة العامة سيؤدي إلى خلل في نتائج المحاسبة التحليلية.
- ضرورة توفر الشرط النفسي حيث يجب إعداد الأفراد وتهيئتهم باعتبارهم عاملا أساسيا لنجاح المؤسسة، وذلك من خلال تكوين الأفراد وتوجيههم في المكان المناسب الذي يتلائم مع طبيعة مؤهلاته وكذا تحسيس الأفراد بأهميتهم في العملية التي تدفعهم إلى الحرص على تنفيذ مهامهم بصفة صحيحة و دقيقة.[2]
- ضرورة وجود تخطيط عقلاني للمشاريع يضمن القيام بدراسة دقيقة للمشروع قبل الانطلاق في تنفيذه وذلك للتأكد من النتائج المحققة مستقبلا.
- ضرورة دقة وشمولية المعلومات التي تقدمها المحاسبة العامة لأنها مصدر ومنبع للمحاسبة التحليلية من جهة ومن جهة أخرى فإن النتائج المحصل عليها تعتمد اعتمادا كليا على مخرجات محاسبة عامة.

ثالثا: الموازنات التقديرية

خطة أو برنامج عمل خلال فترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة مالية واحدة، كما قد نكون نصف سنوية أو شهرية وحتى أسبوعية (مثل التدفق النقدي)، وتشمل هذه الخطة كيفية حصول المؤسسة على الموارد

[1]- نوبلي نجلاء: **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة خيذر محمد، بسكرة، 2014-2015، ص 111.

[2]- نوبلي نجلاء، مرجع سبق ذكره، ص112.

البشرية والمادية والمالية مستقبلا وتكون بصورة شاملة ودقيقة ومفصلة ف استخدامها خلال فترة تنفيذ الموازنة في ضوء أهداف وتوقعات المؤسسة المستقبلية والتي تكون محددة مسبقا، وتمتاز الموازنات التقديرية ب[1]:

- تعتمد على التنبؤ والتقدير المستقبلي .
- تغطي فترة زمنية مستقبلية معينة.
- تترجم أهداف المؤسسة بشكل أرقام وكميات.
- تغطي كافة نشاطات وفعاليات المؤسسة.
- تعتبر أداة من الأدوات الفعالة للرقابة والتخطيط.
- تعمل على تحديد المسؤوليات.

أنواع الموازنات التقديرية: تقسم إلى عدة أنواع باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها:

❖ **من حيث المدة الزمنية:**

موازنة طويلة الأجل: يتم تنفيذها خلال مدة زمنية تزيد عادة عن ثلاث سنوات.

موازنة قصيرة الأجل: يتم تنفيذها خلال فترة زمنية تكون أقل من سنة .

❖ **من حيث المرونة:**

الموازنة الثابتة: تلك التي يتم إعدادها لمستوى معين من النشاط وحجم إنتاج محدد.

الموازنة المرنة: يتم إعدادها لأكثر من حجم إنتاج ولأكثر من مستوى نشاط.

❖ **من حيث طبيعة النشاط: الذي تغطيه الموازنة**

الموازنة الرأسمالية: تخص الاستثمارات الرأسمالية (قرارات الإنفاق الرأسمالي).

الموازنة التشغيلية: تشمل كافة الموازنات الفرعية المتعلقة بمختلف العناصر التي تشكل قائمة الدخل (مصروفات وإيرادات التشغيل).

[1]– أسامة الحارس: **المحاسبة الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص ص288-289.

وتجدر الإشارة أن للمؤسسة حرية لاختيار إما بوضع جميع الموازنات التقديرية وتسمى بالموازنة التقديرية الشاملة أو بوضع البعض منها وتمسى بنظام الموازنات الجزئي.

المطلب الثاني: حدود الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

يشير الواقع العملي أن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير غير كافية كأداة لتقييم الأداء في ظل بيئة التصنيع الحديثة التي تتصف بالديناميكية والتغيير السريع، وتتمثل أوجه قصور هذه الأدوات فيما يلي:[1]

– إن الأدوات الكلاسيكية تركز على القواعد المحاسبية البحتة، وتقوم على مبدأ القياس اللاحق للأداء، مما جعل مراقبة التسيير تتسم بالتأخر والانحراف عن الأهداف الأساسية لها.

– عدم الاهتمام بمدى مساهمة الأداء الفعلي في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

– تهدف الأدوات التقليدية في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمؤسسة.

– تهدف الأدوات التقليدية في المقام الأول إلى تقييم الربحية المالية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته غير ملائم لتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق النجاح والنمو في بيئة التصنيع الحديثة.

– الأدوات التقليدية تهتم بتقييم الأداء في الأجل القصير، وفي ظل ظروف بيئية معينة، بينما تتجاهل عملية تقييم الأداء في الأجل الطويل.

– ارتباط المؤشرات المالية بالماضي أكثر من ارتباطها بالمستقبل وافتقادها للقدرة التنبؤية.

– عملية تقييم الأداء في الماضي كانت تسعى لمجرد البحث قي تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف وتحديد الانحرافات سواء التي في صالح المؤسسة أو التي في غير صالحها،أما في ظل المتغيرات التي تشهدها البيئة الحديثة لا تسعى عملية تقييم الأداء إلى مجرد الفحص في تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف، وتحديد الانحرافات، وإنما تسعى إلى تقييم الموقف الحالي يهدف إلى خلق ميزة أو مزايا تنافسية للمؤسسة تحقق لها الريادة.

– فشل نظام الموازنات التقديرية في إدماج الإستراتيجية نظرا لكون المحيط غير أكيد وتزداد أخطاره وبسبب التعقيدات التي تحيط بالمؤسسات مما أدى إلى غياب الربط بين الإستراتيجية وأعمال العمال، ولقد وجد أن معظم المؤسسات تعاني بصورة كبيرة من عدم المرونة التي تتسم بها عملية الموازنة، ولقد أوضحت إحدى الدراسات مايلي:20% من المؤسسات تستغرق أكثر من ستة عشر أسبوعا لإعداد الموازنة كما أن العديد من الموازنات

[1]– صالح إلياس، مرجع سبق ذكره، ص 164.

الفرعية قد لا تكون اكتملت مع بدء السنة المالية 78% من المؤسسات لا تغير موازناتها خلال الدورة المالية برغم تعير الظروف التي كانت سائدة وقت إعدادها،60% من المؤسسات لا تربط بين الإستراتيجية والموازنة،

92% من المؤسسات لا تقوم بالتقرير عن المؤشرات القائدة، فالموازنة تستند إلى تقديرات تتعلق بالمستقبل غير يقين في الظروف الحالية عادة ما يتم رفضها لان أغلبية المخططات والموازنات لا يتم احترامها.

كما أن إعداد الموازنات يعتمد على تحقيقات وتقديرات السنة الماضية ولا يسمح هذا بتحسين الأداء ويساهم في تطوير منطق متابعة الموجود والحفاظ على الماضي، كما أن القصور الحاضر في السنة الماضية يتم نقلة في موازنة العام.

إن الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير أصبحت عاجزة عن رقابة العمليات وقياس تكلفة الإنتاج بدقة وهذا بسبب تجميع الانحرافات بشكل إجمالي من جهة والتركيز على النتائج المالية الإجمالية وليس على الأنشطة الفعلية التي تسبب هده النتائج من جهة أخرى. كذلك من بين الانتقادات الموجهة للأدوات التقليدية لمراقبة التسيير أنها توفر مؤشرات مالية فقط، والتي تعطي نظرة قصيرة الأجل للأداء، إذا أخذنا بعين الاعتبار كل القرارات المتخذة من خلال سنة معنية فإن المؤشر المالي المقاس في نهاية السنة سيكشف بعض آثار هذه القرارات ويهمل الآثار المترتبة عن تلك القرارات على المدة الطويل وبالتالي النظرة حول الأداء ستكون خاطئة.

المطلب الثالث: مهمة ودور مراقب التسيير في المؤسسة

يعد مراقب التسيير ملاحًا للمؤسسة فهو يساعد على تحديد أهدافها ويضع برامج العمل ويضمن المتابعة الجيدة لنشاطها كما يعمل على إعداد الوسائل التي تسمح بممارسة التغذية العكسية ويحدد معايير الأداء المرتبطة بمختلف مسؤولي النشاطات، أما عن مختلف المهام المسندة إلى مراقب التسيير يمكن أن تجمل في النقاط التالية:[1]

1. **إعطاء تصور واضح لنظام مراقبة التسيير:** إن مراقب التسيير مكلف بالقيام بما يلي:

- ✓ جلب المعلومات التي تسمح بتحديد الأهداف الإستراتيجية وتساهم في تكوينها؛
- ✓ فهم نظام المعلومات والقيام بمراقبته بواسطة تطوير وسائل تجميعية والقيام بتحليل المعلومات المتعلقة بالأداء.

[1] – Rached Gabsi , Op.Cit ; p : 25.

- ✓ الحرص على تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية مستقلة.

2. **السهر على تعميم مراقبة التسيير في المنظمة:** وذلك من أجل مهام أساسية والتي تتمثل فيما يلي[1]:

- ✓ مساعدة الإدارة العامة والمسئولين من اجل تكوين وسائل تساعد في تبيين الإستراتيجية من أجل معرفة المخططات التي يجب أن تكون، الصفقات والميزانيات.
- ✓ ربط توقعات مختلف المسؤولين مع بعضها من أجل الحصول على مخططات وموازنات مناسبة وتكون قابلة للتحقق اقتصاديا.
- ✓ مساعدة المسؤولين العمليين والوظيفيين في حساب وتحليل الانحرافات وكذلك تعريف أسبابها والمساعدة كذلك على اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- ✓ الحرص على احترام الآجال المتوقعة في تنفيذ الأعمال وذلك بالتأكد من أن الأعمال تم تنفيذها كما تم التخطيط لها وفي الآجال المحددة.

3. الوظيفة الاستشارية: إن مراقب التسيير يعتبر بمثابة المستشار بالنسبة للإدارة العامة المسؤولين العمليين والوظيفيين في المنظمة، ومنه فهو يعتبر إطار وظيفي بالنسبة للإدارة العامة وبالتالي فهو لا يملك أي سلطة عليها ولا يأخذ مكانا في اتخاذ القرارات لكنه يستطيع توجيه القرارات بواسطة تدخلاته ومجلسه.

4.وظيفة التنشيط: إن مراقب التسيير يقوم بتنظيم وتنشيط الاجتماعات الدورية للجان الموازنات أو لجان الإدارة عند القيام بتكوين المخططات والموازنات السنوية (استدعاء المسؤولين للاجتماعات، تحرير محاضر الجلسات،...الخ).

كذلك يهتم مراقب التسيير بحث وتنشيط المسؤولين لتحقيق الأهداف المنوطة إليهم وذلك بالمتابعة المستمرة لما تم تحقيقه وما ينجر عنه من قرارا ت، وهو كذلك يهتم بتوصيل ما تم من التنفيذات للمسؤولين، إعلام واستشارة المقررين الوظيفيين والعمليين.

وتجدر الإشارة أن مهام مراقب التسيير تختلف باختلاف نوع المؤسسة وبنيتها الداخلية، ففي المؤسسات المتوسطة والصغيرة غالبا ما تضم وظيفته مع مهام المحاسبة والمالية، أما في المؤسسات الكبيرة عادة ما تمارس وظيفته من طرف أقسام مختلفة مثل المراقب المساعد والذي يتولى مسؤولية مجال أو مجالين من النشاط ، مراقب

[1] - Rached Gabsi, Op.cit. ; pp 26-27.

الموازنات حيث يتولى مهمة إعداد ومراقبة التنبؤات وكذلك ما تم تحقيقه من موازنات أو مراقب التسيير الصناعي حيث يرتبط هذا الأخير بمدير الموقع مباشرة ويتولى مهمة تحليل أسعار التكلفة، ومراقب التسيير التجاري ففي هذه الوظيفة يتولى مهمة إعداد الأسعار والهوامش، تحليل مردودية المنتجات حسب الأسواق وحسب المناطق ويراقب تكاليف التوزيع كما يساهم بالتعاون مع المدير التجاري في إعداد تقديرات المبيعات والتعريف بالأهداف.

المبحث الثالث :الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير وعلاقتها بوظائف المؤسسة

بعد الانتقادات التي وجهت للأدوات التقليدية لمراقبة التسيير وعجزها عن تقييم الوضع المالي للمؤسسة من خلال تقييم الأداء، والتقليل من المخاطر المالية، ظهرت أدوات أخرى لمراقبة التسيير تساعد المؤسسة على توظيف المعلومات واتخاذ القرارات في مختلف المجالات، وستتطرق في هذا المبحث إلى تعريف بهذه الأدوات وكيفية تأثيرها على وظائف المؤسسة.

المطلب الأول :القيمة الاقتصادية المضافة ولوحة القيادة

أولا :القيمة الاقتصادية

تعريف القيمة الاقتصادية المضافة:

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها: مؤشر لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويتضح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري[1] "

أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:

[1]- هواري سويسي: **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحث، العدد 07 ، جامعة ورقلة،2009-2010، ص61.

نظرا لأن القيمة الاقتصادية المضافة تعد من المعايير الهامة المستخدمة لأغراض تقييم الأداء الداخلي والخارجي، فإن أهميتها تكمن فيما يلي[1]:

- ✓ يوضح هذا المعيار التحسن المستمر والفعلي في ثروة الملاك.
- ✓ مقياس حقيقي للأداء المالي والإداري.
- ✓ معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل.
- ✓ مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- ✓ وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- ✓ يسمح تطبيق المعيار أن تكون كل القرارات المالية منمذجة ومقيمة بقيمتها الحقيقية.

خطوات حساب القيمة الاقتصادية المضافة: [2]

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة هناك خمس خطوات رئيسية يجب اتباعها وهي :

1. **الإطلاع ومعاينة البيانات المالية للوحدات** :يمكن الحصول على هذه البيانات بالاعتماد على القوائم المالية، وفي أغلب الأحيان يتم أخذ البيانات المالية لسنتين لإجراء عملية القياس.
2. **تحديد رأس مال المؤسسة** :إن المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عاما كثيرا ما تضلل في وصف الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.
3. **التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال** :هي المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، حيث تعرف على أنها المردودية الأدنى الواجب تحقيقها من مشروع استثماري والذي يسمح بتغطية معدل المردودية المفروض من قبل ممولي المؤسسة المساهمين(الأموال الخاصة) والدائنين(تكلفة الاستدانة)، وتعتبر تكلفة رأس المال عنصر مهم في المجال المالي فهي المعيار الأمثل للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية والمحدد الرئيسي لقيمة المؤسسة.
4. **حساب صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة** :يقصد به نتيجة الاستغلال بعد الضريبة أو النتيجة المالية الخالية من أثر الاستثمار أو التمويل.

---

[1] – محمد نجيب دبابش وطارق قدوري: **مداخلة حول" :أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"**، الملتقى الوطني حول "واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ،06 ماي 2013 ، جامعة الوادي، ص 10.

[2] – زينب بن مراد: **مساهمه مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي لمؤسسات القطاع الخاص بالجزائر**، مذكرة ماستر ، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013، ص8.

و عليه لحساب القيمة الاقتصادية المضافة نجد طريقتين وهما:

الطريقة الأولى :تحسب وفق العلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة =

(معدل العائد على رأس المال المستثمر – المتوسط المرجع لتكلفة الأموال) × رأس المال

الطريقة الثانية: وتحسب وفق العلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي ربح التشغيل بعد الضريبة (HT) – تكلفة رأس المال

أثر استخدام القيمة الاقتصادية المضافة على وظائف المؤسسة:

يعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة[1] من بين أهم مؤشرات قياس الأداء المالي الحديثة، ومن بين الجوانب الإيجابية لاستخدامها أنها تحقق التناسق بين كل من المديرين وحملة الأسهم والمؤسسة ككل، فكل فرصة استثمارية ينتج عنها قيمة اقتصادية مضافة موجبة فإنها تلقى قبولا من مديري الأقسام وكذلك المؤسسة ككل، والعكس صحيح.

ثانيا :لوحة القيادة

تعريف لوحة القيادة وخصائصها

لقد تعددت التعاريف الخاصة بلوحة القيادة وذكر أهمها [2]:

تعريف Norbert Guedj: لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة."

[1] – أشرف عبد المعبود محمد مشرف: **التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي**، مقترح لتحسين أداء الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة، مصر، ص44

[2] – ناصر دادي عدون وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 148.

تعريفMichel Gervais: لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في المدى القصير وتسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات."

ومن بين أهم خصائص لوحة القيادة ما يلي:[1]

- ✓ لكل مسؤول عملي (مصلحة أو قسم) لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
- ✓ يركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة أداء المسؤول، والتي تعكس الإستراتيجية المتبعة.
- ✓ يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
- ✓ تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.
- ✓ تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

مراحل تصميم نظام لوحات القيادة وشكلها

تمر مرحلة تصميم لوحة القيادة على أربع خطوات وهي :

تحديد المخطط التنظيمي للتسيير والمتغيرات الأساسية[2]:

يعرف المخطط التنظيمي للتسيير على أنه التمثيل الرسمي للمسؤوليات الممارسة حقيقة والاتصالات الموجودة بين مختلف المستويات التنظيمية وأنشطة المؤسسة، وهو بهذا إعادة تشكيل للمخطط التنظيمي للمؤسسة بطريقة تبين المسؤوليات الممارسة فعليا في الواقع.

إن الهدف من هذه المرحلة هو تحديد المسؤوليات الحقيقية الخاصة بكل مسؤول وكذلك وسائل العمل المتاحة لكل واحد منهم، وحتى يتمكن مراقب التسيير من تحقيق هذا عليه أن يقوم بإجراء مقابلات وحوارات مع مدير المؤسسة ومختلف المسؤولين، حتى يطلع على النتائج المسطرة وخطط العمل الموضوعة لتحقيقها، كما عليه أن يقوم بدراسة الوثائق المستعملة والمنتجة من قبل كل مسؤول وكذلك التعرف على العلاقات التنظيمية والوظيفية. وبالتالي ينتج عن هذا التحليل تحديد لمراكز المسؤولية والمهام والأهداف الرئيسية لكل مركز ومنه تحديد المتغيرات الأساسية الواجب مراقبتها.

[1]- أحمد بونقيب ، مرجع سبق ذكره، ص 118.

[2]- آمال غضبان: **استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التنسيق بين وظائف المؤسسة**، مذكرة ماجستير ،قسم العلوم التجارية،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015، ص55.

اختيار المؤشرات المناسبة

تتضمن هذه الخطوة وضع لكل متغيرة أساسية مجموعة من المؤشرات التي تسمح بقياس مستوى أداء المهام والتعرف بأقصى سرعة على الإنحرافات للتمكن من تصحيحها في الأوقات المناسبة.

وتتم عملية اختيار المؤشرات بمشاركة المكلفين بقياس وتقدير الأعمال والكفاءات (رؤساء المصالح)، وتعتبر مشاركة هؤلاء ضرورية بسبب معرفتهم الدقيقة لنقاط القوة والضعف في المصالح وهذا ما يؤدي إلى تركيز المؤشرات على المتغيرات الأساسية.

وبالتالي يتم التوصل في الأخير إلى اتخاذ القرار النهائي بخصوص قائمة المؤشرات التي سيتم استعمالها في لوحات القيادة.

البحث عن مصادر المعلومات :

إن عملية اختيار المؤشرات لا ترتبط فقط بمجرد تحديد المهام والأهداف المراد تحقيقها، بل كذلك بإمكانية الحصول على المعلومات التي تسمح بحسابها واستعمالها في الوقت المناسب، ومن أجل هذا يقوم مراقب التسيير بدراسة نقدية بنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، وتشمل هذه الدراسة على المراحل التالية:

- التأكد من توفر المعلومات انطلاقا من قائمة المؤشرات المحددة في الخطوة السابقة، وكذلك التعرف على درجة صلاحيتها (جيدة، حسنة، متوسطة، رديئة، سيئة) وعلى المدة اللازمة للحصول عليها.
- ثم يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسؤولين العمليين بالبحث عن كيفية الحصول على المعلومات غير الموجودة أو المتأخرة، ونتيجة لهذه الدراسة النقدية يتم تحديد قائمة المعلومات المتوفرة وإقصاء تلك التي لا يمكن الحصول عليها في الآجال المناسبة أو تلك التي تكون غير صالحة للاستعمال.

تصميم لوحة القيادة وتحديد قواعد استغلالها :

يعمل مراقب التسيير في هذه المرحلة على اقتراح لوحات قيادة متكيفة مع الهيكلة الموجودة وليس العكس، فإذا أدت عملية وضعها إلى إعادة النظر في التنظيم الموجود فسيتم رفضها لهذا السبب يجب أولا التكيف، ثم في وقت لاحق يتم القيام بالتعديلات اللازمة.

يجب أن تظهر لوحات القيادة المعلومات الأساسية بوضوح، حتى تسمح باستغلالها بسرعة وتضمن الاتصال الجيد بين مستعمليها ومسؤوليهم.

الشكل العام للوحة القيادة: حيث أن أغلب اللوحات تحتوي على أربع مناطق كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية.....			
	النتائج	***الأهداف***	***الضروقات***
الصنف 1 – مؤشر أ – مؤشر ب ⋮ **الصنف 2** – مؤشر ج			

مقياس المنطقة الاقصادية **منطقة النتائج** **منطقة الاهداف** **منطقة الفروقات**

المصدر: أحمد أبو نقيب، مرجع سبق ذكره، ص 129

أثر استخدام لوحة القيادة على وظائف المؤسسة[1]:

لوحة القيادة عبارة عن مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما، للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة تسمح للمسؤولين بالتحكم في مختلف أنشطتهم، وبطبيعة الحال تختلف التصاميم والمؤشرات باختلاف أهمية وحجم وطبيعة نشاط كل مركز.

المطلب الثاني :بطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة

أولا :بطاقة الأداء المتوازن

تعريف بطاقة الأداء المتوازن:[2]

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة".

ويعرفها البعض بأنها: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء، يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".

مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن1

- ✓ وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية.
- ✓ تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.
- ✓ المساهمة في تحديد الأهداف التجارية لكل مؤسسة من المؤسسات.
- ✓ ربط أهداف الشركات بنظام الحوافز؛ وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك، وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها.

---

[1]- رحيم حسن و أحمد أبو نقيب: **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008، ص 12.

[2]- محمد هاني محمد: **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال –قياس الأداء المتوازن–** ، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان–الأردن، الطبعة الأولى، 2014 ، ص257 .

- ✓ كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة السبب والأثر، والتي في النهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف، والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
- ✓ ومن أجل نجاح عملية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لا بد من وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الإستراتيجية، وتحديد علاقة السبب والأثر والأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية ودمجها مع واقع المؤسسات، والبعد عن الحلول الانفرادية، والتركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية، إضافة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمشروع، مع تفعيل البدء بالمشروع بعملية عينة إختبارية ثم توسيعها شيئا فشيئا.

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

حدد كل من Kaplan & Norto أربعة أبعاد أساسية تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن وهي:

البعد المالي[1] Financial Perspective

أحد أهم محاور تقييم الأداء، ويقوم هذا المنظور بالتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ويركز أيضا على العائد على إجمالي الأصول، العائد على حقوق المالكين، القيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

وتبرز أهمية هذا المحور في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المحاور الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي.

بعد العملاء Customer Perspective

تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضا العملاء من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر، وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

[1] – محار عبد الله الخليل: **تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، قسم محاسبة،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012 ، ص33 .

بعد العمليات الداخلية The Internal Business Process Perspective

ويختص هذا المحور بكفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المؤسسة المختلفة،[1] ويبحث أيضا عن أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجالات تحسين وتطوير الإنتاجية.

ويجب أن يعكس هذا المحور المهارات الخاصة بتنظيم الأعمال والتكنولوجيا المستخدمة بغرض إضافة قيمة للعملاء. وتتركز المؤشرات والمقاييس الخاصة بهذا المحور على الجوانب التي يمكن تحسنها تحقيق المزيد من رضا العملاء والمكاسب المالية للمؤسسة ككل وبالأخص في مجالات زمن دورة الإنتاج، الجودة، مهارات المستخدمين، والإنتاجية.

بعد التعلم والنمو The Learning & Growth Perspective

ويهتم هذا المحور بتحليل قدرة العاملين بالمؤسسة على التعلم والتطور والبحث وتحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققه المنافسون، ومدى قدرة المؤسسة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم المؤسسة من أخطائها؟ وكيف تستطيع أن تجعل من قدراتها على التغيير والتطور مستمرة؟ [2] .

ويتضمن هذا المحور مؤشرات توضح مستوى التعلم والنمو بالمؤسسة، مثل :هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات، وهل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟

إضافة إلى ذلك نجد بعض الكتب تذكر:

البعد المجتمعي social Perspective :

- من وجهة نظر بعض الباحثين فإن الأداء المجتمعي لا يعتبر محركا مستقلا للأداء، وإنما هو محرك ضمني في محركات الأداء الأربعة السابقة.

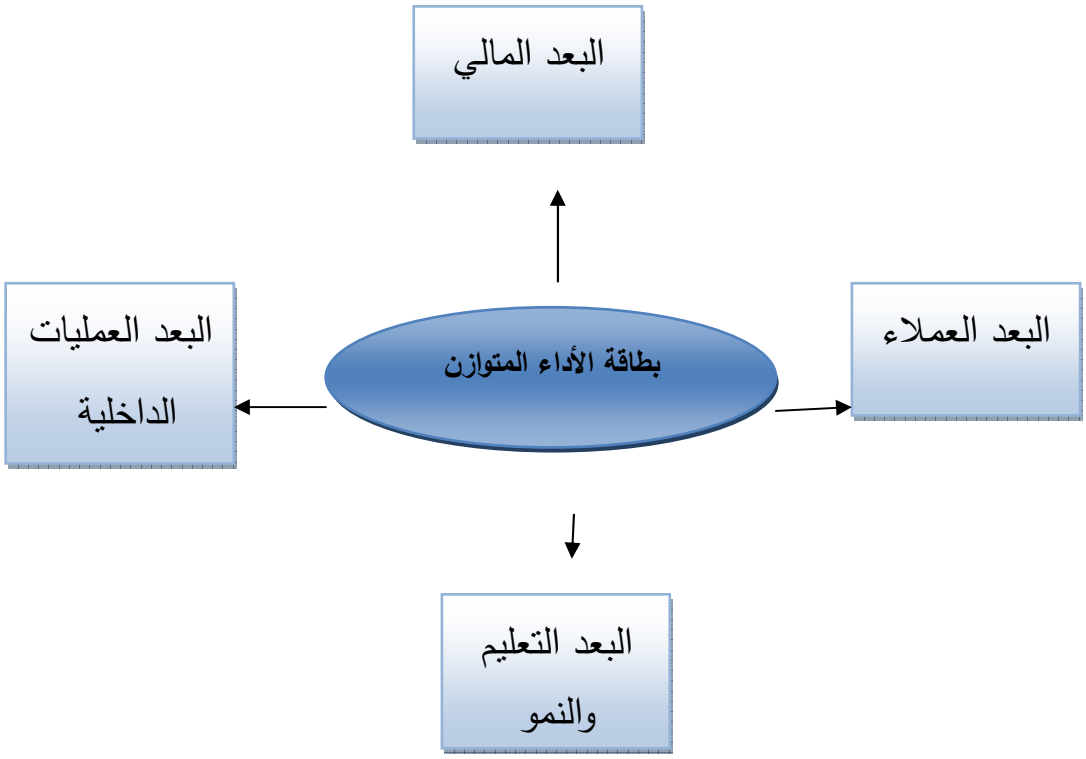
[1] – أحمد محمد أبو المحسن: **مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،2009 ، ص80 .

[2] – نرمين محمد الكفراوي: **تطبيق مدخل الأداء المتوازن بقطاع الفنادق بمصر**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، مصر، 2010، ص ص30-31.

- إن مقاييس الأداء المجتمعي التي يمكن أن تفي بالمتطلبات والالتزامات المجتمعية للمؤسسات المالية في ممارسة نشاطها ترتكز على الجوانب التالية:
- معالجة المخلفات المرتبطة بالأنشطة الإنتاجية.
- خفض أو التخلص النهائي من الآثار السلبية الناتجة عن استخدام المنتجات.
- التطور في الأنشطة الاجتماعية مثل رفع مستوى دخول العاملين، زيادة فرص العمل، برامج التثقيف والتعليم والتدريب.

و الشكل الموالي يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (05) : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: :خالد رجم، محمد زرقو ، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية بالمنظمات المعاصرة، مداخلة في المؤتمر الدولي الخامس .لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 22 أفريل 2021 ، الأردن ، ص 27 .

فوائد بطاقة الأداء المتوازن

إن فوائد بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على الغرض من استعمالها، فإذا كان الغرض منها هو الرقابة فإن منافعها تتمثل في[1]:

- وضع وتحديد مجموعة الأهداف الرئيسية؛
- الفهم المشترك للفعاليات المخططة لإنجاز الأهداف الإستراتيجية؛
- تفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمؤسسة.

أما إذا كان الهدف من استخدامها هو لغرض الرقابة الإستراتيجية فإن منافعها هي:

- تقديم تقرير إداري يصف الأداء التشغيلي عبر محاور البطاقة.
- ربط سببي لإجراءات وضع الأهداف وتسهيلها.
- زيادة الفهم والمعرفة من خلال المناقشات حول توقعات العاملين ومبادراتهم اتجاه تحسين العمليات.
- قدرتها على العمل بصورة فعالة مع الأدوات الأخرى مثل :الموازنات، القيمة المضافة.

أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على وظائف المؤسسة:

من خلال التجارب الميدانية تبين أن لبطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة على الصعيدين الإستراتيجي والتشغيلي، وكذا على الصعيدين المالي وغير المالي، حيث تتجسد هذه الأهمية من خلال عدة نقاط، من بينها توسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الإستراتيجية حيث أنه من مبادئ الإستراتيجية مبدأ التنسيق إذ أن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

ويمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة إستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، فهي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات عن طريق الربط بين الخطط قصيرة الأجل والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

[1] – صالح إبراهيم الشعباني: **المنظور الاستراتيجي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33و 34، ص 111.

ثانيا :التكلفة المستهدفة

تعريف التكلفة المستهدفة

تعرف التكلفة المستهدفة على أنها: [1]"التكلفة التقديرية على المدى الطويل للوحدة من المنتج أو الخدمة، والتي تساعد المؤسسة بالحصول على الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف"، ويمكن الوصول إلى تكلفة الوحدة المستهدفة حسب المعادلة التالية :

تكلفة الوحدة المستهدفة =سعر الوحدة المستهدف – ربح الوحدة

مزايا تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة

- ✓ إن تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تحقيق المزايا الآتية:
- ✓ تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة بسهولة وبأسعار منخفضة.
- ✓ تعمل على خفض دورة تطوير المنتج.[2]
- ✓ تؤدي إلى تخفيض كلفة المنتج بشكل ملحوظ.
- ✓ تعمل على ترابط الأقسام الداخلية في المؤسسة والعمل كفريق واحد يأخذ على عاتقه مهمة تسويق وتخطيط وتطوير وتصنيع المنتجات.
- ✓ مشاركة الزبائن والموردين في تصميم المنتجات ومعرفة ما يتوقعه ويفضله الزبائن من المنتجات الخاصة بالمؤسسات الأخرى.
- ✓ تؤدي إلى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع الكلفة المستهدفة كهدف واضح، مع الأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على جودة المنتج.

[1]– آمال غضبان ، مرجع سبق ذكره، ص 62.

[2]– علاء جاسم سلمان وآخرون: **استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الأمل الصناعية**، مجلة دراسات محاسبية، العدد 21، 2012، ص 215.

أهداف التكلفة المستهدفة

يسعى نظام التكلفة المستهدفة إلى:[1]

- حصر التصميم وعمليات الإنتاج في حدود تكلفة محددة مسبقا، بناءا على معطيات السوق.
- إتاحة الفرصة للحصول على وضع تنافسي أفضل من خلال التسعير وفقا للمنافسة وليس وفقا للتكلفة.
- يوسع من دور المعلومات المحاسبية بدءا من مراحل التصميم وبالتالي ينقل العمل المحاسبي من موقع الانتظار إلى موقع المشاركة في مراحل التصميم من خلال توفيره للمعلومات المتعلقة بتكلفة المنتج.
- العمل على خفض التكلفة في مرحلتي تخطيط وتصميم المنتج.
- العمل على تحقيق ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة كأحد أهم أهداف الإستراتيجية.
- يساعد في تفسير العلاقة بين تكلفة الإنتاج وتكلفة المنافسين.
- المساعدة في خلق مستقبل تنافسي أفضل للمؤسسة.
- تحليل وتقييم ورقابة التكاليف في كافة مراحلها بدءا بتخطيط المنتج وانتهاء بالتخلص منه.
- يدعم هذا الأسلوب روح الفريق في تحقيق النتائج المرجوة.
- يساعد في تحقيق الربح المخطط للمؤسسة.
- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات العملاء من زوايا السعر والتكلفة والجودة وتقييم المنتجات الجديدة في الوقت المناسب.

مبادئ التكلفة المستهدفة:

يركز نظام التكاليف المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي[2]:

✓ يقوم نظام التكاليف المستهدفة على أساس التخطيط المتوسط والطويل الأجل للتكاليف والأرباح.

يقوم بتحديد تكلفة المنتج وفقا للمعادلة التالية:

التكلفة المستهدفة =السعر المستهدف – الربح المستهدف

[1]– مدحت أبو النصر: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM** ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 73 .

[2]– مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص 83

- ✓ يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ذو مهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه، سواء من داخل المشروع أومن خارجه كالموردين والوسطاء والموزعين.
- ✓ يهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين ويجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة.

ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل.

يقوم بإشراك جميع العاملين في وضع الخطة التصنيعية، مما يحفزهم على تنفيذ الخطة بكفاءة عالية.

يعتمد على أساس دقيق وصحيح من المعلومات الجديدة من داخل وخارج المشروع.

أثر استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة على وظائف المؤسسة[1]:

يعتبر أسلوب التكلفة المستهدفة أحد أنظمة التكاليف الفعالة والشاملة، التي تهتم بالتنسيق والتنظيم لجميع مراحل وأقسام المشروع من تخطيط وتصميم وإنتاج ورقابة، بهدف تقديم منتجات وخدمات متنوعة وذات جودة مناسبة وتكاليف منخفضة، ولها وظائف متطورة تشبع احتياجات العملاء وتحقق الأرباح المطلوبة والمكانة السوقية المهمة.

يمكن إعداد لوحات قيادة خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، فنجد بالتالي لوحات خاصة بإدارة المشتريات، إدارة الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية، الموارد البشرية...إلخ، وبالتالي فهي تعمل على خلق التناسق بين مختلف الأقسام في المؤسسة.

[1]- آمال غضبان ، مرجع سبق ذكره، ص 65.

المطلب الثالث: أدوات حديثة أخرى لمراقبة التسيير(OVAR , GIMSI)

يعتبر الأداء البعد و الأكثر أهمية في المؤسسات، لذلك أصبح تحسين الأداء أمرا ضروريا في كل مؤسسه خاصة مع اشتداد المنافسة والتغيرات البيئية، و تعبر طريقتي OVARو GIMSIمن أهم الطرق المستعملة في تحسين الأداء.[1]

أولا: طريقة OVAR:

هي طريقة فرنسية اكتشفت ودرست منذ 1981، وهي اختصار ل -objectifs-variables d'action responsabilité أي أهداف–متغيرات عمل– مسؤوليات وهذه الطريقة حديثة في مراقبة التسيير هي طريقة تعبر على مسعى متكامل في قيادة الأداء من خلال العمل على ضمان نشر الأهداف الإستراتيجية في كل المؤسسة وبالتالي ربط الإستراتيجية بمخطط العمل وتوحيد لغة الاتصال،و تشجيع الحوار عموديا بين المستويات الهرمية للسلطة، وأفقيا بين الوظائف المختلفة، كما أنها تنبه المسؤولين في كل مستوى تنظيمي بالأهداف الواجب تحقيقها والأنشطة الواجب التركيز عليها.

ويمكن تلخيص خطوات طريقة OVAR فيما يلي:

الخطوة الأولى: وتتعلق بتحديد رسالة المؤسسة والغايات التي تسعى إليها، والرسالة نعني بها السبب وراء إنشاء المؤسسة، والذي من شانه أن يقدم لها هويتها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، ثم ننتقل إلى تحديد متغيرات الفعل والتي تتعلق بفعل عملي يحققه فرد من المؤسسة، وتؤدي نتيجة الفعل إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المسطرة، ومن ثم تحديد مجموعة المؤشرات التي من شانها أن تقيس الأفعال المحددة سابقا.

الخطوة الثانية: تتمثل في إسناد المسؤوليات حيت يتم الاهتمام بتحليل تفويضات السلطة الحاصلة والدي يسمح بإحداث رد فعل بتحديد العلاقات سبب– نتيجة، بين كل ما يحدث في المؤسسة وكل من ساهم في تحقيق أدائها

الخطوة الثالثة: و تتمثل في إعداد الشبكات أو المصفوفات، كما يظهر في الجدول التالي:

[1]–بربوشة هاجر: **حدود استخدام الطرق الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة ودورها في ترشيد القرارات**، مذكره ماستر في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس المدية، 2017/2016، ص 45.

جدول رقم (01): شبكة أهداف /متغيرات عمل

	الهدف 1	الهدف 2	الهدف 3	الهدف 4
متغير العمل 1				
متغير العمل2				
متغير العمل3				
متغير العمل4				

المصدر: Yves de Ronge et Karim Cerrada :Contrôle de Gestion , 3eme édition, pearson,Paris, France, 2012,p 256

الخطوة الرابعة: وفيها يعد الشكل الأخير للوحة القيادة، حيث يتم اختيار الشكل الذي تظهر به المؤشرات، لتظهر بذلك شبكة ثابتة تسمح بإعداد قائمة المؤشرات المتوافقة مع الأهداف من جهة ومع متغيرات الفعل من جهة أخرى.

ثانيا: طريقة GIMSI[1]

يعتبر نموذج أو طريقة GIMSIالنموذج الفرنسي الحديث لنظام قياس الأداء لمصممه Alain Fernandez حيث ترتكز هذه الطريقة في إعداد لوحة القيادة زيادة على إستراتيجية المؤسسة الأهداف التشغيلية لها وإشراك العاملين من مختلف المستويات في إعداد لوحة القيادة الخاصة بكل مركز مسؤولية، ونقصد ب GIMSI:

G: généralisation: شاملة و ذلك لإمكانية استخدامها في جميع المجالات،و في كل المؤسسات.

I: information: ويقصد أن المعلومة الملائمة هي أساسية في المساعدة على القرار.

M: méthode:وهي طريقة القياس

S: système: الطريقة التي تسمح ببناء نظام قيادة وإدخاله في نظام معلومات المؤسسة.

I: individuelle : الطريقة التي تعزز روح المبادرة من خلال استقلالية الفرد.

و يمكن تلخيص مراحل إعداد نموذج GIMSI في الجدول التالي:

[1]- بربوشة هاجر ، مرجع سبق ذكره، ص 46.

جدول رقم (02) : مراحل طريقة GIMSI

المحطة	رقم المرحلة	المرحلة	أهدافها
التعريف بهوية المؤسسة Identification	1	محيط المؤسسة	تحليل المحيط الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسة من أجل تحديد معالم المشروع
	2	تعريف المؤسسة	تحليل الهيكلة التنظيمية للمؤسسة لتحديد الإجراءات الأنشطة والفاعلين الأساسيين
تصميم نظام لوحة القيادة Conception	3	تحديد الأهداف	اختيار الأهداف التكتيكية لكل فريق
	4	بناء لوحة القيادة	التعريف بلوحة القيادة لكل فريق
	5	اختيار المؤشرات	اختيار المؤشرات تبعا للأهداف المسطرة
	6	جمع المعلومات	تحديد المعلومات الضرورية لناء المؤشرات
	7	نظام لوحة القيادة	بناء نظام للوحات القيادة مراقبة الانسجام العام
تشغيل نظام لوحة القيادة mise en œuvre	8	اختيار برنامج تشغيل الإعلام الآلي	تحديد الخيارات المطلوبة لاختيار برنامج التشغيل إعلام آلي مناسب
	9	تشغيل البرنامج وتوسيعه في المؤسسة	وضع البرنامج في المؤسسة وتشغيله وتوسيعه على كل المؤسسة
التحسين المستمر Amélioration continue	10	مراجعة النظام	المتابعة الدائمة للنظام

المصدر: بن لخضر محمد العربي: دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة أبي بكر بلقايد، تملسان، 2015/2014، ص29

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي نظام يحتوي على علميات و إجراءات القصد منها التحكم في التسيير و تقييم أداء المؤسسة،والتأثير على سلوك الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المسطرة، وأيضا استخدام أقل موارد للوصول إلى أحسن نتائج، وهذا عن طريق تطبيق مختلف أدوات مراقبة التسيير، و نظرا لما عرفه الاقتصاد من تقدم و تطور واتساع الشركات و تزايد أعدادها وتنوع متطلباتها، ازدادت الحاجة إلى التحسين من نظام التسيير وبالتالي كان على المسريين ابتكار أدوات جديدة، بعدما عجزت الأدوات القديمة على تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسات.

الفصل الثاني:

التنبؤ بالمخاطر المالية وفق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

مقدمة الفصل الثاني

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة لتحقيق قدرات تنافسية أعلى و ضمان حصتها السوقية، ويستند ذلك في قدرتها على تشخيص احتمالية المخاطر المحيطة بها كون المؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطاتها في ظل بيئة عدم التأكد.

حيث تعتبر إدارة المخاطر جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، بهدف وضع أنسب سياسية لمواجهة الخسائر المتوقعة بأقل تكاليف ممكنة، يكون ذلك بقياس درجة الخطورة أو احتمال حدوثها ، و اكتشاف حجم المخاطر، وتحليل كل خطر و معرفة مسبباته وعلاقة كل خطر و تقدير حجم الخسائر.

و قد يترتب على استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة زيادة دقة التنبؤ بالمخاطر المالية وبالتالي زيادة فعالية إدارة المخاطر المالية، والذي بدوره ينعكس على الأداء المالي للمؤسسات، حيث أن هذه الأدوات تستخدم بيانات من الماضي والحاضر وتحليلها وربطها مع بعضها البعض، وأيضاً ربط البيانات الفعلية بالمستهدفة، والأخذ بعين الاعتبار كيفية التفاعل بين المخاطر مع بعضها البعض، فضلاً عن قدرتها المرتفعة في التنبؤ بالمخاطر، بالإضافة إلى كونها أكثر ذكاء بمرور الوقت لأنها تعتمد على التعلم والتدريب و للإلمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المخاطر المالية.

المبحث الثاني :إدارة المخاطر.

المبحث الثالث :أدوات مراقبة التسيير الحديثة لغرض التنبؤ بالمخاطر المالية.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المخاطر المالية

سوف يتناول هذا البحث الإطار المفاهيمي للمخاطر المالية من حيث التعريفات المختلفة للمخاطر وأنواعها ومصادرها و إجراءات الحد منها على النحو التالي:

المطلب الأول : ماهية المخاطر المالية

الفرع الأول : تعريف الخطر

- الخطر **لغة** يعبر عن كلمة لاتينية "Rescass" تعني حدوث تغيير ما مقارنة بالحالة المستقرة أو التوازنية ، أو حدوث انحراف عن النتائج المتوقعة ، فهي تصف مفهوم الانفصال لحالة منتظرة.
- أما **اصطلاحا** فهو " يعبر عن الالتزام الذي يتخلله عدم التأكد و الشك مع احتمال تكبد خسائر".
- أما الباحثين الاقتصاديين فاتفقوا على تعريف الخطر كما يلي :

"هو التعرض إلى ظرف معاكس أو (حالة) تكون فيها امكانية حدوث انحراف معاكس للنتيجة المرغوبة، المتوقعة أو المأمولة. حيث يخضع لمجموعة من الظروف الخارجية ما يؤدي إلى إمكانية حدوث خسائر مادية" [1]

إضافة إلى كون الخطر يتمثل في إمكانية وقوع الحدث ، فهو يعبر أيضا عن التخلف عن النتيجة المتوقعة ،ما يؤدي إلى حدوث خسائر.

الفرع الثاني :مفهوم المخاطر المالية

يقصد بها تلك المخاطر التي تتعرض لها حملة الأصول المالية ، حيث تظهر في المؤسسة عادة عن اعتمادها على مصادر التمويل المختلفة (القروض ، الأسهم ، ...) ، كما تنشأ عن متغيرات لا تتوافر لدى المؤسسة عنها ميزة تنافسية ، فتتبع استراتيجيات جيدة لإدارة هذه المخاطر لأجل تغطيتها ، أو تجنبها ، أو السيطرة عليها ، لأن تحمل

[1] – طارق عبد العال حمادة: **إدارة المخاطر** ، دار الجامعية ، الإسكندرية 2007 ، ص 16.

هذه المخاطر لا يحق لها أية عوائد اقتصادية ، و هي مخاطر ليس لها علاقة مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة ، و لكنها ترتبط بالسوق الذي تعمل فيه.[1]

أنواع المخاطر المالية :[2]

تتعدد المخاطر المالية التي تتعرض لها منشآت الأعمال، حيث يجب على كل منشأة تحديد وتحليل المخاطر التي قد تتعرض لها بهدف اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجاوز آثارها السلبية، وفيما يلي تعريف كل خطر من هذه المخاطر :

▪**مخاطر الائتمان** :هي مخاطر أن يؤدي أحد أطراف أداة مالية إلى خسارة مالية للطرف الآخر عن طريق الإخفاق في الوفاء بالتزاماته، أو هي المخاطر الناتجة عن احتمال عدم وفاء المدينين بسداد ما عليهم من التزامات في الوقت المحدد.

▪**مخاطر السيولة** :هي مخاطر أن تواجه المنشأة صعوبة في مقابلة التزاماتها المتعلقة بالالتزامات المالية التي يتم تسويتها بتقديم نقدية أو أصل مالي آخر، أو هي المخاطر الناتجة عن عدم قدرة المنشأة على الوفاء بسداد التزاماتها قصيرة الأجل للدائنين في الوقت المحدد.

▪**مخاطر السوق** :هي مخاطر تذبذب القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية بسبب التغيرات في أسعار السوق، أو هي المخاطر المرتبطة بالخسارة المالية المحتملة الناتجة عن عدم التأكد من الأسعار المستقبلية للأدوات المالية المستخدمة في عمليات المنشأة .وتنقسم مخاطر السوق إلى:

-**مخاطر العملة** :هي مخاطر تذبذب القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية بسبب التغيرات في أسعار العملات الأجنبية، أو هي المخاطر الناتجة عن تغير قيمة العملات الأجنبية نتيجة للتقلبات في أسعار الصرف، وهذا التغير يمكن أن يؤثر على قيمة أصول والتزامات المنشأة المقومة بالعملة الأجنبية، وعلى صافي دخلها، وأيضاً تدفقاتها النقدية الحالية أو المستقبلية.

[1]- حمداني زهرة :**إشكالية تدويل الخطر المالي و أثره على الأسواق المالية** ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2011 ،ص15.

[2]- حسام محمد عثمان، طارق محمد حسنين إسماعيل: **دراسة تحليلية لنماذج التنبؤ بالمخاطر المالية لمنشآت الأعمال،** المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة ، المجلد الأول، العدد الأول، ديسمبر2021 ،ص 57.

-**مخاطر سعر الفائدة** :هي مخاطر تذبذب القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية بسبب التغيرات في أسعار الفائدة السوقية، أوهي المخاطر الناتجة عن تقلبات أسعار الفائدة، حيث تنشأ نتيجة أي تغييرات غير متوقعة في معدلات الفائدة على الاقتراض.

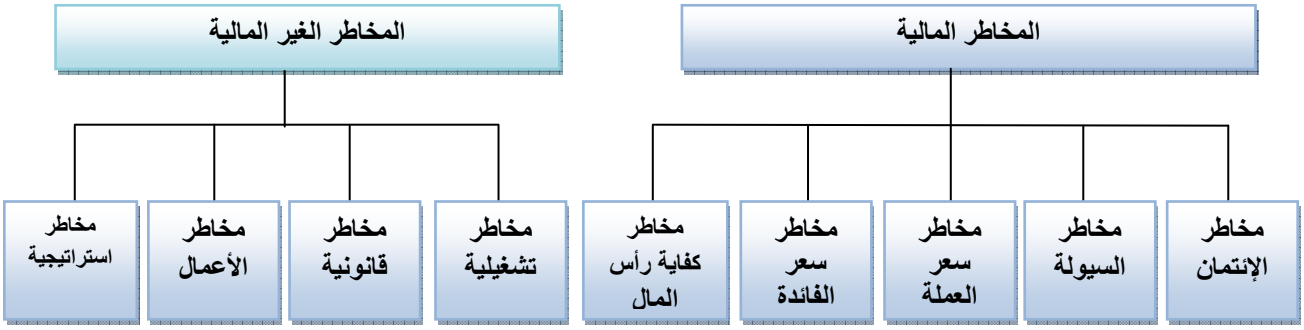
-**مخاطر الأسعار الأخرى** :هي مخاطر تذبذب القيمة العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية لأداة مالية بسبب التغيرات في أسعار السوق (بخلاف تلك المخاطر الناشئة عن مخاطر العملة أو مخاطر سعر الفائدة) ، سواء كانت تلك التغيرات بسبب عوامل محددة للأداة المالية أو للمصدر، أو بسبب عوامل تؤثر على جميع الأدوات المالية المشابهة التي يتم المتاجرة فيها بالسوق.

▪**مخاطر كفاية رأس المال** :هي المخاطر الناتجة عن احتمال عدم كفاية رأس المال الكلي لتنفيذ حجم الأعمال المطلوب تنفيذها و فقاً للوائح كفاية رأس المال بالمنشأة.

تصنيف المخاطر التي تواجه المؤسسات:

قامت العديد من الدراسات السابقة والكتابات العلمية بتصنيف المخاطر إلى العديد من التصنيفات (Bushman, et al., Hull, 20182018; El Bouchti, et al., 2018; Hopkin, 2018) ، وسوف يتبنى البحث الحالي تصنيف المخاطر إلى مخاطر مالية وأخرى غير مالية، ثم يركز على المخاطر المالية للمؤسسات ، وبناءً على التصنيفات السابقة تعد المخاطر المالية مخاطر غير منتظمة، ومالية، وداخلية، وغير مرتبطة ببيئة الأعمال . ويمكن توضيح هذا التصنيف بالشكل التالي:

شكل رقم (06) :تصنيف المخاطر إلى مالية وغير مالية



المصدر:حمداني زهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

الفرع الثالث : الخطر المالي

مفهوم الخطر المالي :

إن الظروف التي تطرأ عكس التوقعات و التقديرات لمشروع ما في المؤسسة ، و المسببة للخطر تتضمن خسارة مالية تجمع بين الفرد (المؤسسة المالية) و الأصل (الدخل) الذي يمكن توقعه أو فقده ، و تشتمل على ثلاث عناصر :

- ✓ الفرد المعرض للخسارة.
- ✓ الدخل الذي تمسه الخسارة (زوال ملكيته).
- ✓ الخطر الذي يمكن أن يسبب الخسارة .

و ترتبط المخاطرة المالية بالطرق التي تمول المنشأة عن طريقها عملياتها ، فعندما نشير إلى مخاطر ورقة مالية لا تقتصر على مخاطر التدفقات النقدية للمؤسسة فقط و إنما ترتبط بالكيفية التي يتم من خلالها توزيع هذه التدفقات ما بين الالتزامات المختلفة.[1]

تعريف الخطر المالي :

لقد تطرق العديد من الاقتصاديين إلى الخطر المالي بتقديم تعاريف متباينة لها نلخصها فيما يلي :[2]

يرى Peters.D (1997) : أن "الخطر المالي يعني وجود فرصة لحدوث خسارة مالية "و أن مصطلح الخطر يستخدم للإشارة إلى التغير الذي يمكن أن يحدث في العوائد المصاحبة لأصل معين.

أما WatshamT.J (1998) فيعتبر أن" مفهوم الخطر يشير إلى عدم التأكد المحسوب بشكل كمي ،وأن الخطر المالي يرتبط بالتغير غير المرغوب في قيمة المتغير المالي".

من التعاريف السابقة يمكننا تحديد التعريف التالي للخطر المالي :"***الخطر المالي يعبر عن الفقد الجزئي أو الكلي المحتمل في قيمة ثروة المستثمرين ، إذ يرتبط بشكل باشر بهدف المؤسسة و الذي يتمثل في تعظيم الثروة ،كما يتعلق بالقرارات المالية التي مثل المصادر الرئيسية لتوليد التدفقات النقدية بما يحقق***

1 –حمداني زهرة ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2 –محمد علي محمد علي: **إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية** ، مدخل لتعظيم القيمة ، رسالة دكتوراه،2005 ، ص 07

أرباحا اقتصادية ، تزيد من قيمة الثروة المستثمرة ، و أخيرا التتسيير الجيد لمخاطر التدفقات النقدية لتفادي ضياع لعائد المتوقع او تآكل الثروة" [1]

المطلب الثاني : أسباب الخطر المالي و مصادره

الفرع الأول : أسباب الخطر المالي

إن الخطر المالي كظاهرة اقتصادية يظهر في العديد من الأشكال و الأنواع ، و هذا لتتعدد أسبابه و العوامل المساعدة على نشوئه و تطوره من جهة ، و التعقيد من نتائجه التي تعد كانعكاس حتمي لسوء إدارة هذه المخاطر من جهة أخرى ، التي تتحول بالضرورة إلى أزمات و مشاكل اقتصادية تمس المؤسسات و الأسواق المالية على حد السواء و الاقتصاد ككل ، هذا حسب عدد من المسببات و التي يمكن أن نجملها فيما يلي :[2]

1- العولمة : إن الصبغة الكونية التي سادت العالم منذ ثلاث عقود من الزمن ، التي شهدها العالم في كل المجالات و خاصة في مجال الاقتصاد . هذا التنوع و التشعب الفكري أدى إلى تعدد الأفكار والآراء التي تطرح في إطار العولمة بالامتداد نحو العديد من الجوانب الاقتصادية، السياسية ، الثقافية ، التكنولوجية و حتى المعلوماتية وذلك من خلال العمليات التي تدور في مجملها حول فكرة العولمة من منافسة ، ابتكارات و تحديث تكنولوجي ، المالية والاعتماد المتبادل (Interdépendance) ، فالعولمة لغة تعني تعميم الشيء و توسيع دائرته ليشمل العامل كله.[3]

***إذن العولمة عبارة عن ثورة تتجاوز الزمن و المكان بسبب خاصيتها العالمية و الكونية.**

2- الأزمات المالية : الأزمة المالية في مفهومها تعبر عن اضطراب حاد و مفاجئ في الوتيرة الاقتصادية و بعض التوازنات الاقتصادية ، يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد أثره إلى القطاعات الأخرى و بذلك فيكون له تأثير مباشر على النظام الاقتصادي .

---

1 – فيص محمود الشواورة : **الاستثمار في بورصة الأوراق المالية (الأسس النظرية و العلمية)**، دار وائل ، عمان ، 2007 ص 37.

[2]– حمداني زهرة ، مرجع سبق ذكره، ص 66.

[3]– ممدوح محمود منصور: **العولمة دراسة المفهوم و الظاهرة و الأبعاد**، دار الجامعة الجديدة للنضر، الإسكندرية، 2003،ص11

و في هذا الإطار يمكن أن نميز بين الأنواع الآتية من الأزمات :

–أزمة العملة – أزمة بنكية – أزمة مالية – أزمة الديون.

*حيث تتسم هذه الأزمات بدرجة كبيرة من الترابط فيما بينها كما تتسم بالتتابع في بعض الحالات.

3– المشتقات المالية : هي عبارة عن عقود مالية تتعلق ببنود خارج الميزانية و تحدد قيمتها بقيمة واحدة أو أكثر من الأصول أو المؤشرات الأساسية المرتبطة بها.[1]

و تعتبر المشتقات المالية في أسواق المال كأدوات للتحوط ضد المخاطر المالية ، من خلال أنواعها تسمح بتعدد طرق إدارتها ، و لكن في نفس الوقت أصبحت تمثل أداة لنقل هذه المخاطر و مصدر عدم استقرار في الأسواق المالية ، و ذلك بسبب سعي المتعاملين بها إلى تعظيم أرباحهم دون إدراك للطرق المثلى لاستعمالها.

*** الفرع الثاني : مصادر الخطر المالي**

يمكن تقسيمها تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة إلى مجموعتين : مصادر منتظمة و مصادر غير منتظمة و التي تتفرع بدورها إلى أقسام أخر :

1– المصادر المنتظمة للمخاطر :[2]

1–1 – مخاطر سعر الفائدة : يتمثل المصدر الأساسي لنشوء هذه المخاطر في التغير المستمر في مستوى معدلات الفائدة في الأسواق ، أي قابلية التباين في العوائد عند تأثيرها على الأوراق المالية التي تتحرك في اتجاه معاكس لأسعار الفائدة،حيث أن الاستثمار في الأوراق المالية مرتبط بعلاقة قوية بالتغيرات في أسعار الفائدة التي تؤثر مباشرة في القيمة السوقية للأوراق المالية ، و التي بدورها تؤثر في معدل العائد (الربحية) الذي يحققه المستثمر.

1–2–مخاطر القدرة الشرائية : تعني هذه المخاطرة إمكانية تراجع القيم الحقيقة للأموال المستثمرة أي انخفاض قدرتها الشرائية بسبب التضخم و الذي يتسب في الارتفاع العام في مستويات الأسعار بمعدلات كبيرة بما يؤدي إلى ارتفاع في القيم النقدية كنوع من الوهم النقدي، و تكون مخاطرة القوة الشرائية قصوى في الاستثمارات ذات الدخل الثابت هي الأخرى (المدخرات ، السندات ، الودائع ...) التي تدفع فوائد ثابتة.

[1]– سمير عبد الحميد رضوان: **المشتقات المالية و دورها في إدارة المخاطر**، دار النشر للجامعات، مصر، 2005، ص 58.

[2]–طارق عبد العال حماد : **دليل المستثمر إلى الأوراق المالية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 270.

1-3- مخاطر التضخم : إن التضخم و الذي نعني به الارتفاع المستمر و العام للأسعار و انخفاض القوة الشرائية للنقود ، يؤثر على الأصول المالية بمختلف أنواعها من خلال انخفاض قيمتها الحقيقية، وتسمى أيضا " مخاطر أسعار الأوراق المالية" بحكم أن العائد يكون في المستقبل ما يولد حالة من عدم التأكد وهذا ما يدفع بالمستثمر إلى تحديد العائد المتوقع حتى يحمي أمواله من مخاطر التضخم ، فضلا عن تحقيق أرباح سنوية.

1-4- مخاطر السوق : تكمن مصادر الخطر المالي في التقلبات السوقية التي تؤثر بصفة مباشرة على مكونات السوق المالي ، فهي تعبر عن امكانية وقوع خسائر بسبب تباين أسعار الأوراق المالية بشكل كبير ما بين تقديرات قيم الأوراق المالية و القيم الحقيقية لها.

1-5-مخاطر الرفع المالي : بحكم أن الرفع المالي يتعلق بالتمويل بالمديونية فإنه يعتبر من المصادر التي تؤثر على الاستقرار المالي في الأسواق و المؤسسات المالية ، و تقاس الرافعة المالية بنسبة الديون إلى حقوق الملكية أي النسبة بين الديون و إجمالي الأصول مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.

1-6- مخاطر الرفع التشغيلي : الخطر التشغيلي الذي يؤثر سلبا على الأرباح يعرض المؤسسة لخطر العجز عن السداد و بالتالي يعرض المؤسسة إلى الخطر المالي ، و ذلك لأن الأرباح هي مصدر التدفق النقدي الذي يستخدم في عملية السداد ، حيث تحدد الرافعة التشغيلية من خلال ناتج قسمة التكاليف الثابتة للمؤسسة على التكاليف المتغيرة ، و ينتج عن ارتفاع الرافعة التشغيلية الزيادة في قابلية تباين العوائد المتوقعة.

2- المصادر الغير منتظمة للمخاطر :

2-1 – مخاطر الأعمال : هي درجة التذبذب في ربحية المؤسسة التي ترجع إلى التغير في حجم المبيعات بسبب ظروف الصناعة أو طبيعة النشاط ، أو بسبب التغير في تكاليف العمليات، و ترتبط مخاطر الأعمال باحتمال عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها أو احتمال تدني قدرة المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي في السوق ما ينتج عنه تحمل خسارة في المستقبل (تأثيرها على أرباحها).[1]

[1]- عدنان تايه النعيمي- سعدون مهدي الساقي- أسامة عزمي سلام- شقيري نوري موسى: **الإدارة المالية (النظرية والتطبيق)، الطبعة الثالثة، دار الميسرة، عمان،الأردن**، ص 138.

2-2- مخاطر الإدارة : يمكن للإدارة أن تسبب اختلافا في عوائد الاستثمار ، فهي بذلك تؤثر على مسار المؤسسة و مستقبلها ، و منه يجب على المستثمر التقييم و تحديد الكفاءات لتفادي ارتكاب الأخطاء التي تؤدي إلى هذه المخاطر.

المطلب الثالث : مداخل و إجراءات الحد من الخاطر المالية.

الفرع الأول : مداخل الحد من المخاطر المالية [1]

يمكن تحديد مداخل للحد من المخاطر المالية كما يلي :

أولا : الاكتشاف المبكر للمخاطر المالية يشجع كلا من الإدارة ، و الدائنين ، و المساهمين على اتخاذ ردود أفعال تمنع الخسائر المحتملة في المستقبل ، و على مستوى الاقتصاد القومي فقد تؤدي المخاطر المالية إلى إفلاس الشركة مما يشير إلى سوء توزيع الموارد ، و بالتالي فإن الاكتشاف المبكر لسوء توزيع الموارد قد يؤدي إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات من أجل حماية لثروة الاجتماعية.

ثانيا : تمثل إدارة المخاطر المالية أحد الاستراتيجيات التي تساهم في الحفاظ على ثروة المساهمين عن طريق حماية الشركة ضد المخاطر المالية و التي تعوق الشركة عن تحقيق أهدافها من خلال تدنية درجة المخاطر المالية المصاحبة للتدفقات النقدية و هو ما يزيد من مستوى الثقة لدى المستثمرين و يزيد إقبالهم على تمويل الشركة و بالتالي يساهم في زيادة قيمة الشركة في السوق المالية و تدنية الخسائر المحتملة في حالة حدوث خطر ، و توجد ثلاث سبل لإدارة المخاطر المالية و هي :

- ✓ التأمين.
- ✓ إدارة التوازن بين أصول الشركة و خصومها.
- ✓ التغطية.

ثالثا : تهدف حوكمة الشركات إلى تعظيم قيمة الشركة و تحسين أدائها و إدارة المخاطر بها بهدف تحسين الأداء و تعزيز ثقة المساهمين و تعظيم الأرباح و التي لا تنجح إلا بتوافر مبادئ الحوكمة ،حيث أن أهمية الحوكمة المالية في

[1]- محسن عبيد عبد الغفار- يونس عزام – نسرين محمد -سعيد المليح: **مداخل الحد من المخاطر المالية في الفكر المحاسبي**، جامعة المنوفية ، 2021، ص 14.

حماية مصالح الغير المختلفة بشكل متوازي من خلال تعزيز الرقابة لمنع التلاعب بالمعلومات الداخلية و تطبيق مداخل قوية لإدارة المخاطر لدعم سياسات الشركة و العمل على تعزيز ثقة المساهمين بتوفير معايير الإفصاح و الشفافية و المسائلة و توفير المعلومات الكاملة في الوقت المناسب لتقييم المخاطر و هو ما ينعكس على قيمة أسهم الشركات ، و من ثم تعظيم أرباح المساهمين و بالتالي حماية الأموال و الشركات من الأزمات و الإنهيارات.

رابعا : إن الميزة الأساسية لتكوين المحافظ الاستثمارية هي التنويع أي تمكين المستثمرين من اختيار تشكيلة من الأوراق المالية بهدف تخفيض المخاطر.

الفرع الثاني : إجراءات الحد من المخاطر المالية[1]

أولا : تعتبر عملية تسيير المخاطر آلية إنذار مبكر في مواجهة الأزمات المالية كوسيلة للحد من هذه المخاطر، و تكمن أهمية التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي و تهيئة المناخ الملائم لترشيد القرارات المالية من خلال تقديم المعلومات المفيدة و الموضوعية و الملائمة و هو وسيلة مهمة في التنبؤ بالفشل فهو عملية تحليل الوضع المالي للشركة باستخدام مجموعة من الأدوات و المؤشرات المالية بهدف إستخراج نقاط القوة و نقاط الضعف ذات الطبيعة المالية.

ثانيا : على الشركات المساهمة زيادة حجم تمويلها الدائن بنسبة تتلاءم مع حجم و طبيعة نشاطها بغرض زيادة القيمة السوقية و لكن مع زيادة نسبة التمويل بالإستدانة تؤدي إلى المخاطر قد تسبب انهيار الشركة.

ثالثا : ينبغي على الشركات إضافة كوادر ملمة بالجوانب المالية للشركات من أجل التعامل مع الاستدانة والاستفادة منها مع مراعاة مخاطرها.

رابعا : ضرورة اهتمام مراقبي الحسابات للشركات المساهمة بتطبيق معايير التقارير الدولية من خلال توفير دورات تدريبية للعاملين بها أو الاشتراك مع مكاتب مراجعة عالمية لاكتساب الخبرات اللازمة في مراجعة القوائم المالية المعدة وفقا لهذه المعايير.

خامسا : توفر إدارة مستقلة في الشركات تعمل على تحديد و قياس المخاطر و معالجتها و مراقبتها.

سادسا : قيام المستثمرين بتقييم و التأكد من تطبيق الحوكمة قبل الاستثمار فيها يساعد على تقليل المخاطر.

[1]–محسن عبيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 16.

سابعا : توازن الهيكل المالي ، دعم الإمكانيات الذاتية من خلال زيادة رأس المال ، التحكم في حجم و نوعية الديون ، تمويل الاستثمارات من خلال رؤوس أموال دائمة ، و ترشيد استعمال القروض البنكية.

ثامنا :تخفيض تكلفة التمويل الكلية إلى أقل حد ممكن و اتخاذ القرارات المالية المختلفة سواء استثمار أو تمويل الذي يتوقع أن يساهم في تخفيض المخاطر المالية المصاحبة للاستثمار، و اتباع سياسة مناسبة لتوزيع الأرباح ، تحديد الحجم الاقتصادي للشركة و تدبير رأس المال بما يتلاءم مع هذا الحجم ، وعدم الاعتماد على القروض قصيرة الأجل لتمويل مجالات استخدام طويلة الأجل ، الموازنة بين العائد المتوقع على الاستثمار و بين الفائدة المدفوعة على تلك الأموال (تكلفة الديون) ، و الاستفادة من ميزة الوفر الضريبي الناتج عن استخدام الأموال المقترضة في هيكل التمويل و مراعاة المخاطر المرتبطة بالأموال المقترضة.

تاسعا : يمكن التحكم في المخاطر المالية بفضل الهندسة المالية (التغطية) بالقدر الذي ترغبه الشركة ، وتوجد ثلاث أدوات لإدارة المخاطر أو التغطية و هي " تخفيض المخاطر – التنويع- التأمين ضد المخاطر).

عاشرا :استخدام المشتقات يعكس إدارة المخاطر لأن استخدامها قد يقلل من إجمالي مخاطر الشركات ويعني استخدام المشتقات كأداة لإدارة المخاطر استبدال أحد المخاطر القائمة بمخاطر جديدة أقل تكلفة و أكثر مرونة مما يسمح للمؤسسات المصرفية و المالية و الاقتصادية من تحقيق الأرباح أو تنجنب الخسائر ، بينما نجد استخدام المشتقات كأداة للإحتياط من المخاطر المالية أي تقليل التعرض لنوع معين من أنواع المخاطر مقابل التخلي عن بعض الفرص لتحقيق أرباح، و هي تستخدم للتحوط من مخاطر التغير المتوقع في أسعار الأصول أو معدلات العائد أو أسعار الصرف ، حيث تعتبر عقود الخيارات أحد أهم المشتقات المالية المستخدمة في التحوط من المخاطر المالية.

المبحث الثاني :إدارة المخاطر

ترتكز الصناعة المالية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، وبدون المخاطر، تقل الأرباح أو تنعدم، فكلما قبلت المؤسسة أن تتعرض لقدر أكبر من المخاطر، تنجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح.

المطلب الأول :ما هيه إدارة المخاطر

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم وأهداف إدارة المخاطر.

الفرع الأول :مفهوم إدارة المخاطر

وجدت عدة تعاريف لإدارة المخاطر نذكر منها:

تعرّف إدارة المخاطر على أنّها " :نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع و دراسة المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على المنظمة وأصولها وإداراتها، ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن بالإمكان القضاء على مصادرها[1] ."

كما تعرف أيضا" :هي استخدام الإدارة سياسات وإجراءات للتعرف والتحليل والتقييم والمراقبة بهدف التقليل من آثار المخاطر على المؤسسة."

ويمكن تعريف إدارة (تسيير) المخاطر المالية على أنّها: "العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال عائد المخاطر وتكلفتها"، ومن ثمة فإنّ عملية إدارة المخاطر هي العمل على تقليل أو تدنية المستوى المطلق للمخاطر وبالتالي مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمليات المالية و وضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر.[2]

[1]– محمد عريقات حربي، سعيد جمعة عقل: **إدارة المصارف الإسلامية (مدخل حديث)**، دار وائل للنشر، عمّان –الأردن، 2010، ص310 .

[2]–زوبير عياش: **تأثير اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة ولاية أم البواقي–**، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي– الجزائر،2011 ، ص 90.

الفرع الثاني :أهداف إدارة المخاطر

تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي[1] :

- ✓ المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين، والدائنين،
- ✓ إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار،
- ✓ تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها،
- ✓ العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية،
- ✓ إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر،
- ✓ حماية الاستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة،
- ✓ تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار.

يمكن القول أنّ كل أهداف إدارة المخاطر تندرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر و دراستها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها، والعمل على إيجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة للتخفيف منها وحلها ومعالجتها.

المطلب الثاني :مبادئ إدارة المخاطر و الخطوات التي تمر بها.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مبادئ إدارة المخاطر و كذا مراحلها :

الفرع الأول :مبادئ إدارة المخاطر

لقد تعددت مبادئ إدارة المخاطر و التي يمكن حصرها فيما يلي[2] :

[1]–خالد وهيب الرا وي: **إدارة المخاطر المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان –الأردن، 2009 ، ص12

[2]–عياش زوبير ، مرجع سبق ذكره، ص92 .

أولا _مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا :تقع مسؤولية إدارة المخاطر بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة لكل منظمة، وهو مسؤول أمام المساهمين عن أعمالها .ممّا يستوجب فهمه للمخاطر التي تواجهها المؤسسة والتأكد من أنّها تسير بأسلوب فعّال، وعليه يتم وضع سياسات إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا للمؤسسة ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعتها و الموافقة عليها، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس وإدارة والرقابة على المخاطر.

ثانيا _إطار إدارة المخاطر :يجب أن يكون لدى المنظمة إطار لإدارة المخاطر يتصف بالفاعلية، الشمول و الاتساق، ويجب على الإدارة أن تخصص موارد تمويلية كافية للموظفين ولدعم إطار إدارة المخاطر الذي تم اختياره.

ثالثا _تكامل إدارة المخاطر :حتى يمكن التحقق من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بصورة سليمة، فإنّه يجب أن لا يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض، حيث التحليل السليم يتطلب تحليل المخاطر بصورة كلية ومتكاملة نظرا لتداخل الموجود بين مختلف المخاطر التي تواجهها المؤسسة.

رابعا _محاسبة خطوط الأعمال :من المعروف أنّ أنشطة المؤسسة يمكن تقسيمها إلى خطوط أعمال مثل نشاط التجزئة، نشاط الشركات،...، لذا فإنّ المسؤولين عن كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكونوا مسؤولين عن إدارة المخاطر المصاحبة لخط الأعمال المناط بهم.

خامسا _تقييم وقياس المخاطر :جميع المخاطر المالية يجب أن تقيم بطريقة وصفية وبصورة منتظمة،وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة.

سادسا _المراجعة المستقلة :إنّ تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة تتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر واختبار فعالية أنشطة المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر، وعليه يتوجب القيام بصورة دورية بمراجعة مدى فعالية أعمال إدارة المخاطر، و إجراء التعديلات المناسبة عليها عند اللزوم.

سابعا _التخطيط للطوارئ :يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات واضحة لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الوقوع والظروف الطارئة أو غير العادية، كما يجب أن تختبر جودة هذه السياسات والعمليات وعلية يتوجب وضع خطط للطوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات يتم الموافقة عليها من قبل المسؤولين ذوي

العلاقة، وذلك للتأكد من أنّ المؤسسة قادرة على تحمل أي أزمة أو تعطل في الأنظمة أو الاتصالات، على أن تخضع هذه الخطط للاختبار بشكل دوري.

الفرع الثاني :خطوات إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بعدد من الخطوات المترابطة و المتكاملة فيما بينها و نوجزها في الآتي[1] :

1- **تحديد الأهداف و الغايات** : يعد تحديد الهدف أو الغاية التي تسعى إدارة المؤسسة من خلال برنامج إدارة المخاطر الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر و ذلك للحصول على أقصى مردودية من النفقات المرتبطة بإدارة المخاطر ، و رغم تعدد الأهداف المحتملة للعملية كتقليل التكاليف المرتبطة بالمخاطر إلى الحد الأدنى ، حماية الممتلكات و الموظفين ...إلخ ، إلا أن هذا كله يدور حول هدف أساسي و هو ضمان استمرارية المؤسسة.

2- **إكتشاف المخاطر** : يقصد باكتشاف المخاطر التعرف على جميع المخاطر المتوقع حدوثها ، و ذلك من خلال إدارة المخاطر إذ تقوم هذه الأخيرة بدراسة شاملة للمخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة ، و يتم تبوبها حسب نوعها و مصادرها و كذا العوامل المساعدة على ظهورها.

3- **قياس المخاطر** : يتم قياس المخاطر كميا عن طريق قياس عوامله المختلفة و التي تتلخص في عنصرين هما:

- إحتمال تحقق المخاطر في صورة حادث .
- حجم الخسائر المادية المتوقعة .

و بعد تحديد العاملين السابقي الذكر يمكن قياس حجم المخاطر كميا من خلال التوقع الرياضي لها بالعلاقة التالية:

التوقع الرياضي للمخاطر = حجم الخسائر المتوقعة X إحتمال تحقق المخاطر

4- **تنفيذ برامج إدارة المخاطر** : تتحقق هذه المرحلة من خلال وضع سياسة لإدارة المخاطر بالمؤسسة تحدد فيها أهدافها فيما يتعلق بإدارة المخاطر و أساليب مواجهة الخسائر المحتملة و إعلام مدراءها بها للعمل على تنفيذها.

[1] – بوهالي فاطمة : **إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية** ، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة زيان عاشور –الجلفة–، ص 422.

5- **التقييم و المراقبة** : تعتبر متابعة و مراقبة المخاطر بشكل منتظم ضرورة حتمية للتعامل مع المخاطر ضمن سياق إستراتيجية إدارة المخاطر ، وإستخدام الطرق الملائمة للحد من تأثيرها بشكل مستمر و عليه فالهدف من هذه العملية تزويد مديري البرامج و الجهات المعنية بالتعليقات حول نظام إدارة المخاطر و الدلائل المبكرة عن حدوث تقدم أو عدم حدوثه في إنجاز النتائج المرجوة.

المطلب الثالث :استراتيجيات و آليات إدارة المخاطر

في هذا المطلب سنتطرق إلى الإستراتيجيات و الآليات التي تستعملها إدارة المخاطر في مواجهة المخاطر المحتملة التي قد تواجهها المؤسسة.و يمكن إيجاز إستراتيجيات أو طرق مواجهة المخاطر فيما يلي :[1]

* **إستراتيجية تجنب المخاطر** : تعني هذه الطريقة منع حدوث الخسارة بعدم التعرض لها ، أي أنه لا يتم مطلقا إكتساب أي حالة تعرض للخسارة ، أو يتم استبعاد حالة التعرض للخسارة الموجودة ، و يتم ذلك عن طريق عدم الخوض في الأنشطة التي من الممكن أن تعرض المؤسسة للمخاطر.

* **إستراتيجية التحوط** : و هي سعي المؤسسة للالتفاف أو التحوط على المخاطر المعنية مع إمكانية أن تكون عرضة لمخاطر أخرى إن أمكن لكن أقل حدة أو تتمكن من التحكم فيها بشكل أفضل ، هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق عادة عندما تواجه المؤسسة مخاطر عالية ، لكنها قادرة على تحديدها بدقة و قياس أثارها المحملة.

* **إستراتيجية القبول** :تتمثل في قبول المخاطر كما هي أو كما تم تحديدها فالمؤسسة تتبنى هذا الخيار الاستراتيجي مع العلم بأنها لن ترصد أي موارد لتغطية المخاطر دون أي نقاش.

* **إستراتيجية الحد من المخاطر** : عبارة الحد من المخاطر يتم استخدامها لوصف تطبيق التقنيات الملائمة للحد من احتمال وقوع حادثة و آثارها على حد السواء ، و ذلك من خلال اتخاذ إجراءات المن و السلامة و الوقاية الممكنة للتعامل مع مختلف المواقف التي تفضي للخطورة و التي في حالة الإلتزام بها يكون تأثير المخاطر غير مؤكد أو غير مؤثر بشكل كبير و بالتالي تفادي الخسائر الممكنة.

[1] - بوهالي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 423

* **استراتيجية القبول مع التخفيض** : تعد هذه الإستراتيجية مسار " منهج" تكميلي من استراتيجية القبول واستراتيجية الحد من المخاطر و تتمثل في وضع أدوات جزئية "فرعية" للحد من المخاطر التي تم تحديدها، للحد من تأثيرها في حالة حدوثها ، لكن دون القضاء عليها نهائيا.

* **إستراتيجة النقل أو تحويل المخاطر** : بمقتضى هذه الطريقة يتم مواجهة المخاطر بتحويلها إلى طرف آخر خارجي نظير دفع مقابل معين لهذا الطرف ، مع احتفاظ صاحب الشيء موضوع الخطر بملكيته لهذا الشيء ويتحقق هذا التحويل بمقتضى عقود إيجار ، عقود نقل ، عقود تشييد أو عقود تأمين و هو الأمر الأكثر شيوعا.

المبحث الثالث : أدوات مراقبة التسيير الحديثة لغرض التنبؤ بالمخاطر المالية

سوف يتناول هذا البحث الإطار المفاهيمي للمخاطر المالية من حيث التعريفات المختلفة للمخاطر وأنواعها ومصادرها و إجراءات الحد منها على النحو التالي:

المطلب الأول : الإدارة الفعالة للمخاطر المالية

الفرع الأول : كيفية تسيير الخطر داخل المؤسسة

أولا:المعايير التي يجب مراعاتها في عملية صياغة الإستراتيجية

1-إستراتيجيات الماضي:

لا بد أن تستند الاستراتيجيات القادمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية ،حيث أن هذه الأخيرة تؤثر في عملية صياغة الاستراتيجيات القادمة من عدة نواحي أهمها:[1]

- الاستراتيجيات القديمة الناجحة يصعب تبديلها .
- الاستراتيجيات الجديدة عادة ما تلتحم بالاستراتيجيات القادمة حتى ولو كانت .
- الاستراتيجيات القديمة تواجه بعض المشاكل.
- الاستراتيجيات الفاشلة تجعل القادة يحدثون تغيرات أكثر حدة .

[1] -طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 270

2-القدرة على المخاطرة:

هذه مسالة مهمة جدا فقد يتطلب الأمر عند وضع صياغة استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة

من المخاطر،لأن هناك علاقة طردية بين مخاطر أي مشروع ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه و حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المستقبل في ظل بيئة ديناميكية للغاية ولكي نحكم على قدرة المؤسسة على المخاطرة لا بد من مواجهة ذكية لتساؤلين هامين:

- ❖ هل يمكن للمؤسسة أن تتقبل المخاطرة أم أنها تفضل تجنب المخاطرة ؟
- ❖ هل قامت المؤسسة بحساب العائد والمنفعة من وراء تنفيذ الإستراتيجية؟

ومن الضروري الانتباه إلى أن قابلية تحمل الخطر تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحيث أن المؤسسات القادرة على تقبل المخاطرة تتصف بعدة مواصفات منها:[1]

- ✓ ترى أن المخاطرة أمر عادي.
- ✓ ترى أن البيئة متغيرة وأنها تعمل في ظل ظروف بيئة معقدة .
- ✓ اتجاهاتها تنافسية في السوق .
- ✓ تجنب الابتكار في السوق .
- ✓ إستراتيجيتها دائما موجهة دائما نحو النمو والتوسع .

في المقابل هناك مؤسسات تعمل بمبدأ تجنب المخاطرة كخط عام وهي المؤسسات التي تتصف بما يلي:

* لا ترغب في الذهاب نحو المجهول .

* ترى وتعتقد أنها تعمل في ظروف بيئة مستقرة .

* اتجاهاتها دفاعية ومنخفضة في السوق .

* ترى وتعتقد أن التطوير مضيعة للوقت والمال .

* إستراتيجيتها موجهة دائما نحو الاستقرار والانكماش .

[1] – حسن محمد، احمد محمد مختار: **الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)**،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ،القاهرة، 2008،ص 143

3-التوقيت الملائم للإستراتيجية:

يمثل عنصر الزمن مهما في اختيار الإستراتيجية لذلك يجب مراعاة الجوانب التالية:

- **الوقت المتاح للاختيار**:كلما كان هذا الوقت طويلا كلما كان أمام الإدارة فرصة لدراسة وتقييم البدائل المتاحة.
- **توقيت العوائد**:يتوقف توقيت العوائد المتوقعة من الإستراتيجية على اتجاهات الإدارة ،مع العلم أنه أذا طالت هذه الفترة فيعني أن هناك مشاكل تستدعي إعادة مراجعتها.
- **توقيت استعداد السوق**:نجاح الإستراتيجية يعتمد على تقدير وقت استعداد السوق لتقبل منتجات وأنشطة المنظمة.

4-الموارد المتاحة :تتمثل في الموارد المالية والبشرية والمادية ،والتي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة،حيث أنها تؤثر في نجاح أو فشل تحقيق أهداف المنظمة[1].

ثانيا : خطوات عملية للتعامل مع الخطر في المؤسسة

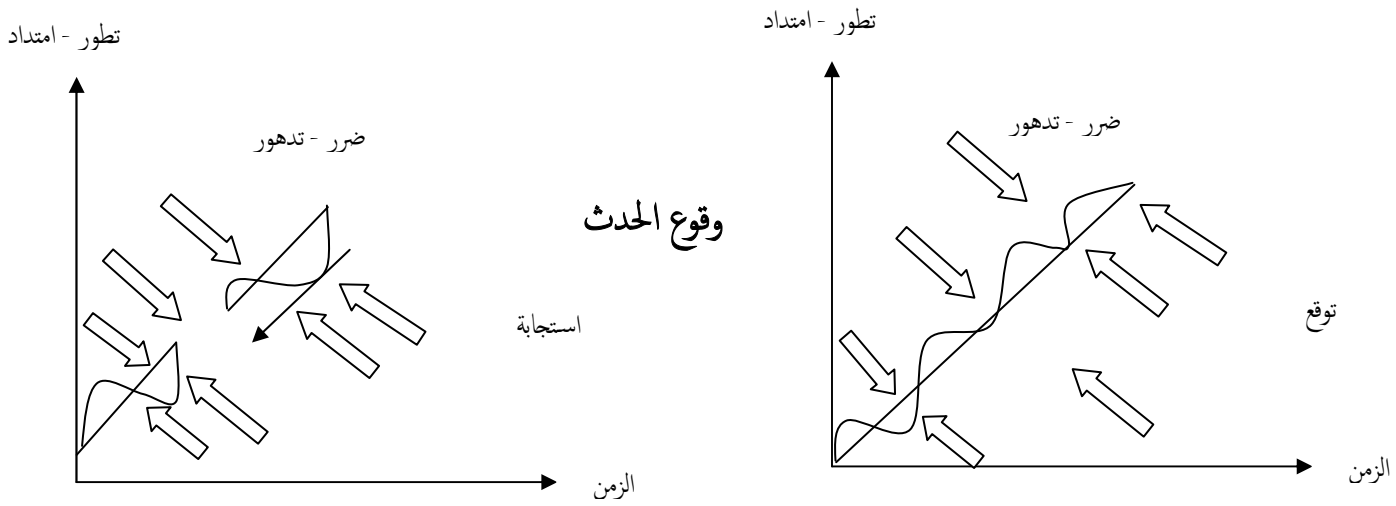
إن عملية إدارة الخطر داخل المؤسسة هي نهج منظم لتقييم ومراقبة الأخطار داخل وخارج المؤسسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات الإستراتيجية الموصى بها نظرا لاحتمالية تأثيرها ايجابيا في إدارة الخطر والمحافظة على استمرارية وتطور الشركة[2] نذكرها كما يلي:

1-توقع الخطر وأساليب الاحتياط :هي جزء من الإدارة بالتوقع والتي تشكل إحدى أهم أساليب الإدارة الإستراتيجية إذ يسمح توقع الخطر بالتخفيض من عامل المفاجئة وعدم التأكد،واستيعاب الظواهر الغير منظمة والشكل التالي يوضح العلاقة بين الإدارة بالتوقع والإدارة برد الفعل أو الاستجابة .

[1]- عبد العزيز صالح بن حبتور : **الإدارة الإستراتيجية**(إدارؤة جيدة في عالم متغير)، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن ،ص 303 .

[2]- بوزيدي لمجد: **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، ص 142 .

الشكل رقم(07) :توقع الخطر وأساليب الاحتياط.

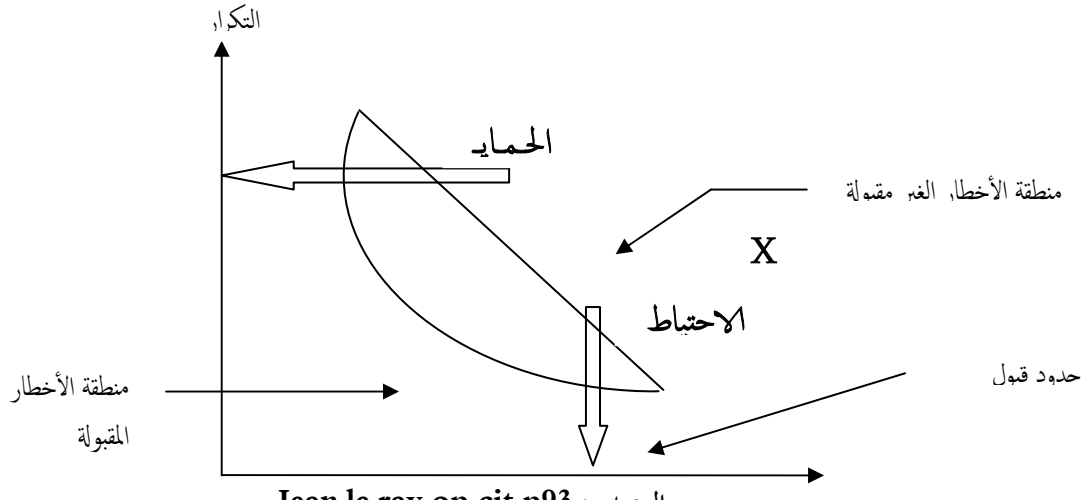


المصدر: **Jean le ray, gérer les risqué-pourquoi?Comment?, edition AFNOR,France 2006,p86**

فعملية توقع الخطر والاحتياط يؤثر في عامل الخسارة وتحقق الخطر ،حيث تتحقق الخسارة بوقوع حوادث غير متوقعة كما هو مبين في حالة الإدارة برد الفعل أو الاستجابة ،والذي يحدث انقطاعات تدفع بالمؤسسة إلى تجنيد مواردها لمواجهة الخسارة المحققة وتحسين الوضع تحت ضغوطات عديدة ،أما توقع الخطر فيخفف من نتائج وقوع الحوادث وتحقق الخسارة وتفادي الانقطاع في عمل المؤسسة مما يسمح بالتطور والتحسين المستمر في أدائها وذلك من خلال التوقع والاحتياط من كل تدهور قد يؤدي إلى تحقق الخطر وهذا من خلال توفير إجراءات الحماية.

إذ تسمح إجراءات الحماية بالتخفيض من حدة الخطر وجسامة الأضرار ،في حين تسمح إجراءات الاحتياط من تخفيض معدل تكرار وقوع الحوادث وتحقق الأخطار كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(08) :تأثير عوامل الحماية والاحتياط في الخطر



المصدر : **Jean le ray,op,cit,p93**

2-تحديد الخطر:يتم تحديد الخطر من خلال جمع معلومات لفترات زمنية سابقة عن الحالات التي وقع فيها الخطر ،مع ملاحظة انه كلما طالت الفترة الزمنية كلما حصلت المؤسسة على أكبر قدر من المعلومات والنتائج حول الخطر ،فعملية تحديد الخطر يتمثل في معرفة احتمالية وقوع الأخطار ونتائجها وذلك من خلال التعرف على احتمالية وقوعها وكذا درجة الأثر الناتج عنها .

فمرحلة تحديد الخطر تتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق الذي تشارك فيه والبيئة القانونية والاجتماعية والسياسية والثقافية التي تتواجد ضمنها، بالإضافة إلى الفهم السليم لأهداف (المؤسسة الإستراتيجية.[1]

3-تقييم الخطر وقياسه : المرحلة التالية في مخطط إدارة الخطر هي عملية تقييم الخطر وقياسه و هي تحديد عامل عدم التأكد وتقدير خطورة الضرر أو احتمال وقوعه ،ومن بين مبادئ هذه المرحلة تحديد الظروف الخطرة و القرارات التي يحتمل أن تسبب أضرار أو تؤدي إلى تحقيق فرصة خسارة.

* فعادة قياس درجة الخطر قياسا كميا ليس ممكنا إلا إذا وجدت مقاييس معنوية تشابه مقاييس المنفعة في مفهوم الاقتصاديين و الرياضيين.[2]

و قد وضع معيار الاحتمالات لقياس درجات الخطر في المؤسسة و الذي ينقسم إلى مجموعتين مجموعة الاحتمالات الحسابية و توضع على أساس طرق رياضية ثابتة ، و مجموعة الاحتمالات التجريبية و توضع على أساس تجارب و مشاهدات زمنية على أساس قياس تاريخي.

4-التحليل و السيطرة على الخطر :يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل المخاطر الرئيسية لكي لا تعاني من عجز في التعامل معها ، و ذلك من خلال تحديد كل الجوانب التي تمس الخطر وفق الجدول التالي:

[1] – بوشنافة أحمد،جمول طارق: **إدارة الخطر بشركات التضامن ومتطلبات تفعيلها**، ملتقى دولي حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، نوفمبر 2008، ،ص 4 .

[2] – محمد رفيق المصري :**التأمين وإدارة الخطر** ،دار زهران للنشر ،القاهرة، 1998 ،ص 19 .

الجدول رقم :(03) نموذج تحليل الخطر

رقم الخطر	وصف الخطر	بيئته و نتائجه	قرارات المعالجة	الأهداف	التاريخ المتوقع	المسؤولية	ملاحظات
1							
2							
3							

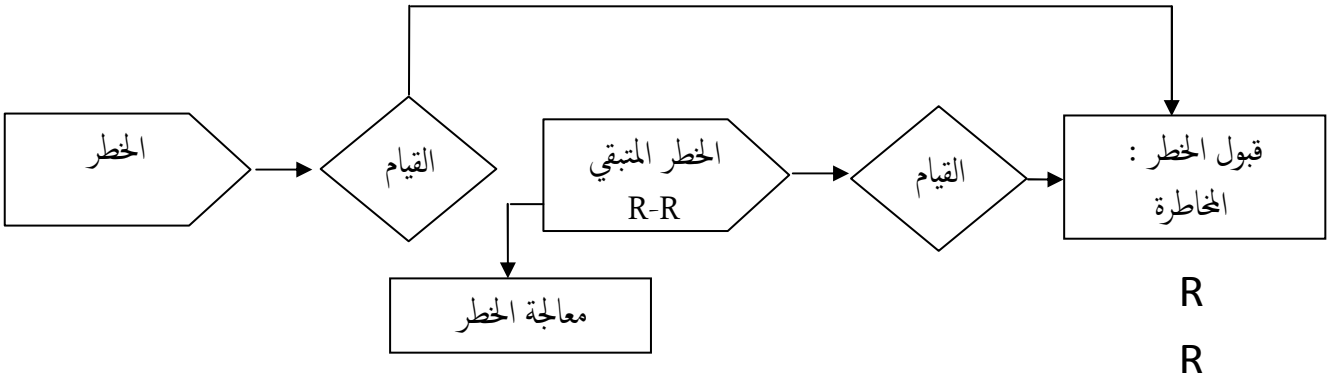
المصدر:بوزيدي لمجد ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،مرجع سابق ص145

من خلال الجدول يتضح أنه على المؤسسة إعطاء تفصيل و تحليل دقيق حول الخطر من جميع الجوانب كوصفه بصفة دقيقة و معرفة مسبباته و النتائج التي قد تنجز عليه و كذا تحديد قرارات المتخذة اتجاهه ، و كذا مسؤولية أي جهة مخولة بالتعامل معه و هكذا.

كما يجب أن تتم عملية الخطر بأسلوب منهجي لضمان تحليل جميع الأخطار و الخسائر الناتجة عنها ، بالإضافة إلى تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأخطار و تصنيفها حسب الأهمية فالغاية من التحليل و السيطرة على الخطر هي عرض الأخطار التي تم تحديدها و تقييمها بأسلوب منهجي واضح ، فأهمية هذه المرحلة تقتضي عمل كبير و بحث معمق حتى تكون القرارات المتخذة لاحقا لمواجهة هذه الأخطار من خلال المراحل الموالية من إدارة مخاطر فعالة و ناجعة.

5–معالجة و مراقبة الخطر :إن معالجة الخطر تقتضي وضع أولويات بمراعاة ندرة و أهمية الموارد و كذا أهداف المؤسسة ، و تتمثل عملية المعالجة في الإجابة على السؤالين التاليين : ما يجب فعله ؟ و كيف يجب فعله ؟ فبعد تحديد و تقييم الخطر تأتي مرحلة تحليل الخطر و المتمثلة في قبول الخطر تتحمل المؤسسة نتائجه التي تعتبر دون أهمية و ليس لها تأثير عميق على الشركة أو القيام بعملية معالجة الخطر التي ينتج عنها تخفيض من حدة الخطر و تبقى قيمة أو مستوى من الخطر و هو ما يسمى بالخطر و الذي تقبل الشركة تحمله أو تقوم مرة ثانية بعملية المتبقي المعالجة لهذا الخطر المتبقي كما هو موضح في الشكل التالي:(Résiduel risk)

الشكل رقم : (09) معالجة الخطر



المصدر:Jean le ray,op,cit,p 312

و بالاعتماد على معطيات المراحل السابقة تقوم المؤسسة باختيار الأسلوب العلاجي المناسب والذي يتماشى مع نوع ،طبيعة،وتكاليف الخطر والذي يمنع وقوع الخطر والتقليل من حدته وذلك من خلال استخدام وسائل لا تتطلب مصاريف كبيرة ،هذه الأساليب والوسائل الوقائية قد تتمثل في تعليمات واحتياطات تمكن التحكم في حجم الخسارة إلى حد ما .[1]

الفرع الثاني :أسباب فشل إدارة المخاطر المالية

من خلال مراجعة الدراسات الخاصة بأسباب فشل إدارة المخاطر المالية عموما التي تؤدي إلى الفشل المالي يظهر وجود تشابه ملحوظ في تلك الأسباب ويعتب الوضع المالي من العوامل الأساسية والمؤثرة التي تؤدي إلى وصول الشركة إلى الفشل المالي ومن ثم الإفلاس و التصفية، ويتحلى ذلك بضعف الإدارة المالية على التخطيط للمستقبل، فمثلا عدم قدرة الشركة على دفع أقساط القروض نتيجة لنقص السيولة بسبب نقص التدفقات المالية الداخلة وكذا عدم التخطيط الجيد وتقدير احتياجات الشركة من الموجودات الثابتة أو الإفراط في الحصول عليها، وعدم إجراء التوازن مابين القروض بنوعيها الطويلة والقصيرة وخاصة فيما يخص الفوائد، مما يخلق حالة إرباك في الهيكل

[1] – عبدلي لطيفة: **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج ماجستير،جامعة تلمسان، 2011 ، ص 89.

التمويلي للشركة ودخول الشركة في مضاربات وصفقات غير ذات جدوى إقتصادية مدروسة ويمكن تصنيف هذا الفشل إلى نوعين تتمثل بالآتي :[1]

1-الأسباب الداخلية

وتتمثل في جملة الأسباب التالية:

- سوء الإدارة وعدم كفاية السياسات التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.
- عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة بالكامل وضعف إنتاجية العامل بالساعة وإنتاجية الأصول.
- معدلات مرتفعة لدوران العمل مع نسبة عالية لهدر الوقت وضعف المراقبة.
- عدم العمل بنظام الجودة الشاملة إذ يؤدي إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض الأرباح، وضعف القدرة على التنافس و الاستمرار في السوق.
- زيادة المطلوبات المتداولة على الموجودات المتداولة.
- فقدان إداريين قياديين بدون استبدالهم.
- فقدان سوق رئيسي أو حق امتياز أو ترخيص أو مورد رئيسي.
- مشاكل عملية أو نقص في تجهيزات مهمة.

2-الأسباب الخارجية:

وتتمثل في مجموعة من الأسباب منها :[2]

- الأسباب الاقتصادية.
- الأسباب السياسية الحكومية.
- الأسباب التكنولوجية.
- الأسباب الاجتماعية.

[1] – رافعة إبراهيم الحمداني، يسين طه، يسين القطان: **استخدام نموذج شيرد للتنبؤ المالي**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، جامعة الموصل، العراق، مجلد 1 ، العدد 30 ، ص21.

[2]– الشبيب دريد كامل: **الإدارة المالية (الشركات المتقدمة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2017. ص21.

المطلب الثاني : أساليب اكتشاف التعثر المالي و التنبؤ بالإفلاس

الفرع الأول : التعثر المالي و الإفلاس و مسببات الفشل المالي

1- مفهوم الفشل المالي:

الفشل المالي مصطلح للتعبير عن العملية التي تكون فيها الوحدة الاقتصادية قد بدأت بالتوجه نحو حدث العسر أو الإفلاس ، وعرف أيضا بأنه عدم قدرة المنشأة على تحصيل ديونها من الطرف الآخر، إلى جانب عدم السداد النهائي للإلتزامات قصيرة الأجل وطويلة الأجل، إذ تكون قيمة أصولها أقل من قيمة خصومها .

من جهة أخرى قام المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكيد(IASB) بإصدار المعيار الدولي للمراجعة رقم 122 (ISA) ، الخاص بفرض الاستمرارية ، ويهدف إلى توفير إرشادات حول مسئولية مدقق الحسابات عند مراجعة البيانات المالية و وضع مجموعة من المؤشرات التي تساعد مدقق الحسابات على اكتشاف حالات الشك باستمرارية الشركة، ومن هذه المؤشرات:

- ✓ زيادة المطلوبات المتداولة على الموجودات المتداولة،
- ✓ عدم إمكانية سداد القروض أو جدولتها،
- ✓ ظهور النسب المالية بشكل سلبي،
- ✓ تأخير توزيعات الأرباح أو توقفها ،
- ✓عدم القدرة على سداد استحقاقات الدائنين،
- ✓ عدم القدرة على تطوير منتجات جديدة .

2-التعثر المالي

ذهب البعض إلى تعريف التعثر المالي بأنه ما هو إلا اختلال مالي يواجه المؤسسة نتيجة قصور مواردها و إمكانيتها عن الوفاء بالتزاماته في الأجل القصير، و إن هذا الاختلال ناجم أساسا عن عدم توازن بين موارد المؤسسة المختلفة (الداخلية و الخارجية)و بين التزاماتها في الأجل القصير التي استحقت أو تستحق السداد، و إن هذا الاختلال بين الموارد الذاتية و بين الالتزامات الخارجية يتراوح بين الاختلال المؤقت العارض و بين الاختلال

الحقيقي الدائم، و كلما كان هذا الاختلال هيكليا أو يقترب من الهيكلي كلما كان من الصعب على المؤسسة تجاوز الأزمة التي سببها هذا الاختلال.

و ذهب البعض إلى التفرقة بين التعثر المالي و الفشل المالي على اعتبار أن التعثر المالي حالة تسبق الفشل المالي و قد لا تؤدي إليه بالضرورة و يُستند في هذه التفرقة إلى استخدام معيار المرونة المالية و عليه فإن:

- التعثر المالي يعني أحد الحالتين أو كلتيهما و هما :

– نقص عوائد الأسهم أو توقفها(مشكلة تحقيق خسائر متتالية).

– التوقف عن سداد الالتزامات في مواعيدها.

- أما الفشل المالي يعني أحد الأمرين التاليين أو كليهما:

– التوقف كلية عن سداد الالت ا زمات.

– الإفلاس و توقف النشاط.

3–مفهوم الإفلاس Bankruptcy

يشير هذا المصطلح من الناحية القانونية إلى حالة الإفلاس القضائي الذي تتعرض له المؤسسة الاقتصادية كنتيجة لتوقفها عن سداد ديونها في مواعيد استحقاقها، بحيث يتم إشهار إفلاسها و ذلك بحكم من المحكمة المختصة إقليميا بغرض تصفيتها و بيعها تمهيدا لتسديد هذه الديون إلى أصحابها.

❖ **المؤشرات على احتمالية إفلاس الشركات وفشلها**[1]:

- تدني الربحية وتدهورها لفترات متتالية.
- الاختلال في الهيكل المالي للمنشأة.
- عدم القدرة على المنافسة.

[1] – خالد زبدة :**التنبؤ بالفشل المالي باستخدام المؤشرات المالية** ،مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد (7) ، العدد1، 2021 ، ص46.

- ضعف الرقابة على رأس المال العامل، ما يؤدي إلى ارتفاع مستمر في حجم الديون وإعادة جدولتها
- ضعف الكفاءة المالية والإدارية في إدارة أنشطة المنشأة وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي .
- فشل المنشأة في التعرف على الأنشطة المربحة، والتأخير في دفع مستحقات الموردين.
- عدم دقة السياسات المحاسبية المتبعة، ما يستدعي اقتطاع احتياطيات كبيرة لمواجهة الخسائر.
- التأخير في إعداد الحسابات الختامية وضعف الإفصاح، ما يؤثر في معرفة الوضع الحقيقي للمنشأة .

ثانيا:أسباب الفشل المالي

يعد الفشل المالي نتيجة أو محصلة لتوليفة واسعة من العوامل التي قد تظهر جميعها أو بعضها في

المؤسسة و المتمثلة فيما يلي:

1.2-الأسباب الإدارية :تعتبر هذه الأسباب القاسم المشترك في معظم المؤسسات الفاشلة فتكون الإدارة غير قادرة على تقديم الدعم الكافي للموظفين حتى و لو كانوا ذو كفاءة عالية، و مهارات ممتازة فسيجدون صعوبة لإتمام عملهم دون دعم الإدارة، و الاختيار الخاطئ للمدير الإداري للمشروع قد يكون سببا في فشل هذا المشروع، حيث أنه يجب أن يكون قائدا و منظما و عليه أن يتخذ القرارات بناء على المعلومات القليلة لديه.

2.2-الأسباب المالية :تعتبر من أهم الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل المؤسسة و الوصول بها إلى الإفلاس، و في مقدمتها عدم التناسب بين رأس المال و القروض مما يعني خلل في الهيكل التمويلي للمشروع و يؤدي ذلك إلى تراكم ديون المشروع بصورة تؤثر بالسلب على نتائج أعماله و ظهور مشاكل كبيرة مع فقدان للسيولة النقدية و عجز عن الوفاء بديونه اتجاه مختلف دائنيه، و الإسراف في معظم بنود الإنفاق بما لا يتناسب مع ما يتحقق من الإيرادات و الأعباء الموجهة لمعاونة المشروع فنيا و إداريا، و المصاريف الباهظة لأعضاء مجالس الإدارات و وجود بعض التجاوزات الكثيرة في التكلفة الاستثمارية للمشروع.

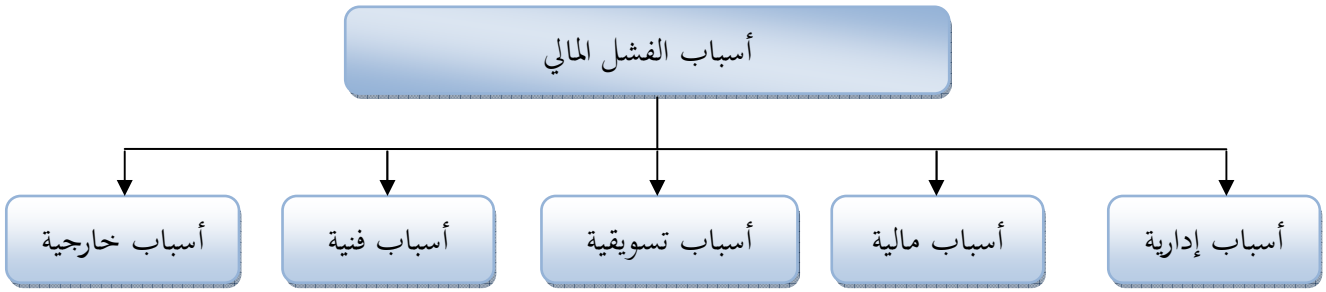
3.2-الأسباب التسويقية :و تتمثل في صغر حجم السوق المحلي، و إغراق السوق بالمنتجات الأجنبية، و ارتفاع تكاليف التسويق، و عدم الاهتمام بدراسات الجدوى، و إعاقة العملية التنظيمية في المؤسسة لبحوث التسويق، و تحول مدير التسويق إلى إعمال البيع بدلا من أعمال المراقبة و التحليل و إساءة استغلال مراحل تطوير السلعة و الفشل في تقدير حجم المبيعات و الأرباح المتوقعة.

4.2-الأسباب الفنية و الإنتاجية :و ذلك نتيجة وجود أخطاء في إعداد دراسة الجدوى الفنية منذ البداية، أو مثلا وجود عيوب في المواد أو في عملية التشغيل، أو استخدام وسائل تكنولوجية غير مناسبة، أو ذات جودة منخفضة أو غير ملائمة مع قدرا ومهارات العمالة و بالتالي تظهر وحدات منتجة من السلع ذات جودة منخفضة و بدورها تؤثر في حجم المبيعات.

5.2-الأسباب الخارجية :و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ الاتجاهات التضخمية السائدة على مستوى الاقتصاد المحلي و العالمي و لا سيما أسعار الخامات و المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج و أسعار الطاقة مما يزيد التكلفة فتنخفض الربحية أو تزيد الخسارة.
- ✓ التقلبات الحادة في أسعار الصرف و تعددها و التي أدت إلى تصاعد قيمة مديونية العديد من المؤسسات المقترضة بصورة أدت إلى اختلال في الهيكل التمويلي.
- ✓ تغيرات تكنولوجية متلاحقة و متسارعة في ظل التقدم الهائل في الصناعات و تأثيرها على الإنتاج، و أيضا التغيرات السوقية من حيث دخول المنتجات الجديدة بكثرة في الأسواق و اختلاف الحصص السوقية و عدم مقدرة الإدارة والعمالة على التعامل مع تلك التغيرات.
- ✓ مشكلات التعامل مع الإدارة الحكومية كمشاكل مع أجهزة الضرائب و الجمارك و الاستيراد و قد تعد من أسباب تأخر المؤسسات في تنفيذ برامجها الزمنية.

شكل رقم (10) : أسباب الفشل المالي



المصدر : من إعداد الطالبتين

مظاهر الفشل المالي:

للفشل المالي مظهرين أحدهما مالي والأخر اقتصادي:

المظهر المالي :ويتمثل في العجز المالي لوحدة إلى درجة إعلان الإفلاس ووضع المؤسسة في حالة التصفية، حيث أن العجز المالي يعني أن القيمة الدفترية لالتزامات المؤسسة تكون اكبر من القيمة الدفترية لأصولها، وبالتالي تكون المؤسسة في حال عجز عن تسديد التزاماتها.

المظهر الاقتصادي :يتمثل في عجز المؤسسة عن تحقيق عائد الاستثمار المطلوب على الأموال المستثمرة أي أن الاستثمار في المؤسسة اقل من عائد استثماره في مجالات أخرى أو اقل من تكلفة الأموال المستثمرة في المؤسسة.

الفرع الثاني :نماذج التنبؤ بالفشل

الاتجاه الأول :و هو اتجاه قديم في تكوين نماذج التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية و الذي يعتمد على نسبة مالية واحدة، ومن أهم الأعمال و الدراسات التي تميزت بأسلوب المتغير الوحيد نذكر:

- **دراسة Smith-Winakor**:و تمثلت أفضل نسبة توصلت إليها هذه الدراسة في التمييز بين المؤسسات الاقتصادية في:

  صافي رأس المال العامل/ مجموع الموجودات

- **دراسة Pitz Patrik**: و من أفضل النسب التي توصلت إليها هذه الدراسة في التمييز بين المؤسسات الاقتصادية نجد:

  حقوق الملكية / مجموع الخصوم

  العائد / حقوق الملكية

- **دراسةMerwin** : و كانت أفضل النسب هي :

نسبة التداول

صافي رأس المال العامل / مجموع الأصول

حقوق الملكية / مجموع الخصوم

الاتجاه الثاني :و هو اتجاه حديث نسبيا يعتمد في تكوين نماذج التنبؤ بفشل المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من النسب المالية و ذلك من خلال بعض الأساليب الإحصائية الملائمة و المتاحة مثل **SPSS** و غيرها من الطرق الإحصائية الأخرى .و من بين الأعمال التي استعملت أسلوب المتغيرات المتعددة في معادلة واحدة نذكر[1]:

- **نموذج بيفر (Beaver) :**سمي هذا النموذج باسم صاحب فكرة وضع نموذج لقياس الفشل في الشركات في عام 1966 ، فقدتوصل إلى نموذجه من خلال دراسة 30 نسبة مالية لـ 79 شركة غير ناجحة، ومقارنتها بالنسبة نفسها لـ 79 شركة ناجحة في العام 1959 ، فوضح أن مشاكل إفلاس الشركات ترجع إلى التخلف عن دفع السندات، أو سحوبات بنكية ا زئدة، أو عدم دفع ربح الأسهم الممتازة .واستخدم أسلوب التحليل الأحادي لخمس سنوات متتالية، وقد تكون نموذجه المقترح بصورته النهاية من خمس نسب مالية وهي :نسبة التدفق النقدي إلى الدين الكلي، ونسبة صافي الدخل إلى إجمالي الأصول، ونسبة إجمالي الديون إلى الأصول الكلية، ونسبة رأس المال التشغيلي إلى الأصول الكلية، ونسبة التداول.
- **نموذج ألتمان Altman (Z-Score)** : طور ألتمان نموذجه مستخدما النسب المالية ومعتمدا على التحليل التمييزي المتعدد، و استطاع من خلال هذا النموذج أن يميز بين الشركات الناجحة والشركات غير الناجحة في قطاع الصناعة، ويتكون النموذج من خمس نسب مالية مجتمعة، واستطاع التوصل إليها من خلال تطويره لـ 30 نسبة مالية، والنموذج كان بشكله النهائي مكونا من خمس نسب مالية هي :نسبة الأرباح قبل الفوائد و الضرائب، ونسبة مجموع الأصول وصافي رأس المال العامل ، ونسبة مجموع الأصول والمبيعات ، ونسبة مجموع الأصول والقيمة السوقية للأسهم ، ونسبة القيمة الدفترية للدين أو الأرباح المحتجزة المتراكمة ويستخدم هذا النموذج للشركات الصناعية العامة فقط، لهذا قام في مرحلة متقدمة باقتراح نموذج للشركات غير الصناعية .
- **نموذج شيرورد (Sherrord 1987)** :يمتاز هذا النموذج باستخدامه أداة لتقويم مخاطر الائتمان عند منح القروض المصرفية إلى جانب دوره في التنبؤ بإمكانية استمرارية المنشأة، ويعتمد هذا النموذج على ست نسب مالية

[1]- خالد زبدة، مرجع سبق ذكره ،ص 46.

رئيسية، لكل منها وزن مختلف عن الأخرى وهي :نسبة صافي رأس المال العامل إلى مجموع الأصول، ونسبة الأصول النقدية إلى مجموع الأصول، ونسبة حقوق المساهمين إلى مجموع الأصول، ونسبة صافي الربح قبل الضريبة إلى مجموع الأصول، ونسبة مجموع الأصول إلى مجموع الخصوم، و أخيرا نسبة حقوق المساهمين إلى الأصول الثابتة .ويصنف هذا النموذج القروض حسب درجة مخاطرها إلى خمس فئات رئيسية.

- **نموذج كيدا (Kida 1981) :**يعتمد هذا النموذج أيضا على خمس نسب مالية هي :نسبة صافي الربح إلى مجموع الأصول،ونسبة حقوق المساهمين إلى مجموع الخصوم، ونسبة الأصول النقدية إلى الخصوم المتداولة، ونسبة المبيعات إلى مجموع الأصول، ونسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول .وحسب هذا النموذج فإنه إذا كانت نتيجة (**Z**) موجبة فتكون المنشأة في حالة أمان، أما إذا كانت النتيجة سالبة فتكون احتمالات الفشل مرتفعة.

الفرع الثالث :الأساليب المستخدمة في التنبؤ

تعتبر المبيعات هي أساس أي تنبؤ، أي نقطة البداية .ويهمنا التعرض لأساليب التنبؤ والتي تصنف إلى أساليب التنبؤ طويل الأجل، وأساليب قصيرة الأجل وهي[1]:

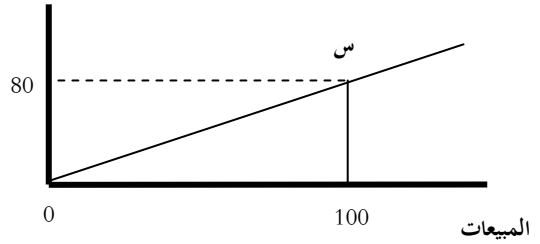
أولا :أساليب التنبؤ طويل الأجل

وتتمثل أساليب التنبؤ الطويلة الأجل فيما يلي:

1-أسلوب النسب المئوية من المبيعات

يفترض هذا الأسلوب أن بعض بنود الميزانية العمومية ترتبط ارتباطا مباشرا بالمبيعات و أن النسبة المئوية لكل بند من هذه البنود تظل ثابتة .وتظهر هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): حساب نسبة مردودية المخزون المستثمرة



المصدر :عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008 ، ص139

[1] – عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 141.

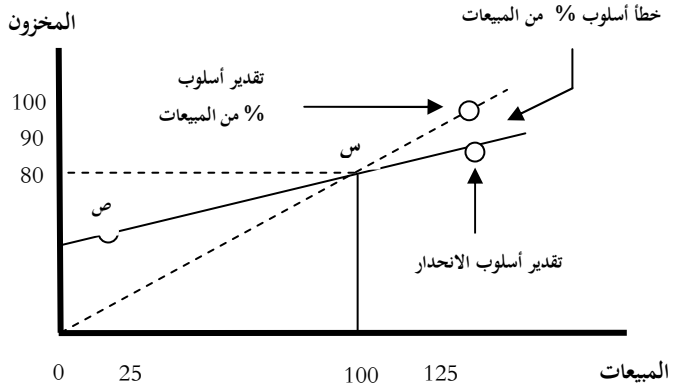
يتضح من هذا الشكل أن هذا الأسلوب يفترض ضمنيا وجود علاقة خطية تمر من خلال نقطة الأصل، ويلاحظ أن ميل الخط يختلف من حالة إلى أخرى، لكن في جميع الأحوال لابد وأن يمر هذا الخط بنقطة الأصل .ويمكن إذن تحديد مستوى أي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بمعرفة رقم المبيعات عند هذه النقطة الزمنية.

2-أسلوب الانحدار

ينقسم أسلوب الانحدار إلى ثلاث أنواع الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الغير خطي البسيط، والانحدار المتعدد:

أ- **الانحدار الخطي البسيط** :يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب النسب المئوية من المبيعات في أن هذا الأسلوب لا يفترض مرور خط العلاقة من خلال نقطة الأصل .ويمكن توضيح هذا الأسلوب في الشكل التالي:

الشكل رقم(12) :أسلوب الانحدار الخطي البسيط

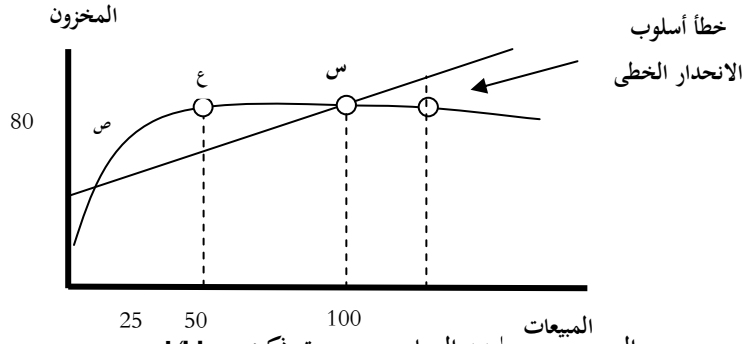


المصدر :عبد العزيز النجار،مرجع سبق ذكره ، ص 142

تمثل الفجوة ما بين الخطأ الناتج عن استخدام أسلوب النسبة المئوية من المبيعات، ويلاحظ أنه عند مستوى مبيعات 125يتطلب أسلوب نسبة مئوية من المبيعات مستوى مخزون 100 مقابل90 في حالة استخدام أسلوب الانحدار.

ب- الإنحدار غير الخطي البسيط :يفترض هذا الأسلوب أن ميل خط الانحدار ثابت .وهذا الافتراض يتحقق عادة في الواقع العملي وأن كانت هناك حالات أخرى لا يتحقق فيها هذا الافتراض، ويظهر الشكل التالي استخدام أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط في التنبؤ بالعلاقات المالية.

الشكل رقم (13) : الانحدار غير الخطي البسيط



المصدر: عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص141.

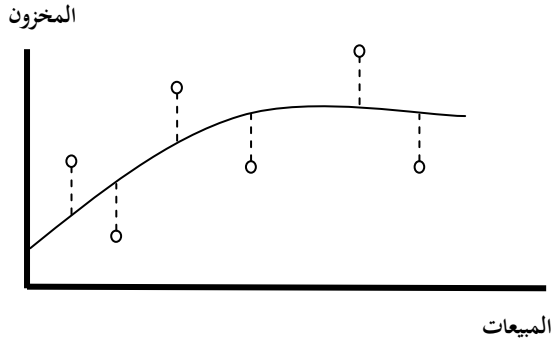
ويظهر المنحنى علاقة تنازلية بين المبيعات والمخزون بعد نقطة س والتي تمثل المستوى الحالي من المبيعات .وفي هذه الحالة فإن استخدام أسلوب الانحدار الخطي في التنبؤ باحتياجات المخزون عند مستوى .مبيعات 125 يكون مبالغا فيه، ويحدث العكس في حالة مبيعات تقل عن100 .

ج –الانحدار المتعدد :افترضنا فيما سبق أن كل نقطة تمثل علاقة تقع على خط أو منحنى العلاقة تماما.

ومعنى هذا وجود علاقة ارتباطية كاملة بين المبيعات وبنود المي ا زنية وناذ ا ر ما يحدث هذا الارتباط التام،

حيث قد تنتشر هذه النقط حول خط الانحدار كما يظهر في الشكل التالي :

الشكل رقم (14) : أسلوب الانحدار المتعدد



المصدر :حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007 ، ص179

يستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لإضافة متغيرات أخرى لتحسين و زيادة دقة التنبؤات المالية، وقد يفضل هذا الأسلوب في حالة التنبؤات طويلة الأجل.

ثانيا :أسلوب قصير الأجل للتنبؤ المالي

تعتبر الموازنة التقديرية النقدية أسلوب تستعمله المنشآت في المدى القصير فهو ضمان لاستمرارية عملياتها،كما يعتبر الأساس الذي تعتمد عليه للحصول على النقدية.

حيث أن النقد في المنظمة يشكل قيدا رئيسيا على أنشطتها وعملياتها التشغيلية والإنتاجية والبيعية والإدارية، الأمر الذي سوف يحد من إمكانية تنفيذها لأهدافها المرسومة، لذلك فقد اهتمت المنظمات بهذا العنصر .وعملت على إعداد الميزانيات النقدية التقديرية، بهدف الوقوف على أدق المعلومات التي تحكم سلوكه .[1]

حيث أن هذه الميزانيات هي عبارة عن بيانات متعددة تحتوي على جانب الإيرادات النقدية

المتوقعة وجانب المدفوعات النقدية المتدفقة خلال فترة معينة مع بيان الفائض أو العجز الإيرادات أو المدفوعات .[2]

و الميزانية النقدية التقديرية أو التدفق النقدي عبارة عن توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية .ومواعيد المقبوضات والمدفوعات النقدية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة و تزود المدير المالي برؤية واضحة عن توقيت التدفقات الداخلة والخارجة، خلال الفترة المتخذة أساسا لإعدادها، ويفيد هذا النوع من المعلومات في مجال التخطيط ككل .وتعتبر الفترة النموذجية التي تغطيها الميزانية هي العام ومع ذلك فقد تغطي الميزانية فترة أقل أو أكثر من ذلك، ومن المنطقي أن تقسم هذه الفترة إلى فترات أقل، ويتوقف ذلك إلى حد كبير على طبيعة نشاط الشركة.

[1] –فيصل محمود الشواورة،: **مبادئ الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2013 ، ص184

[2] – أيمن الشنطي، عامر شقر: **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2007 ، ص214

المطلب الثالث : استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة في التنبؤ بالنجاح أو الفشل المالي

الفرع الأول : الموازنات التقديرية كأداة حديثة للتنبؤ

أولا : اعتماد الموازنة التقديرية في التنبؤ[1]

يمثل التنبؤ توقع الأحداث المستقبلية، حيث يشمل دراسات إحصائية للفرجات الماضية، ودراسات الاتجاهات في المستقبل، تتمفي الظروف الحالية الصعبة من التسارع في الأحداث والتغير التكنولوجي .وعلى أساس هذه الدراسات يتم وضع أهداف و افتراضات الفترة القادمة لكل عنصر من عناصر الموازنة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ظاهرة الخطر، وعدم التأكد، علما أن المستقبل لا يخلو من مخاطر سواء كان منافسين أو كوارث أو عجز في التمويل و غير ذلك .

ثانيا :التنبؤ بالمبيعات عن طريق الموازنة التقديرية للمبيعات[2]

إن إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات له أهمية بالغة بالنسبة لتقديرات المؤسسة على العموم و التقديرات التجارية على وجه الخصوص، وهي عملية تتم بمراعاة ظروف داخلية و خارجية تؤثر على نوعية تقدير المبيعات.

كما تتعدد طرق تقدير المبيعات و تتفاوت هذه الطرق من حيث سهولة تطبيقها و درجة دقة نتائجها فهناك طرق كيفية سهلة لا تحتاج إلى مهارات و خبرة عالية إنما تعتمد بالدرجة الأولى على الإدراك الحسي و التصور للمستقبل بالاعتماد على المعطيات الإحصائية، و البعض الأخر يعتمد على الطرق الرياضية لتحليل المعطيات المجمعة بهدف تحديد الطلب المتوقع على المبيعات .و من طرق تقدير المبيعات نذكر:

- **الطرق الكيفية:**

أ)**دراسة السوق** :يتم تحديد فئات السكان الذين سوف يقدم لهم المنتوج، بحث تجرى الدراسة على عينة لمعرفة رغبات الأفراد، و على أساس نتائج الاستقصاء يتم أخذ القرارات، و قد تقوم هذه المؤسسة بهذه الدراسة أو

[1] – رمزي قراح: **دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الاستشفائية** ، مذكرة نيل شهادة الماستر ، جامعة أم البواقي ، 2016 ، ص 11.

[2] – رمزي قراح ، نفس المرجع السابق ، ص14.

تسندها إلى مؤسسة متخصصة .و تتطلب هذه الطريقة تكاليف باهظة .إن هذه الطريقة تجيب على الأسئلة التالية :لمن نبيع(الزبائن)؟، أين نبيع(المكان)؟، و كيف نبيع (طريقة التوزيع)؟[1]

ب)طريقة دلفي :تعتمد على طرح موضوع تقدير المبيعات على مجموعة من الخبراء الخارجيين و ذلك بإتباع الخطوات التالية:

تحديد المشكلة (تقدير المبيعات)، تصميم الأسئلة التي ستعطى للخبراء ، وضع أسئلة على شكل استمارة، إرسال الاستمارة إلى الخبراء، تلقي الإجابات و تحليلها و اختصارها في شكل تقرير موجز، إرسال التقرير النهائي لهم و توجيه أسئلة لهم حوله، تكرار الخطوتين السابقتين مرة أو أكثر، مع الآراء النهائية في شكل تقرير نهائي للوصول إلى اتفاق على مستوى معين من التقديرات. [2]

- **الطرق الكمية** :يمكننا أن نقول بأن النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية و سنستعرض لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات.

أ)تحليل السلاسل الزمنية :السلسلة الزمنية سلسلة احصائية تمثل تطور متغير إحصائي بدلالة الزمن و غالبا ما يستعمل هذا النوع من السلاسل في تقدير المبيعات لسهولة الحصول عليها.[3]

ومن أشهر الطرق المستخدمة في تحليل السلاسل الزمنية طريقة المربعات الصغرى، و تستعمل هذه الطريقة في تحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات، و الخط المحدد بهذه الطريقة هو ذلك الخط الذي تكون عنده مربعات الانحرافات عنه أقل ما يمكن أو أن مجموع مربعات الانحرافات ينقص عن مجموع مربعات الانحرافات في أي خط مستقيم أخر، و الخط الذي نتوصل إلى تحديده بهذه الطريقة يعطي تقريبا مناسبا للاتجاه العام لدالة المبيعات التي نفترض انها: $y = ax + b$

y =مبيعات تقديرية

x =الفرجة الزمنية المرغوب تقدير مبيعاتها

---

[1] -عرباجي إسماعيل: **اقتصاد مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995 ، ص23

[2] - أحمد ماهر: **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية، السكندرية، مصر، 2019، ص305

[3] -إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه: **مقدمة في الإحصاء الوصفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص55

أما قيم a و b فإننا نستخدم المعادلتين الطبيعيتين الآتيتين لتحديدهما:

$$\Sigma y = n\,b + a\,\Sigma x$$

$$\Sigma x\,y = b\,\Sigma x + a\,\Sigma x2$$

n= تشير إلى عدد الفرجات الزمنية.

ب)معامل الارتباط:

الارتباط هو ميل ظاهرتين إلى التغير ما ، فإذا كان لدينا x و y يتغيران معا، بمعنى أن الزيادة في المتغير الأول تقابلها الزيادة في المتغير الثاني، فيقال في هذه الحالة أن العلاقة طردية و الارتباط موجب، وقد تكون العلاقة بين المتغيرين على شكل صورة عكسية بمعنى أن الزيادة في المتغير الأول تؤدي إلى النقص في المتغير الثاني، فيقال غي هذه الحالة أن العلاقة عكسية و الارتباط سالب.

ج)طريقة المتوسطات المتحركة:

تستعمل هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشتمل عليها السلسلة الزمنية، و تستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية و التقلبات الفصلية .إلا أنها لا تعطينا معادلة واضحة تستعمل لتقديرات، و بالتالي يفضل الباحثون استعمال طرق أخرى كالمربعات الصغرى.

الفرع الثاني : لوحة القيادة المستقبلية كنظام الإنذار المبكر للأزمات

سنتطرق في هذا الفرع إلى أهمية المقاييس والمؤشرات الخاصة بلوحة القيادة المثالية أو المستقبلية ودورها الأساسي في توضيح أو تشخيص الوضعية الحالية و المستقبلية للمؤسسة بتعبيرها الرقمي أو الكمي، أي أن النتائج المحصل عليها تكون نتائج كمية لحالة المؤسسة و وضعيتها في الوقت الراهن أو تنبؤات وتكهنات مستقبلية كمية هي الأخرى انطلاقا من المعادلات الحسابية والنسب و المؤشرات واستنادا إلى سنوات سابقة.

و تقوم فكرة لوحة القيادة المثالية أو المستقبلية على توزيع مجموعة الأهداف الإستراتيجية على الأبعاد أو المحاور (البعد المالي،بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وقد يزيد عدد هذه الأبعاد أو

ينقص من مؤسسة إلى أخرى حسب كبر حجم المؤسسة وتنوع نشاطها أو إلى أسباب أخرى، لكن غالبيتها تشترك في هذه الأبعاد الأربعة وعليه سيكون التوزيع انطلاقا من المقاييس والمؤشرات كالآتي:[1]

أولا :مقاييس ومؤشرات البعد المالي:

يهتم هذا البعد بوضع المقاييس الداخلية والخارجية ومعرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحقيق نتائج ايجابية في الجانب المالي، بمعنى أدق كيفية عمل المؤشرات و المقاييس المالية التابعة للبعد المالي من خلال مراقبة الخسائر والأرباح والقوة المالية في المؤسسة.

وعليه وانطلاقا من هذه المقاييس والمؤشرات يمكن الحكم على وضعية المؤسسة من الجانب المالي حاليا أو مستقبليا، وفي ما يلي سنورد هذه المقاييس و المؤشرات وكيفية استخلاص النتائج بشيء من التفصيل.

1-مقاييس الربحية: حيث يمكن معرفة ربحية أي مؤسسة عن طريق عدة مؤشرات منها الدخل التشغيلي، معدل العائد على الاستثمار أو عن طريق القيمة المضافة.

الدخل التشغيلي = الإيرادات التشغيلية – المصاريف التشغيلية

حيث يعكس هذا المؤشر، عائد مجمل المصاريف التي تم استخدامها في العملية الإنتاجية.

القيمة المضافة (القيمة الاقتصادية المضافة) = صافي الدخل قبل طرح الضرائب– تكلفة رأس المال المستثمر

حيث يعكس هذا المؤشر معدلا لعائد أو المرودية المتوقع الذي سيحصل عليه رب العمل من استثمار رأس ماله.

المعدل العام على رأس المال = رأس المال المستثمر * 100

ويستخدم هذا المؤشر لتقييم أداء المؤسسة بمختلف جوانبها.

وعليه فان مقياس الربحية عموما يبين لنا عائد المؤسسة من جراء استثمار رأس مالها في العملية الإنتاجية بشكل مجمل، ولكن موضوع دراستها ينصب حول دور مؤشرات الربحية في اكتشاف الأزمات، وبمفهوم آخر ما هي العلاقة التي تربط بين مؤشرات الربحية و نظام استشعار الأزمات واكتشافها قبل وقوعها .

[1] – بوخرص عبد العزيز – علوطي لمين: **العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس و مؤشرات لوحة القيادة المستقبلية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 14 العدد (19) 2018 ، ص 5.

2- مقاييس الإنتاجية : الإنتاجية هي العلاقة بين المخرجات المحققة والمدخلات المستنفذة، حيث تعبر الإنتاجية عن قدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج أو تحقيق اكبر قدر ممكن من المخرجات المستهدفة من احد عناصر المدخلات، و الهدف من حساب هذا المؤشر هو الحكم علىكفاءة استخدام عوامل الإنتاج ومن هذه المؤشرات مايلي:

أ- قيمة الإنتاجية الكلية: والتي تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{قيمة الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الكلى}}{\text{مجموع عوامل الإنتاج}}$$

وتعبر هذه العلاقة عن مجموع المخرجات وعلاقتها بمجموع عوامل الإنتاج متحدة و مستلزمات الإنتاج الأخرى.

ب: قيمة الإنتاجية الجزئية: والتي تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (قيمة أو كمية)}}{\text{أحد عوامل الإنتاج (قيمة أو كمية)}}$$

وتعبر هذه العلاقة عن إنتاجية أحد عوامل الإنتاج كالعمل أو المادة الأولية.

وكما أشرنا سابقا أن الهدف من حساب مؤشرات الإنتاجية هو الحكم على كفاءة استخدام عوامل الإنتاج، فمن خلال النتائج النهائية للمؤشرات يتبين لنا هل أن المؤسسة قامت بالاستغلال الأمثل لمواردها، أو بمعنى آخر هل هناك ترشيد في استخدام عوامل الإنتاج وأنها كلها موجهة في مكانها المناسب على حسب الحاجة و في وقتها المناسب، أو أن هناك تسيب وإسراف في استخدام عوامل الإنتاج و هذا ما ينعكس سلبا على حالة المؤسسة ونتائجها.

3- مقاييس المبيعات والتدفقات المالية:

إن الهدف من قياس نسبة المبيعات هو مقارنة نمو المبيعات للسنة الحالية بالنسبة للسنة أو السنوات السابقة ومن أهم مؤشراتها:

أ: نسبة تطور المبيعات: وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

ب: رصيد آخر المدة: أي مقياس التدفقات النقدية فيعكس مدى قدرة المؤسسة على توليد السيولة النقدية المستقبلية والوفاء بالالتزامات المالية تجاه الموردين والمساهمين، وتحسب السيولة النقدية عن طريق مؤشر التالي:

رصيد آخر المدة = رصيد أول المدة + (المقبوضات النقدية – المدفوعات النقدية)

و كلا المؤشرين السابقين لهما دور مهم ومؤثر في الجانب المالي للمؤسسة وللوحة القيادة المستقبلية بصفة خاصة، فمؤشر تطور المبيعات مثلا هو مقياس يعبر عن وضعية المبيعات خلال سنوات معينة وحالة المؤسسة أما بالإيجاب عن طريق تطور المبيعات وزيادتها أو تراجعها وانحسارها عن طريق تراجع المبيعات، ومن هنا يمكن الحكم على منتجات المؤسسة من ناحية جودتها والطلب عليها فان زادت قيمة المبيعات من سنة إلى أخرى فهذا دليل على قوة المنتج وجودته وكذا على علامة المؤسسة وشهرتها ومكانتها في السوق، والعكس صحيح وهذا نذير على أزمات وشيكة كلما تناقصت حصة المبيعات (الحصة السوقية) لسبب من الأسباب الواجب تصحيحها وتداركها قبل فوات الأوان.

ثانيا: مقاييس ومؤشرات بعد العملاء:

من خلال هذا البعد يمكن معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات و غايات عملائها، والذي يمكن تحقيقه عن طريق الابتكار والإبداع المتجدد للمنتجات وكذا الجودة العالية للخدمات بأسعار تنافسية وفي الوقت المناسب والمكان والسوق المستهدف، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات (القدرة على الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء وربحية العميل وكذا الحصة السوقية) وسنذكر أهم هذه المؤشرات:[1]

[1] بوخرص عبد العزيز – علوطي لمين ، مرجع سبق ذكره، ص 8

1- الاحتفاظ بالعملاء: ويمكن حسابه بطريقتين إما عن طريق نمو نسبة مبيعاتا مقارنة بفترات أو سنوات سابقة أو عن طريق العلاقة الآتية:

$$\text{الاحتفاظ بالعملاء} = \frac{\text{عدد العملاء الجدد}}{\text{عدد العملاء الحاليين}}$$

2- **ربحية العميل**: والغرض منها هو تحليل و تشريح كل عميل على حدا و ذلك من خلال معرفة ربحية كل عميل و اكتشاف العملاء الأكثر ربحية والمحافظة عليهم و تقديم لهم امتيازات أكثر من غيرهم و تحسب كالآتي:

العائد المحقق من العميل = ثمن البيع – (الخصم الممنوح + تكلفة المنتج أو الخدمة)

3- **رضا العملاء**: يعد رضا العملاء من بين أهم المقاييس المهمة التي لها ارتباط وعلاقة بالمقياسين الأولين، حيث يعكس هذا المقياس علاقة العميل بالمؤسسة أو ما يسمى بالتغذية العكسية للمقياسين الأولين وتأثيرها على ربحية المؤسسة، ومن محدداته معدل مشتريات العميل. دراسة سلوك الشراء المتكرر للعميل (عدد مرات الشراء).

إن مؤشرات بعد العملاء لا تقل أهمية عن مؤشرات البعد المالي، فهي تعطي لنا صورة واضحة عن وضعية العملاء وتقسيماتهم بالمؤسسة بالإضافة إلى تحديد قيمة المبيعات الإجمالية للعملاء و لكل عميل على حدة.

وبالتالي فان سياسة اكتساب عملاء جدد كانت ناجحة وقد حققت الهدف والذي يؤكد هذا هو مؤشر ربحية العميل ورضا العملاء الذي ينعكس بالإيجاب على مبيعات المؤسسة وأرباحها، وصورتها .ومركزها التنافسي في السوق، والعكس صحيح .

ومن هنا وجب على المؤسسة تدارك الوضع و تغيير إستراتيجيتها التسويقية أو تحديث منتجاتها، أو حلول أخرى من أجل تفادي تفاقم الأوضاع واحتدامها أكثر قبل أن تتحول إلى أزمات يصعب مواجهتها أو تخطيها.

ثالثا: مقاييس ومؤشرات بعد العمليات الداخلية:

يعكس هذا البعد كل العمليات الداخلية التي من الواجب على المؤسسة التفوق والتميز فيها على منافسيها، والتي تنعكس على رضا العملاء وبالتالي تحقيق العوائد المالية المرضية للمؤسسة، ويرتكز هذا البعد على الكفاءة والجودة و الابتكار وكذا تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المخرجات سابقة الذكر، ولعل من بين أهم

المؤشرات لهذا البعد هو رقم الأعمال الذي تحققه المنتجات الجديدة مقارنة بالمنتجات الجديدة للمنافسين، بالإضافة إلى القدرة على الإنتاج و تعظيمها وكذا فترة دورة التطوير للمنتجات الجديدة.

وعليه انطلاقا من هذه المؤشرات يمكن معرفة حالة المؤسسة داخليا من خلال عمليات الابتكار و التطوير و استعمال التكنولوجيا الحديثة في إنتاج و تطوير منتجاتها، أما خارجيا فيمكن تحليل وضعيتها من خلال المركز التنافسي للمؤسسة في السوق مع نظيراتها من خلال رضا العملاء عن منتجاتها الحالية و الجديدة و المتجددة المطروحة من قبل المؤسسة.

رابعا– مقاييس ومؤشرات بعد التعلم و النمو:

يهتم هذا البعد بالقدرات الفكرية للعاملين ومهاراتهم والنظم الداخلية للمؤسسة ومحاولة مواكبة النظم المعمول بها.

بالإضافة إلى تحفيز العمال داخل المؤسسة ماديا ومعنويا والحفاظ عليهم وكسب رضاهم و ولائهم لرفع إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق غاياتها و أهدافها، ويستخدم في هذا البعد ثلاثة مقاييس جوهرية لقياس المستوى العام لهذا البعد وهي رضا العاملين. الاحتفاظ بالعاملين وإنتاجية العاملين.

ومن جانب آخر كلما كانت العلاوات والامتيازات للعامل مقابل الجهد العضلي والفكري المبذول من قبله ممتازة أو جيدة، كلما انعكس هذا على المؤشرين الآخرين (درجة الاحتفاظ بالعمال وإنتاجية العامل) بالزيادة والولاء للمؤسسة ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال ماسبق تبين أن إدارة المخاطر تعتبر من الأدوات التي يمكن استخدامها بهدف تخفيض احتمالات الخسارة و درجة خطورتها و منح خيارات متعددة للتعامل مع المخاطر المحتملة فهي جزء مهم في صنع القرار ، و التنبؤ هو منهج علمي واقعي يعمل على استكشاف المستقبل من خلال مساعدتنا في توقع الأحداث المستقبلية مقترنا بدرجة مقبولة من الصواب والدقة، يقابله احتمالات ضئيلة من الخطأ، من هنا ترجع أهمية التنبؤ قي تخفيض درجة عدم التأكد ويعمل كذلك على تقدير المخاطر المحتملة في المستقبل وبالتالي القدرة على الحد منها .إذا فالتنبؤ يمثل أداة مهمة تمكن من مساعدة متخذي القرارات الاقتصادية في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية أو التمويلية أو غيرها بشكل مناسب، فإذا كان ماهو متوقع يشير إلى حالة سيئة فإنه يجب اتخاذ قرارات متعلقة بالإجراءات التصحيحية اللازمة، أما إذا كانت عكس ذلك فإنه يتخذ قرارات تتعلق بإجراءات تسمح باستمرارها أو التحسين منها إن أمكن ذلك.

الفصل الثالث:
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع
– وحدة المدية-

مقدمة الفصل الثالث

من خلال دراستنا النظرية لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و دورها في التنبؤ بالمخاطر المالية من مختلف الجوانب، وللوصول إلى دراسة شاملة وواضحة سنتطرق إلى دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري المشار إليه في الفصلين السابقين، وقد قمنا بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة المدية " فرع من فروع مجمع سونلغاز".

وقد قمنا بتقسيم هذه الدراسة (الفصل) إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة (العرض العام للشركة الجزائرية العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية بما فيه التطور التاريخي للشركة، ماهية وأهمية الشركة وكذا الهيكل التنظيمي).

المبحث الثاني : نتطرق فيه إلىواقع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز للتوزيع بوحدة المدية ودورها في التنبؤ بالمخاطر المالية.

المبحث الثالث :نبرز فيه مدى تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في سونلغاز للتوزيع بوحدة المدية من أجل التنبؤ و الحد من المخاطر المالية.

المبحث الأول : تقديم عام لشركة سونلغاز للتوزيع

المطلب الأول: نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وحدة المدية

الفرع الأول: تعريف المديرية:[1]: أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى إقليم التيتري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة بـ: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى (الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز)، والواقع مقرها الإجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها.

الفرع الثاني: التغطية الإقليمية: تقع مديرية التوزيع وسط مدينة المدية، بشارع بن عياد الطاهر يقابلها مستشفى محمد بوضياف، تغطي 64 بلدية ب 09 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولين بالكهرباء: 725 221زبون، عدد الزبائن الموصولين بالغاز: 632 128 زبون، موزعة على (المدية 1، الوكالة التجارية الشهيد رويس بالمدية والوكالة التجارية مدية غرب، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط، الشهبونية).

و6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 11953 كم، و06 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3698كم.

الفرع الثالث: أهداف المديرية[2]:

- السهر على تقديم وتطوير وتحديث أحسن الخدمات لمختلف أنواع الزبائن
- تطوير وتعزيز شبكة التوزيع بإقليم الولاية وتفعيل كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية والغازية.
- إنجاز المخططات الاستثمارية في آجالها المحددة.
- توفير بيئة عمل على تحصيل ديونها مع مختلف زبائنها في الآجال المتفق عليها وتحقيق أكبر أرباح ممكنة.
- مراعاة الجانب الإجتماعي تماشيا مع أهداف الشركة الأم.
- الحفاظ على مناصب الشغل وتحسين مستوى العمال.

[1] – مقابلة مع السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، بمديرية التوزيع للمدية.

[2] –الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز،

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وحدة المدية

الفرع الأول :الهيكل العام لوحدة المدية

يقدم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفق ما هو ظاهر في **الشكل1**،حيث تم وضع هذا الهيكل التنظيمي حديثا ،سعيا من المؤسسة إلى تحسين عملياتها التسييرية وتحقيق مكاسب أكبر . وذلك تطبيقا للمخطط إستراتيجيتها الذي ينظر خصيصا في تطوير الوظيفية التجارية للمؤسسة لتتماشى مع التغييرات والتطورات التي شهدتها المؤسسة في تطوير خدماتها وإدخال خدمات جديدة إذ أن الهيكل التنظيمي القديم لم يعد يتماشى وهذه التغيرات الإستراتيجية.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لمؤسسة التوزيع بالمدية



المصدر: قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع بالمدية.

شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:[1]

✓ **مدير التوزيع:** يمثل مدير التنظيم قمة الهرم في المؤسسة، وهو مكلف في حدود صلاحياته بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف والنوعية الجيدة والاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

✓ **الأمانة العامة:** دورها التنسيق وتوزيع المراسلات وتوجيهها بين الأقسام ومصالح الشركة.

✓ **مصلحة الشؤون القانونية:**

- تعد الممثل القانوني للشركة أمام القضاة (المحكمة، المجلس القضائي، المحكمة العليا)؛
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية؛
- يتكفل بكل القضايا القانونية مثل رفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن؛
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية)؛
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

✓ **مهندس الأمن HSE:** يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط الزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية؛
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- السهر على تطبيق كل إجراءات الوقاية في مجال النظافة والأمن؛
- إعداد إحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

✓ **ملحق الإتصال:** يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة؛
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية؛
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية؛
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

✓ **مساعد الأمن الداخلي للمؤسسات:** ويقوم بالمهام التالية:

[1] – مقابلة مع السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، بمديرية التوزيع للمدية.

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...الخ)؛
- تقديم تقرير دوري إلى المسئولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها؛
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر؛
- إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية لولاية.

✓ **قسم تقنيات الكهرباء:** يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة، تطوير الشبكة والقيام بالأشغال تحت التوتر (الكهرباء).

✓ **قسم تقنيات الغاز:** يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهرباء، الصيانة وتطوير الشبكة.

✓ **قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:** وأغلب مهامه بالميدان:

- فيقوم بكل ما يتعلق بالدراسة كالموقع والمخططات.

✓ **قسم الإدارة والصفقات:**

- مكلف بإنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء واستقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخصص السوق والبرمجة؛
- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها؛
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع؛
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع– التقنية والمالية؛
- فتح وإغلاق رخص البرامج.

✓ **قسم العلاقات التجارية:** يضم هذا القسم مجموعة من الوكالات تجارية: اثنان منها داخل مدينة المدية، و(06) ستة موزعة على إقليم الولاية، إضافة إلى (03) ثلاث مصالح:

أ– مصلحة تطوير المبيعات: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (التوتر المتوسط والضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بالإيصالات الجديدة أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب– مصلحة التحصيل: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم مثل فوترة وتحصيل الديون.

ت– مصلحة الحسابات الكبرى: تهتم بكل ما يتعلق بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء، من الجانب التجاري.

✓ **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي**: يقوم هذا القسم بـ:

- تسيير وصيانة عتاد الإعلام الآلي على مستوى المديرية والمصالح التقنية التابعة لها.
- طبع الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز.
- تطوير المعلوماتية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

✓ **قسم الموارد البشرية**: يهتم بـ:

- تسيير تكوين الموظفين وتأهيلهم.
- تسيير الموارد البشرية كالتوظيف، الحضور، الغياب، العطل، الأجور.

✓ **مصلحة الشؤون العامة**: وتتمثل مهامها في:

- تسيير الوسائل المادية.
- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- تسيير بريد المديرية.
- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
- تموين مختلف المصالح.
- الاهتمام بالمشتريات.
- تنظيم حظيرة السيارات كالتأمين، المتابعة، الوقود.

✓ **قسم تخطيط الكهرباء والغاز**: وتتمثل مهامه في:

- إنجاز المخطط الرئيسي لشبكة الكهرباء والغاز للمديرية.
- دراسة المخططات لإعادة التخطيط لشبكات الغاز والكهرباء.
- ضمان احتياجات المديرية بكل الدراسات الخاصة (ضياع الطاقة).
- إنجاز طلبات الربط.
- تشكيل بنك معلومات لاحتياجات الدراسات الخاصة بالكهرباء والغاز.

✓ **قسم المالية والمحاسبة**: ويقوم بالمهام التالية:

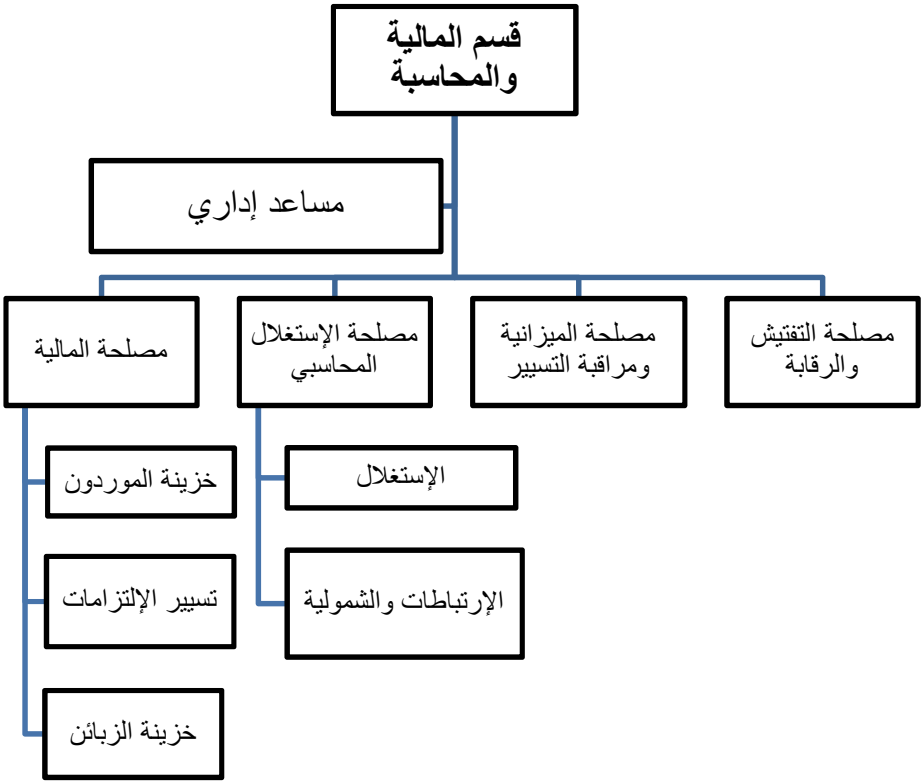
- تتبع حسابات الخزينة ومراقبة الظروف البنكية.
- إعداد التنبؤات للخزينة على المدى القصير.

- الرقابة على صناديق الوكالات التجارية.
- إجراء مركزية الصناديق.
- إعداد الميزانية السنوية.
- إنجاز لوحة القيادة وميزانية النشاط.
- ضمان متابعة ومراقبة العمليات المحاسبية.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

من خلال الدراسة التي اجريناها بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز للمدية عمدنا إلى دراسة هيكلها التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة والذي يقدم وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: قسم المالية والمحاسبة لمديرية التوزيع بالمدية.

–شرح الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة[1] DFC:

قسم المالية والمحاسبة يهتم بتسجيل العمليات محاسبيا والقيام بأعمال نهاية السنة (قيد الدراسة) بالإضافة إلى إعداد القوائم المالية والجداول الملحقة حساب الضرائب وتقديم التصريحات وكذا الضمان الاجتماعي، إعداد الموازنات التقديرية، أعداد جدول التقارب البنكي والقيام بالمراقبة الدورية لمختلق الأقسام، ويتفرع قسم المالية والمحاسبة إلى المصالح التالية:

1– مصلحة 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 مع البنوك ومصالح البريد.

2– مصلحة الإستغلال المحاسبي:

تقوم هاته المصلحة بجمع كل المعلومات ومعالجتها محاسبيا مع مراعاة النظام المحاسبي ومبادئه، بإتباع جميع مراحل التسجيل المحاسبي (بما فيها تسجيل عمليات المحاسبة التحليلية) للوصول إلى القوائم المالية وتحديد النتيجة.

3– مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير :

وتقسم أعمالها إلى قسمين:

- **أ– الموازنات التقديرية:** 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.
- **ب– مراقبة التسيير:** مراقبة جميع العمليات وتحليل الوضعية التسييرية للمؤسسة من خلال الجدول التحليلي ودراسة الحلول الممكنة، وتحديد مراكز المسؤولية وتحسين المردودية في المؤسسة وتحليل الانحرافات واكتشاف أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

4– مصلحة التفتيش والرقابة:

تقوم هذه المصلحة بمراقبة عمليات التسيير لمختلف الأقسام ومدى إحترام الإطار القانوني والمبادئ الأساسية لأدوات التسيير لكل قسم.

[1] – مقابلة مع السيد ساسان مسعود، رئيس قسم المالية والمحاسبة، بمديرية التوزيع للمدية.

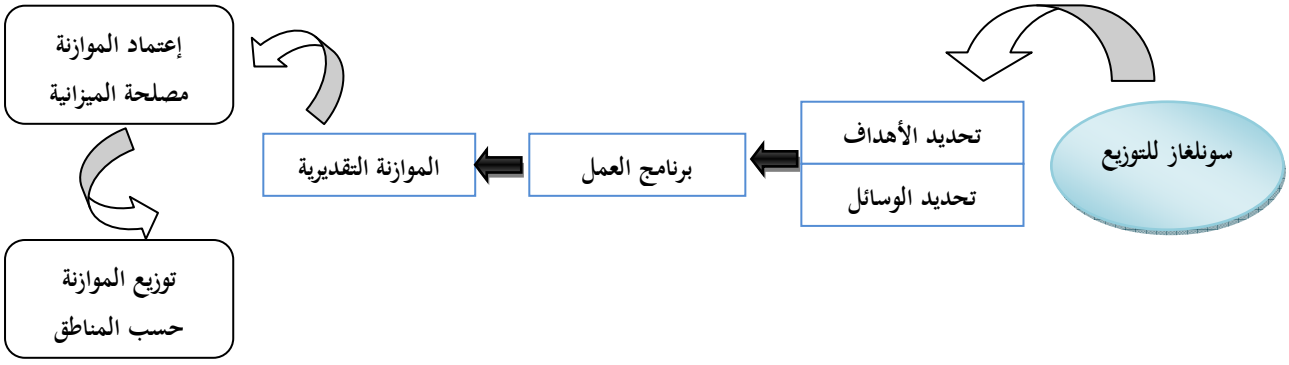
المبحث الثاني : واقع الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في شركة سونلغاز للتوزيع

المطلب الأول : أدوات مراقبة التسيير الفعالة في الشركة– وحدة المدية–

حسب الهيكل التنظيمي للشركة فإنها تحوي على قسم خاص بمراقبة التسيير يسمى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير، حيث أن شركة سونلغاز تعمل على متابعة العمليات فيما يتعلق بإنتاج الكهرباء و الغاز أو بتوزيعها أو حتى فيما يتعلق بتحصيل ديونها لدى زبائنها.

من هذا المنطلق فإن مبدأ مراقبة التسيير (سونلغاز 2022) يعتمد على تحديد الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة و متابعتها و من ثم معرفة الإنجازات على مستوى كل منطقة تابعة لها.

شكل رقم (17) : تسيير الشركة بالاعتماد على مراقبة التسيير



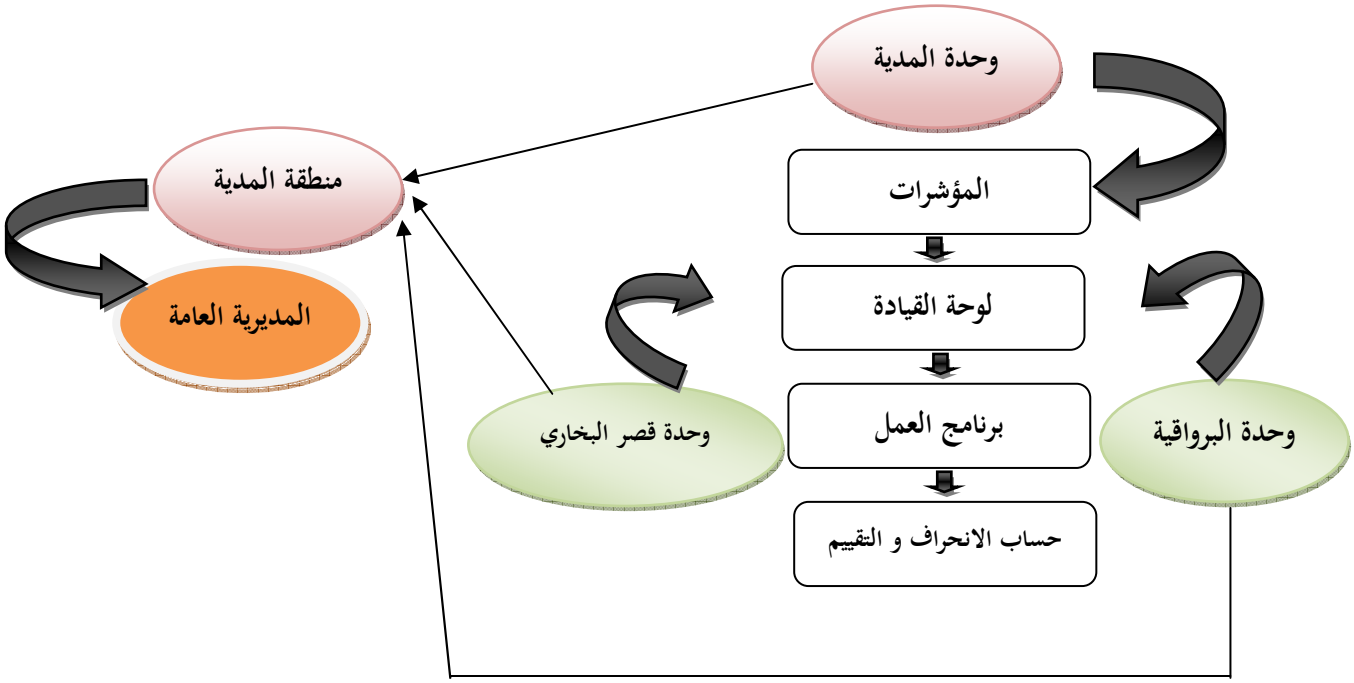
المصدر : من إنجاز الطالبتين (سونلغاز للتوزيع– وحدة المدية – سنة 2022)

بعد تحديد الموازنة التقديرية لكل منطقة والتي يتم اعتمادها من قبل مصلحة الميزانية ،يتم متابعة مستوى الإنجازات الفعلية مقارنة بالتقديرية وبناءا على ذالك تحسب الإنحرافات الواردة ، تتم متابعة الانجازات من خلال رسم لوحة القيادة والتي تضم مجموعة مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في :

- رقم الأعمال(مستحقات الأسر ،الإدارات والمؤسسات،.....)
- الديون (المستحقات).

ملاحظة :يتم إعداد الوثائق أدناه حسب التقسيم الوظيفي لكل منطقة (وحدة المدية ، وحدة البرواقية .....)على أن ترسل للمنطقة المدية وبدورها ترسل جميع الوثائق إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة للتقييم وإتخاذ الإجراءات اللازمة .

شكل رقم (18) :أسلوب مراقبة التسيير في المؤسسة



المصدر : من إنجاز الطالبتين بالاعتماد على سونلغاز للتوزيع 2022

أ–التقييم على أساس الوظائف في وحدة المدية :يتم تقييم الوظائف في كل وحدة و من بينها الوحدة محل الدراسة ،أين يتم مقارنة الأهداف المسطرة لكل قسم مقارنة بالنتائج المحققة سواء تعلق الأمر بكل ثلاثي الأول أو الثاني من السنة يتم بعد ذالك استخراج نسب تحقيق الأهداف بالعلاقة:الانجازات/الأهداف في100.

جدول رقم (04) يمثل جدول تقييم الأقسام حسب كل وحدة

جدول تقييم الأقسام حسب كل وحدة							
المؤشرات / الأقسام	Objet 2021	Obj T2	REEl T2 2021	Obj S1 2021	REEl S1 2021	R/Obj T2	R/ObjS1
الاستغلال							
الموارد البشرية							
التجارية							
المالية							
الاستثمار							
حساب النتائج							
جدول التمويل							

المصدر : سونلغاز للتوزيع سنة 2021

عملية تقييم كل قسم،تكون على أساس مؤشرات معينة وتكون كالتالي:

- مصلحة الإستغلال:حجم سكان المنطقة والفئة المستفيدة (الحجم الساعي في تزويدها بالكهرباء و الغاز)،عدد البلديات المستفيدة من التزود بالكهرباء والغاز ، تجهيزات الإنتاج ، التخزين شبكة التوصيل وشبكة التوزيع ،حجم الانتاج....
- مصلحة الموارد البشرية:عدد العمال،كتلة الأجور ،التكوين.
- المصلحة التجارية :شبكة التوصيل،عدد المشتركين،المشتركين بشكل جزافي (بالعداد وبغير العداد) ،حجم الفواتير حسب الفئات المستفيدة ،مستحقاتها.
- المصلحة المالية :المستحقات الكلية حسب الفئات ، رقم الأعمال ، الاستدانة.
- مصلحة الاستثمار:يتعلق بمجموعة الإستثمارات في الشركة.
- جدول حسابات النتائج:يتعلق الأمر بأبواب حساب هذا الأخير.
- جدول التمويل :و الذي يضم مجموعة تحصيلات وتسديدات الشركة.

تمثل هذه المعطيات مؤشرات لرسم لوحة القيادة على مستوى كل وحدة

ب–التقييم العام للوحدة :في هذه المرحلة ، يتم تجميع المعلومات المحصلة من تقييم الأقسام في الشركة بهدف رسم لوحة القيادة وكذا برنامج العمل ، ومن ثم التعرف على مستوى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الشركة ما بين التقديري والحقيقي.

المرحلة الأولى:إعداد لوحة القيادة

شكل رقم (19):يمثل نموذج لوحة القيادة للسداسي سنة 2021

التراكم السنوي لسنة 2021		البيانات	الثلاي الثاني 2021		مستوى التطور	
الأهداف	الانجاز %		الأهداف	الانجاز %	الثلاثي1	الثلاثي2(2020)

المصدر : من إنجاز الطالبتين (سونلغاز للتوزيع 2022)

ت–التراكم السنوي:يتم تحديد أهداف الشركة السنوية بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات (رقم الأعمال ،المعدل الجزافي forfait....)يتم تحديد الأهداف بناءا على دراسة تشمل حجم السكان ، شبكة توزيع الكهرباء والغاز (طولها والمعدات المستخدمة في ربطها)هذه الأخيرة تحدد بالأرقام.

- الإنجاز:المقصود به مستوى تطبيق العمليات المقررة مقارنة بالأهداف المسطرة

- النسبة المئوية:تمثل قيمة الانجاز على الأهداف في 100.
- البيانات:تضم مجموع المؤشرات المعتمدة في رسم لوحة القيادة (رقم الأعمال، مستحقات الديون)
- السداسي الثاني :تتم دراسة مستوى الانجازات المقررة لهذا الأخير واستخراج النسب المئوية.
- مستوى التطور:فيه يتم استخراج نسب التطور للثلاثي الثاني من سنة مقارنة بالثلاثي الأول لسنة

و الثلاثي الثاني لسنة ويحسب مستوى التطور للاهداف المحققة سنويا.

المرحلة الثانية : متابعة برنامج العمل

يتبع جدول لوحة القيادة بجدول آخر يمثل برنامج ،يتم من خلاله تفصيل (أسباب الانحراف والإجراءات التصحيحية).

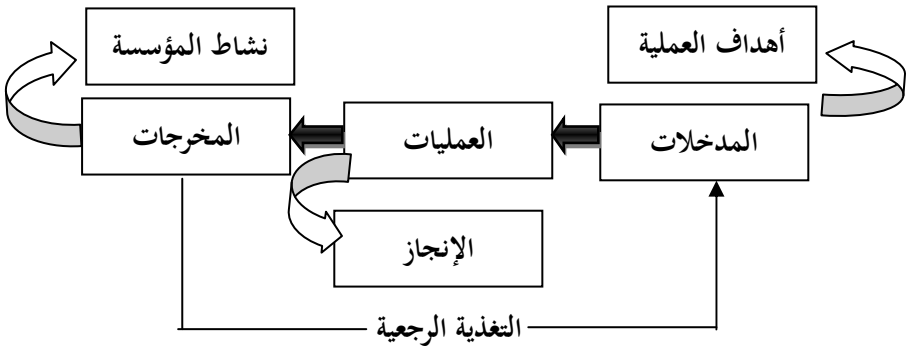
شكل رقم (20): يمثل برنامج عمل شركة سونلغاز

برنامج عمل شركة سونلغاز			
الرقم	سبب الانحراف	الرقم	الإجراءات التصحيحية
1	السبب الأول	1	الإجراء الأول
2	السبب الثاني	2	الإجراء الثاني

المرحلة الثالثة :تقييم مستوى الإنحرافات

بعد التعرف على أسباب الإنحرافات الناتجة على مستوى الإنجازات ، تعمل المؤسسة على تقييم مستوى تلك الانحرافات بالنسبة لكل ثلاثي و هذا ما يمكن توضيحة في الشكل التالي (سونلغاز للتوزيع)

شكل رقم (21): يمثل تقييم مستوى الانحرافات بمؤسسة سونلغاز للتوزيع –وحدة المدية–



يرتبط تقييم نشاط الشركة على استخراج الانحرافات لمؤشرات معينة(رصيد الثلاثي، التحصيلات،المدفوعات وكذا الرصيد الإجمالي).

شكل رقم(22): يمثل تقييم نشاط الشركة على استخراج الانحرافات لمؤشرات (رصيد الثلاثي– المدفوعات –الرصيد الإجمالي)

البيانات	التقديرات	الإنجازات	الإنحرافات	% الإنحرافات
رصيد ثلاثي مدين				
التحصيلات (المنتجات و الخدمات)				
المدفوعات (المشتريات و مصاريف العمال				
الرصيد الإجمالي				

تحليل وضعية مراقبة التسيير في شركة سونلغاز للتوزيع: إن مهمة مراقبة التسيير يرتكز على:

- تقييم مستوى تحقيق الأهداف بين ما هو تقديري و ما تم تحقيقه.
- تقييم الأقسام (المصالح)حسب كل وحدة .
- رسم لوحة القيادة لكل وحدة بالإعتماد على المعطيات الناتجة عن تقييم الأقسام.
- تحديد برنامج الأعمال لكل وحدة ، أين يتم استخراج الإنحرافات وأسبابها ومن ثم اعتماد التدابير التصحيحية
- عملية رسم الأهداف تكون سنوية في حين يتم متابعة الانجازات كل شهر
- تحديد الأهداف وإعتماد الموازنة التقديرية يتم على مستوى المديرية المركزية.
- اعتماد الموازنة يتم خلال الإجتماعات التنسيقية واجتماعات التحكيم على مستوى المديرية العامة
- المؤشرات المستخدمة في رسم لوحة القيادة هي معطيات مجمعة من مختلف الأقسام للوحدات التابعة لشركة سونلغار للتوزيع وحدة المدية.

جدول رقم (05) تحليل مراقبة التسيير بين النظري و الممارسة التطبيقية

مراقبة التسيير من الجانب النظري	مراقبة التسيير من الجانب التطبيقي
* تظهر وظيفة مراقبة التسيير في الهيكل الوظيفي للمؤسسة.	* لا توجد مصلحة أو قسم خاص بوظيفة مراقبة التسيير في الشركة
* تعتمد الوظيفة على مجموعة من الأدوات في متابعة العمليات والنشاط (تحليل التكاليف ،نقطة التعادل الموازنات التقديرية لوحة القيادة).	* يتم تحديد الأهداف و مقارنة الانجازات بالتقديرات .
* برنامج العمل هو تحدد في الأهداف المراد تحقيقها.	* برنامج العمل مخطط يوضح أسباب الانحراف والإجراء التصحيحي.
* تحديد مراكز المسؤولية كأسلوب لتحديد المهام و التعرف على ثغرات انجاز العمليات .	* الإعتماد على المركزية في إتخاذ القرار بالر غم من توفر المؤسسة على مراكز مسؤولية واضحة.
* اعتماد الموازنة التقديرية بناءا على مجموعة من الحسابات (تحدد الأهداف والإمكانيات ،وحساب المؤشرات)وكذا البيانات التاريخية (إنجازات السنوات الماضية).	*إعتماد الموازنة التقديرية يكون نتيجة غجتماعات التنسيقية مع المركزية.

المطلب الثاني : دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التنبؤ بالمخاطر المالية عند شركة سونلغاز للتوزيع

الفرع الأول:أبرز المخاطر التي من المحتمل أن تواجهها الشركة

تتعدد المخاطر التي تواجهها الشركة بتعدد الأنشطة التي تزاولها فخصوصية كل خطر تتبع من محتوى وصيرورة كل نشاط ،فالنظرة للمخاطر في الشركة ترتبط بنوعية النشاط الذي يمارس فمن خلال الملاحظات والمقابلات التي أجرينها مع مسئولي الشركة استطعنا أن نحصي جملة من المخاطر.

أولا: المخاطر المالية

لقد تمكنا من إحصاء عدد المخاطر المالية التي تواجهها الشركة و يمكن إدراجها فيما يلي:

* تعاني الشركة من الخطر الناتج عن ضعف التخطيط المالي الجيد والذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة واضحة ومنظمة الأمر الذي ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة و مؤثرة.

* تواجه الشركة كذلك من الجانب المالي خطر صدور قوانين مالية أو تجارية لا تكون الشركة على اطلاع عليها الأمر الذي قد يجر المؤسسة إلى عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية.

* قد تعاني الشركة أيضا من سوء تسيير خزينتها ،حيث تجد أحيانا نفسها قد تحملت أعباء أو تكاليف إضافية وذلك نتيجة لسوء التسيير وانعدام التخطيط المالي كما سبق ذكره.

✧ **عموما ترى شركة سونلغاز للتوزيع بالمدية أنها مرتاحة من الناحية المالية باعتبارها دائما تحقق نسبة أرباح عالية سنويا هذا ما يجعلها لا تبدي أي اهتمام بتعرضها للمخاطر المالية.**

ثانيا: المخاطر البشرية المؤثرة في الجانب المالي للشركة

ترتبط جملة هذه المخاطر بالعنصر البشري العامل داخل الشركة الذي أعددنها من خلال المقابلة التي أجرينها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالشركة نتيجة لإطلاعه الواسع على العمال ككل وخبرته الطويلة نذكر من هذه المخاطر:

* غياب روح العمل الجماعي عنصر ترى فيه الشركة مصدر للخطر نتيجة ما قد ينجر عليه من صراعات وخلافات تنظيمية مست التركيبة البشرية للشركة والتي تنعكس على أداء العمال وبالتالي على أداء الشركة ككل .

* قد يكون قلة التحفيز هو كذلك عامل من العوامل المهمة التي تشكل مصدرا للخطر داخل الشركة ،باعتبار أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للأفراد العاملين ،فالفرد إذا لم يشعر أن شيء ما يدفعه إلى العمل داخل الشركة ،يصبح يشعر وكان شركته قد احتقرته ولم تبالي بكفاءته وبالتالي يصبح العامل غير مهتم بالعمل وغير حريص على

مصلحة الشركة التي يعمل بها مما قد يسبب حدوث مشاكل كثيرة في صيرورة العمل وهذا ما قد يزعزع استقرار الشركة ككل.

* أما فيما يخص التكوين فالشركة توفر للعاملين به دورات تكوينية وتدريبية عالية المستوى لكنها لا تخص جانب إدارة المخاطر لأن الشركة أصلا لا تحتوي وظيفة أو قسم يعنى بتسيير المخاطر أيضا يبقى المشكل في مدى استفادة العمال من هذه الدورات فالعملي دائما يبقى بعيد عن النظري حسب رأي العمال.

* الحوادث المفاجئة التي تقع أثناء العمل ، و قد يؤدي الحادث إلى أضرار أو تلف بالمنشأة أو وسائل الإنتاج أو إصابة أحد العاملين.

ثالثا :المخاطر التجارية

يمكن إبراز المخاطر التجارية التي تتعرض لها المؤسسة في النقاط التالية:

* تواجه الشركة مخاطر ناتجة عن تذبذب في تموين قنوات التوزيع التي تعتمد عليها الشركة كعدم إيصال المنتج بطريقة سليمة و وفق المعايير المحددة.

رابعا:المخاطر الإنتاجية

ترتبط هذه المخاطر أكثر بنشاط المصنع أن تتم مراحل إنتاج الاسمنت.

* تواجه الشركة مخاطر ناتجة عن كثرة حوادث العمل داخل مناطق العمل خصوصا الصعقات الكهربائية و الانفجارات المفاجئة، وعلى الرغم من أن المؤسسة تحوي مصلحة الأمن المهمة الأساسية لهذه المصلحة القيام بتحسيس العمال اتجاه المخاطر التي تعترضهم وتحثهم على ضرورة ارتداء الملابس الواقية وإعلامهم عن الإجراءات التي يجب أن تتخذ في حال وقوع حادث وذلك عن طريق نشر بعض الأوامر والتنبيهات ،كذلك تقوم هذه المصلحة بالمراقبة اليومية للآلات والمعدات وذلك قبل بدء الأشغال .

* تواجه الشركة كذلك خطر ناتج عن قدم الآلات والمعدات و التجهيزات المستعملة في عملية التوزيع و التدخل مما قد ينعكس على صحة العمال وسلامتهم.

كما تواجه الشركة كغيرها من الشركات الأخطار الطبيعية.

الفرع: الثاني إدارة المخاطر في الشركة

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلات التي أجرينها أنه لا يوجد قسم أو مديرية في الشركة وظيفته إدارة المخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولكن معالجة المخاطر و التحكم فيها موزعة

على المديريات ،أي حسب نوع المخاطر التي تواجهها فمثلا المخاطر المالية يتم إدارتها والسيطرة عليها من طرف مديرية المالية والمحاسبة .

إن إدارة وتسيير الخطر في المؤسسة لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما درسنها في الجانب النظري ولكن تتوقف على اجتهادات كل مديرية أو كل قسم داخل الشركة والسبل التي يراها هي الأنجع في مواجهة المخاطر وحسب المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من المقابلات ونتائج الاستبيان استخلصنا إن مراحل إدارة الخطر في الشركة تقتصر على ثلاث مراحل هي:

1–تحديد الخطر: وتعتبر المرحلة الأولى في مواجهة أي خطر و تتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالشركة ،حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر وذلك من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في:

* يتم تحديد الخطر في الشركة بناءا على تجارب سابقة تعرضت لها المؤسسة تعرضت فيها لمخاطر مشابهة.

* يتم تحديد الخطر بناءا على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها الشركة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية ،التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد المؤسسة.

2–تقييم الخطر: ثاني مرحلة لإدارة الخطر في الشركة تتضمن تقييم الخطر و معرفة درجة تأثيره على صيرورة الأنشطة داخل الشركة ،وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن الشركة من وضع استراتيجيات وأولويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر ،فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على أساس ثلاثة طرق هي:

* **الطريقة الأولى**:تقييم الخطر على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى،وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر.

* **الطريقة الثانية** :يتم وفقها تقييم الخطر بناءا على احتمال وقوعه أي ترتيب الأخطار التي تواجه الشركة ترتيبا زمنيا قائم على احتمال الحدوث وهذا ما يسهل على الشركة تحديد أولوياتها في المعالجة.

* **الطريقة الثالثة**:يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها الشركة من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة ،حيث يتم تقييم جملة الأخطار بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر

3–المعالجة: بعد مرحلة تقييم الخطر تأتي مرحلة معالجة الخطر ،هذه المرحلة تتضمن شقين شق علاجي و الآخر وقائي ،حيث يتضمن الأول استعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائيا ،أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار

جملة المخاطر المختلفة. فمعالجة المخاطر التي ترى الشركة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها و هذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى.

المبحث الثالث :تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في سونلغاز للتوزيع –وحدة المدية

المطلب الأول: لوحة القيادة كأهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة للتنبؤ بالمخاطر المالية للوحدة

تتشكل لوحة القيادة لمؤسسة سونلغار للتوزيع – وحدة المدية– بالاعتماد على مجموعة من المعطيات التي يتم تحضيرها في شكل جداول والتي توضح من خلالها سير الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة

ولتصميم لوحة القيادة في المؤسسة لابد من إتباع مراحل إعداد لوحة القيادة وهي كالتالي:

1. **دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها:** تعتبر دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها أول خطوة يجب اتباعها لإعداد لوحة القيادة، ولذلك يجب التعرف على وضعية المؤسسة وحصتها في السوق، وتعتبر سونلغاز المؤسسة المحتكرة في الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز وبالتالي لا تولي اهتمام لجانب المنافسة.
2. **تحديد الأهداف:** بعد القيام بدراسة المؤسسة والتعرف عليها تأتي مرحلة تحديد الأهداف وهذه الأخيرة التي يجب أن تتوافق وسياسات المؤسسة ومواردها المتاحة، كما يجب أن يكون معبرا عنه بقيم قابلة للقياس وتنفيذه يكون في مدة زمنية محددة.
3. **اختيار المؤشرات:** بعد الانتهاء من المرحلة الأولى والثانية أي بعد تحديد العناصر التي سيتم قياسها ينبغي على المسؤول اختيار المؤشرات التي تساعده، ومن خلال الاطلاع على الوثائق الخاصة بالمؤسسة استخرجنا المؤشرات المختارة و نذكر منها على سبيل المثال:

أ. **قسم العلاقات التجارية:** تتمثل المؤشرات المستعملة في هذا القسم في ما يلي:

- زبائن الكهرباء
  - ✓ زبائن الضغط المتوسط
  - ✓ زبائن الضغط المنخفض
- زبائن الغاز:
  - ✓ زبائن الضغط المتوسط
  - ✓ زبائن الضغط المنخفض
  - ✓ مشتريات، مبيعات، خسائر الكهرباء والغاز
  - ✓ رقم الأعمال

ب. قسم استغلال الكهرباء: و تتمثل المؤشرات المستخدمة في:

- الوقت المكافئ لانقطاع الكهرباء:
  - ✓ الضغط المتوسط
  - ✓ الضغط المنخفض
- نسبة ضياع الكهرباء
  - ✓ تآكل الشبكة
  - ✓ أسباب أخرى

من خلال ما سبق وما تم الاطلاع عليه من وثائق نجد أن المؤشرات المختارة من طرف المسؤولين تمتاز بكونها مؤشرات متنوعة مابين مؤشرات مالية وغير مالية تسمح بإعطاء نظرة حقيقة وشاملة حول وضع المؤسسة وحول الأداء.

كما تمتاز هذه المؤشرات بالتحديث الدوري للمعطيات والذي يمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية قبل تفاقم الأوضاع.

3.تجميع المعلومات: نقوم في هذه المرحلة بتجميع التي تحصلنا عليها وترتيبها ترتيبا ملائما لتسهيل قراءتها واستعمالها من طرف المسؤولين، ويشترط في المعلومة أن تتميز بالصحة والدقة وسهولة فهمها، كما يجب أن تتوفر القدرة على الوصول إليها.

4.اختيار نظم المعلومات: بعد عملية تحصيل المعلومات وترتيبها لابد على المؤسسة اختيار نظام لعرض هذه المعلومات وكما رأينا في مؤسسة سونلغاز للتوزيع وحدة المدية فلقد تم اختيار الجداول لاستعمالها في عرض لوحة القيادة.

المطلب الثاني : تحليل النتائج و تقييم لوحة القيادة داخل شركة سونلغاز للتوزيع بالمدية

بعد استكمال المراحل السابقة الذكر تأتي عملية عرض لوحات القيادة الخاصة بالمؤسسة، والتي تكون في شكل جداول ولكل قسم لوحة قيادة خاصة به والتي تسمح للمسؤول بمتابعة نشاط المصلحة الخاصة به وسوف نعرض في هذا المطلب لوحات القيادة الخاصة ببعض الأقسام المهمة فقط، وهذا نظرا لكبر حجم المؤسسة.

1. **قسم العلاقات التجارية:** تحتوي لوحة القيادة الخاصة بهذا القسم على مجموعة من المعولمات والتي تتمثل فيما يلي:

- زبائن الكهرباء والغاز.
- شراء، بيع، و نسبة الخسارة للكهرباء و الغاز.

- رقم الأعمال
- آجال ديون الزبائن

أ. **زبائن الكهرباء والغاز**

الجدول رقم(06) : لوحة القيادة الخاصة بعدد زبائن الكهرباء والغاز

الغاز		الكهرباء			
MP	BP	HT	MT	BT	
20	28762	0	228	55255	2020
30		0	233	57439	2021
15%	8.76%	-	2.19%	3.95%	نسبة التغير %

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على وثائق المؤسسة

- نسبة الزيادة المحققة في سنة 2021 الخاصة بزبائن الكهرباء كانت كالآتي 3.95 % بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض، أما فيما يخص زبائن التوتر المتوسط فكانت الزيادة ب نسبة 2.19% و هذا مقارنة بسنة 2020.
- بلغت نسبة الزيادة المحققة الخاصة بزبائن الغاز 8.76% بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض و15% بالنسبة لزبائن الضغط المتوسط.

ب. شراء بيع و نسبة الخسارة للكهرباء والغاز: تأخذ نسبة الخسارة من الكهرباء والغاز كمؤشر وهو يقيس الفرق بين المشتريات والمبيعات

الجدول رقم:(07) نسبة الشراء، البيع ونسبة الخسارة الكهرباء kwh

نسبة الضياع	الضائع	المبيعات	المشتريات	
22.46	597.824.59	697.313.205	292.137.265	**2020**
20.31	57.773.632	226.725.619	284.499.251	**2021**
-9.6%	-3.06%	10.22%	7.24%	**نسبة التغير**
22.6	63.050.000	215.950.000	279.000.000	**الأهداف**
89.86 %	91.63%	104.99%	101.97%	**النسبة المحققة**

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على وثائق المؤسسة

الجدول رقم(08) شراء وبيع نسبة الخسارة من الغاز mth

	المشتريات	المبيعات	الضائع	نسبة الضياع
2020	677.829.635,51	643.554.781	34.274.855	5,06
2021	722.537.878,8	721.897.856	640.023	0,1
نسبة التغير	6,6%	12,17%	-98,13%	- 98,25%
الأهداف	83.333.333,33	78.125.000	5.208.333	6,25
النسبة المحققة	867,05%	924,03%	12,29%	1,42%

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على وثائق المؤسسة

بلغت نسبة الخسارة من الكهرباء نسبة 20.31% لسنة 2021 وهذه الخسارة من الكهرباء تساهم في عدم الاستفادة التامة بالنسبة للمؤسسة ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى هذه الخسارة في الكهرباء هي الاحتيال من بعض الزبائن والضياع عند حدوث انقطاعات تمس الأسلاك الكهربائية.

أما فيما يخص نسبة الضياع لمادة الغاز فعرفت إنخفاض محسوس في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020.

ج. رقم الأعمال خارج الضريبة (دج)

جدول رقم (09)رقم الأعمال خارج الضريبة

	الكهرباء	الغاز	المجموع
2020	792.340.189,96	224.169.857,51	1.016.510.047,47
2021	859.400.118,52	251.498.952,45	1.110.899.070,97
نسبة التطور	8,46%	12,19%	9,28 %

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءا على وثائق المؤسسة

- رقم الأعمال الخاص بالكهرباء ارتفع بنسبة 8.46 % مقارنة بسنة 2020.
- أما رقم الأعمال الخاص بالغاز فارتفع بنسبة 12.19% مقاربة بسنة 2020.
- وفيما يخص رقم العمال الإجمالي فقد شهد تطورا بنسبة 9.28% وهي تطور ملحوظ بالنسبة للمؤسسة.

د. سعر بيع المتوسط بين الكهرباء والغاز:

الجدول رقم (10): سعر البيع المتوسط من الكهرباء (الوحدة CDA/KWh)

	BT	MT	BT/MT
2020	404,18	343,35	385,2
2021	404,78	324,52	379,05
الفرق	0,60	-18,83	-6,15%
الأهداف	398	330,3	-
فارق الأهداف	6,78	-5,78	-

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم(11): سعر البيع المتوسط للغاز CDA/thermie

	BP	MP	BP-MP	HP
2020	33,55	47,62	33,89	18,99
2021	33,52	48,96	33,83	22,99
الفرق	0,03-	1,34	0,06 -	4,00%
الأهداف	32	33,1	-	16,4
فارق الأهداف	1,52	15,86	-	6,59

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ في الجدول الأول أن سعر البيع المتوسط للكهرباء عرف إنخفاض في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 بنسبة 6.15% .

أما في الجدول الثاني نلاحظ أن سعر البيع المتوسط للغاز عرف إرتفاع في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 بنسبة 04 % عكس ما يبينه الجدول السابق بالنسبة للكهرباء.

هـ. آجال ديون الزبائن:

جدول رقم (12): آجال ديون الزبائن

2021	2020	الفرق
45	40	5-

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة سجلت نقصا في آجال دفع الديون في سنة 2021 مقارنة بسنة 2020 وكانت بفارق 05 أيام.

و. لوحة القيادة لمصلحة استغلال الكهرباء:

– الوقت المساوي للانقطاع الكهرباء: يتم حسابه بواسطة برنامج خاص، وسوف نعالج في هذا الحالة الانقطاعات الناتجة عن الحوادث كمثال:

الجدول رقم (13) الوقت المساوي لانقطاع الكهرباء (TEC)

	2020	2021	نسبة التطور	الأهداف	النسبة المحققة
TEC	5,04	4,514	10,44-%	2,4	08,18%

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ أن الوقت المساوي للانقطاع قد انخفض بنسبة 10.44% وهذا مقارنة بسنة 2020، و لكن رغم ذلك لم يتم بلوغ الهدف المحدد سنة 2021، وحسب المسؤول فإن الوقت المساوي لانقطاع الكهرباء تعاني منه أغبية المؤسسات على مستوى التراب الوطني، وهي تسعى جاهدة لمعالجة الخلل.

أ. الضغط المتوسط

الجدول رقم (14): الوقت المساوي للانقطاعات لدى الضغط المتوسط

البيان	2020	2021	نسبة التطور	الأهداف	النسبة المحققة
الحوادث /100كم	6,78	6,39	5,75	5	12,78%
قواطع مفتوحة /100كم	258	231,5	10,27	90	22.57%
نسب تلف المحولات %	0,22	0,21	4,54	0,7	30%
معايير UNIPED					
SAIFI	9,71	9,86	1,54	4	246,5
CAIFI	9,8	11,97	22,14	6,09	196,55
SAIDI	5,83	4,94	15,26	3	164,67
CAIDI	5,88	6	2,04	3,33	180,18

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة في الطريق الصحيح حيث أننا نرى أنها قد خفضت من أسباب حدوث الانقطاعات وهذا مقارنة بسنة 2020.

ب.الضغط المنخض BT :

الجدول رقم (15) الوقت المساوي للانقطاعات لدى الضغط المنخفض

الأهداف	نسبة التطور	2021	2020	البيان
-	%44,91	1649	1138	عدد الأعطاب
-	%26,48	211	287	أعطاب في المحطات
-	%57,26	1115	709	أعطاب في الشبكة
-	%127,46	323	142	خلل في التوصيل
-	%0,45	3284,743	32699,26	طول الشبكة ب كم
-	%544,2	50,20	34,81	نسبة الأعطاب /100كم
معايير UNIPED				
3,5	85,9	8,69	8,2	SAIFI
5,59	19,72	10,32	8,62	CAIFI
2,5	-15,78	4,75	5,64	SAIDI
3,25	-4,89	5,64	5,93	CAIDI

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

-إن الاعطاب ارتفعت بنسبة 44.91% مقارنة بسنة 2020 وهذا راجع إلى الزيادة في إعطاب المؤسسة والخلل في التوصيل وكانت نسبة الزيادة ب 57.26 % و 127.46%على التوالي.

-إن مؤشري SAIDI و CAIDI قد انخفضا بنسبة 15.78% و 4.89% على التوالي فيما ان المؤشرين SAIFI و CAIFI فارتفعا بنسبة 5.98 %و 19.72% على التوالي

ملاحظة :

معايير UPIPEDE هي عبارة عن مؤشرات تستخدم من طرف الشركات في مجال الكهرباء والهدف منها قياس متوسط مدة وعدد الانقطاعات التي يتعرض لها العملاء.

- إن الاعطاب ارتفعت بنسبة 44.91% مقارنة بسنة 2020 وهذا راجع إلى الزيادة في إعطاب المؤسسة والخلل في التوصيل وكانت نسبة الزيادة ب 57.26 % و 127.46%على التوالي.

ي. لوحة القيادة لمصلحة المحاسبة والمالية

أ– نفقات الاستثمار

الجدول رقم 16 : الأغلفة المالية ونفقاتها

الفصل	الباب	البيان	الأهداف	الإنفاق	نسبة الإنجاز
0	4	الدراسات	8000000	0	% 0
4	3	تقوية شبكة الكهرباء	25.047.610	1.242.996.040	%49,62
5	2	تقوية شبكة الغاز	8.451.000	0	%0
6	1	تمديد شبكة توزيع الكهرباء	121.798.000	6.921.600	%5,68
6	2	ربط عملاء جدد بالكهرباء	380.640.000	171.750.721,5	%45,12
6	3	تمديد شبكة توزيع الغاز	37.990.000	193.737.741,54	%50,99
7	1	تبديل	100.915.000	32.475.917,82	%32,18
7	2	تبديل	3.508.000	25.681.132,09	%73,20
9	1	البناء	135.000.000	0	%0

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالأغلفة المالية و نفقاتها فيما يخص الاستثمار ما يلي :

– نسب الإنجاز في العناصر المذكورة في الجدول عرفت نسبة إنجاز مقبولة إلى حد ما حيث تتراوح بين 32 % و 73 % ماعدا تمديد شبكة توزيع الكهرباء التي عرفت نسبة إنجاز ضئيلة قدرت بـ 5 %

– أما فيما يخص الدراسات و تقوية شبكة الغاز و كذا البناء لم يكن هناك أي إنفاق عكس ما ما كان مخطط له حيث لم يسجل أي إنجاز.

ب– عدد الأغلفة المالية المغلقة والمبالغ المحولة:

الجدول رقم17: الأغلفة المالية المغلقة والمبالغ المحولة لسنة 2020

النسبة المنجزة		الأهداف		المحققة	
المبلغ المحول	*عدد الأغلفة*	*المبلغ المحول*	*عدد الأغلفة*	*المبلغ المحول*	*عدد الأغلفة*
%37,86	%66,67	3.301.063.000	24	1.249.805.823	16

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالأغلفة المالية فيما يتعلق بالمبالغ المحولة أن المؤسسة حققت نسبة 66.67 % من الأهداف فيما يخص المبالغ المحولة ، حيث تم تحديد 24 غلاف مالي للتحويل كهدف أساسي للمؤسسة فيما حققت 16 غلاف مالي خلال سنة 2020.

ج– معدل هامش الربح:

الجدول رقم18: تطور معدل هامش الربح

نسبة التطور	معدل هامش الربح	
	2020	2021
- 43,37	- 7,07	- 12,49

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل تطور هامش الربح عرف انخفاض سنة 2021 بنسبة 43.37% مقارنة بسنة 2020.

4–لوحة القيادة الخاصة بمصلحة الموارد البشرية : ونجد أنها تهتم بتكوين العمال وهناك نوعين من التكوين وهما التدريب المتخصص والتطوير المهني.

أ– التدريب المتخصص:

الجدول رقم19عدد التخصصات والعمال الذين خضعوا لتكوين متخصص 2021.

النسبة المحققة		الأهداف		النتائج المحققة	
عدد العمال	التخصص	عدد العمال	التخصص	عدد العمال	التخصص
%100	%100	28	02	28	28

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العمال المؤهلين للتكوين متخصص خضعوا له في سنة 2021 حيث بلغت نسبة العمال الخاضعين لهذا التكوين 100% مقارنة بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة.

ب–التطوير والتكوين المهني:

جدول (رقم20): عدد العمال الخاضعين لهذا التكوين 2021

النسبة المحققة		الأهداف		النتائج المحققة	
عدد العمال	التخصص	عدد العمال	التخصص	عدد العمال	التخصص
%100	%100	208	14	208	14

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العمال المؤهلين للتكوين المهني خضعوا له في سنة 2021 حيث بلغت نسبة العمال الخاضعين لهذا التكوين 100% مقارنة بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة.

ج– الموظفين :

الجدول رقم: (21) يمثل عدد الموظفين

نسبة التطور	2021	2020	البيان
%9.71	271	247	الموظفين العاملين
%42,87	12	21	عمال غير متوفرين
%0	0	0	الموظفين المتعاقدين

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة سجلت ارتفاع في عدد الموظفين العاملين سنة 2021 بنسبة 9.71 % مقارنة بسنة 2020 ، أماعدد العمال الغير متوفير انخفض من 21 عامل إلى 12 عامل ، بالمقابل عدم وجود موظفين متعاقدين.

***لوحة القيادة في قسم الشؤون العامة:** وهي تقتصر على مصلحة الوسائل وهذه الأخيرة لها لوحة قيادة تهتم بالسيارات الخاصة بالمؤسسة

أ – المركبات:

الجدول رقم: (22) يمثل تطور المركبات الخاصة بالمؤسسة

نسبة التطور	2021	2020	البيان
%10,53	84	76	الوزن الخفيف
%18,18	13	11	الوزن الثقيل
-	0	0	مركبات مصلحة
%20	24	20	معدل التوقف للوزن الخفيف
-1.82%	54	55	معدل التوقف للوزن الثقيل

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على وثائق المؤسسة

– نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تحوز على أنواع مختلفة من المركبات ، حيث تم تسجيل ارتفاع في عدد المركبات من مختلف الأنواع و الأحجام خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2020.

– بالمقابل نلاحظ أن معدل التوقف للمركبات من الوزن الخفيف عرف ارتفاع بنسبة 20% ، أما معدل التوقف للمركبات من الوزن الثقيل فعرف انخفاظ بنسبة 1.82%.

خلاصة الفصل:

من خلال التربص الذي أجريناه بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية عمدنا إلى دراسة هيكلها التنظيمي بمختلف أقسامها بحيث ركزنا على قسم المالية والمحاسبة الذي تتواجد فيه مصلحة مراقبة التسيير لتشخيص مكانتها في المؤسسة ومعرفة أدوات التسيير المعتمدة بها من أجل التنبؤ بالمخاطر المالية التي قد تواجهها الشركة و كيفية الحد منها، وذلك بتحليل الإنحرافات وتحديد المسئول عنها من أجل تصحيحها, و الذي على أساسه يوضع برنامج السنة المقبلة مركزين علي الدور الذي تلعبه لوحة القيادة بالنسبة لمصلحة مراقبة التسيير وبالنسبة للمديرية بشكل عام، لذا نجد أن لكل قسم لوحة القيادة الخاصة به بتدرج تصاعدي لنصل إلي لوحة القيادة الإجمالية والتي تلخص معظم نشاطات كل قسم بالرغم من صعوبة إعدادها بسبب ضعف نظام المعلومات بها .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

على ضوء ما سبق ومن خلال دراستنا يمكن اعتبار التسيير بمثابة المرآة التي تعطي صورة حقيقية عن المؤسسة، ومختلف نشاطاتها، ومما دفع بالاهتمام بعملية التسيير والحرص على تطويرها وتحسينها كما كان الحال بالنسبة لمراقبة التسيير ، وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير للعالم لتطوير وتحسين وظيفة التسيير في المؤسسة وبما أن مراقبة التسيير هي وظيفة من وظائف التسيير فقد شهدت تطورا كبيرا خاصة بعد فشل الأدوات التقليدية في تحقيق متطلبات المؤسسة، فقد تم استحداث أدوات جديدة في مراقبة التسيير تضمن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استعمال هذه الأدوات في التنبؤ بالمخاطر المالية التي من الممكن أن تتعرض لها المؤسسة وبالتالي تفاديها و ضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها، ولقد حاولنا في دراستنا هذه الإلمام بمختلف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير و التعريف بها ومدى تأثيرها على التسيير في المؤسسة، كما تطرقنا للتعريف بالأدوات التقليدية حتى نتمكن من إظهار قصور هذه الأخيرة وعجزها في تحقيق أهداف المؤسسة، أيضا قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع – وحدة المدية– لتعزيز موضوعنا.

نتائج الدراسة:

بالنسبة للدراسة النظرية :توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النقاط التالية:

–إن الأدوات الكلاسيكية لمراقبة التسيير توفر مؤشرات مالية فقط لارتكازها على القواعد المحاسبية البحتة ، والتي تعطي نظرة قصيرة الأجل للأداء، تركز على القواعد المحاسبية البحتة.

– باستخدام المؤسسة للأدوات مراقبة التسيير الحديثة، فإن عملية تقييم الأداء تكون بشكل أكبر وأكثر دقة وفعالية

– تطورت تقنيات مراقبة التسيير تبعا للحاجة إلى حل مشاكل المتولدة من اتساع النشاط الاقتصادي وزيادة المؤسسات وكبر حجمها و تعقيد تسييرها.

– إن معيار القيمة الاقتصادية المضافة هو مقياس حقيق للأداء المالي و الإداري للمؤسسة .

– إن استخدام لوحة القيادة يساعد على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات كل مصلحة في المؤسسة، أي معرفة نقاط ضعف وقوة كل مصلحة مما يساعد على التنبؤ بالإخطار وتفاديها أو التقليل من حجمها.

–استخدام أسلوب التكلفة المستهدفة يعمل على تخفيض تكاليف الإنتاج بشكل واضح من خلال تحليل وتقييم ورقابة التكاليف في كافة مراحلها بدءا بتخطيط المنتج وانتهاء بطرحه في السوق.

–يعمل استخدام نموذج GISMI إلى تقيم مراحل إعداد لوحة القيادة إلى عشر مراحل مما يجعل كل العاملين على اختلاف مستوياتهم مشتركين في تصميم لوحة القيادة.

بالنسبة للدراسة التطبيقية : توصلنا إلى النتائج التالية

- تقوم مؤسسة سولغاز للتوزيع –وحدة المدية– باعتماد أداة لوحة القيادة في كافة مصالحها مما يسهل عليها التنسيق بين المصالح و اكتشاف النقائص بالتالي سهولة التنبؤ بالمخاطر المالية ظاو التجارية التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل،وهي الأسلوب الوحيد الذي تعتمده المؤسسة في التسيير.
- عدم اعتماد مؤسسة سونلغاز للتوزيع لمختلف الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير راجع لبعض المعيقات والتي تتمثل في:
  - ✓ عدم توفر تكوين متخصص لتكوين و تدريب العمال على كيفية استخدام هذه الطرق
  - ✓ الاعتقاد بعدم نجاعة هذه الطرق في تحسيين تسيير المؤسسة .

اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي تمكننا من اختبار صحة أو خطأ الفرضيات حيت:

الفرضية الأول:تقوم وظيفة مراقبة التسيير بأداء مهامها على أحسن صورة بالاعتماد على أدوات مختلفة، منها التقليدية و أخرى حديثة.

نتيجة للتطور الذي مس العالم بصفة عامة و عالم الاقتصاد بصفة خاصة والذي زاد في تطور و توسع المؤسسات وزيادة متطلباتها وأهدافها أصبح من الصعب الاعتماد على الأدوات التقليدية في تسيير المؤسسة،حيث ظهرت عقيمة أمام مواجهة مختلف التغييرات التي حصلت سواء على داخل المؤسسة أو حتى خارجها، وهذا ما دفعها إلى اللجوء إلى تبني طرق حديثة لمراقبة التسيير لها القدرة على مواجهة مختلف تحديات المؤسسة وتحقيق متطلباتها وهدا ما يجعل الفرضية الأول خاطئة فبناءا على النتائج المتوصل إليها فإن الأدوات التقليدية مراقبة التسيير أثبتت قصورا في تسيير المؤسسة على عكس الأدوات الحديثة.

الفرضية الثانية:يمكن التنبؤ بالمخاطر المالية وفق أدوات مراقبة التسيير.

استخدام لوحة القيادة كأداة حديثة لمراقبة التسيير من شانه أن يجعل المؤسسة بمختلف مصالحها على علم بنقاط قوتها وضعفها وتحليلها وتحديد الحلول وهذا يعتبر عملية تنبؤ بمختلف الأخطار التي ستواجهها المؤسسة في المستقبل، و هذا ما يؤكد صحة فرضيتنا، كما أن استخدام أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يعمل على التنبؤ بالخطر المالي من خلال حساب مختلف المقاييس كمقياس المبيعات ز التدفقات ، و مقياس بعد العملاء الذي يدرس نسبة الاحتفاظ بالعملاء مثلا حيث يمكن المؤسسة من مواجهة الخطر المالي الذي ينشأ نتيجة فقدان العملاء.

الفرضية الثالثة:تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير من أجل التنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة و اتخاذ القرارات الملائمة.

بناءا على الدراسة الميدانية التي قمنا بها لدى مؤسسة سونلغاز للتوزيع وحدة المدية تبين أن المؤسسة تعتمد على استخدام لوحة القيادة فقط كأداة من أدوات مراقبة التسيير، حيث توجد لوحة قيادة لكل مصلحة تساعدها على التنبؤ بمختلف المخاطر المالية من خلال تحليل الانحرافات و تحديد المسئول عنها ثم العمل على تصحيحها لإعداد مخطط تسيير السنة المقبلة، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات:

من خلال النتائج السابقة ارتأينا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات أهمها:

- الحرص على وضع برامج تكوين و تدريب للعمال لمواكبة التطورات الحاصلة في محال التسيير وتحديد المعلومات المكتسبة.
- يجب على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في التسيير و إدراج الطرق الحديثة للتسيير وذلك لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- النظر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تستدعي المراقبة والتجديد كلما تطلب الآمر ودلك لمواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الخارجي.

وفيما يلي نورد بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على تجاوز العراقيل وتحقيق الأهداف :

- توفير دورات تكونية دورية للعمال من أجل تجديد معلوماتهم وتزويدهم وتنميتها من خلال تدريسهم للطرق الحديثة في التسيير .
- العمل على تغيير الاعتقادات الخاطئة التي تخص الطرق الحديثة لمراقبة التسيير والتي تبناها العمال نتيجة جهلهم بهذه الطرق واعتقادهم بصعوبتها و تعقيدها وعدم نجاعتها في التسيير.
- تفعيل شراكة مع الجامعة لتوفير أساتذة مؤهلين في مجال التسيير و البحث العملي للقيام بزيارات ميدانية للعمال و تزويدهم بالنصائح و المعلومات التي تحتاجونها في مجال التسيير .

آفاق الدراسة:

بعد إثارتنا لموضوعنا هذا، تبين اتساع هذا المجال وإمكانية وجود مواضيع أخرى جديرة بالدراسة، ومن بينها:

- معوقات استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة .
- أثر الأدوات الحديثة في تحسين مستوى التسيير في المؤسسة.
- دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التنسيق بين وظائف المؤسسة.
- فعالية نظام مراقبة التسيير في ظل الإدارة الالكترونية .

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية

الكتب

1. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه: **مقدمة في الإحصاء الوصفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. أحمد ماهر: **دليل المديرين إلى التخطيط الإسرجاتيجي**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2019.
3. أسامة الحارس: المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
4. الشبيب دريد كامل: **إدارة مالية– الشركات المتقدمة–**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2017،
5. القريوتي محمد قاسم: **مبادئ الإدارة**، دار صنعاء، عمان، الأردن، 2001.
6. أيمن الشنطي، عامر شقر: **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2007.
7. حسن محمد، احمد محمد مختار:**الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والنماذج)**،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،القاهرة، 2008.
8. حنفي عبد الغفار: **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007 .
9. خالد وهيب الراوي: **إدارة المخاطر المالية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان –الأردن، 2009 .
10. سمير عبد الحميد رضوان: **المشتقات المالية و دورها في إدارة المخاطر**، دار النشر للجامعات، مصر، 2005.
11. طارق عبد العال حمادة: **إدارة المخاطر** ، دار الجامعية ، الإسكندرية،مصر، 2007
12. طارق عبد العال حمادة : **دليل المستثمر إلى الأوراق المالية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

13. طاهر محسن، منصور الغالبي ،أ.وائل محمد صبحي إدريس: **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، الطبعة الثانية ، دار وائل، عمان، الأردن، ،2007.

14. عبد العزيز صالح بن حبتور :**الإدارة الإستراتيجية(إدارة جيدة في عالم متغير)**، الطبعة الثانية ، دار الميسرة ، عمان، الأردن، 2007.

15. عبد الرزاق محمد قاسم : **تحليل وتصميم نظام المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.

16. عبد العزيز النجار: **أساسيات الإدارة المالية**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008 .

17. عدنان تايه النعيمي- سعدون مهدي الساقي- أسامة عزمي سلام- شقيري نوري موسى : **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، الطبعة الثالثة، دار الميسرة،عمان، الاردن، 2009.

18. عرباجي إسماعيل: **اقتصاد مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، . 1995

19. فايز جمعة- صلاح النجار: **نظم المعلومات الإدارية**، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

20. فيص محمود الشواورة : **الاستثمار في بورصة الأوراق المالية – الأسس النظرية و العلمية**، دار وائل ، عمان ، 2007

21. فيصل محمود الشواورة: **مبادئ الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن،2013.

22. مدحت أبو النصر: **أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM** ، الطبعة الأول، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2008.

23. ممدوح محمود منصور : **العولمة دراسة المفهوم والظاهرة والأبعاد** ،دار الجامعة الجديدة للنضر ،الإسكندرية، 2003.

24. محسن عبيد عبد الغفار- يونس عزام – نسرين محمد- سعيد المليح: **مداخل الحد من المخاطر المالية في الفكر المحاسبي**، جامعة المنوفية ، 2021،

25. محمد عريقات حربي، سعيد جمعة عقل: **إدارة المصارف الإسلامية (مدخل حديث)**، دار وائل للنشر، عمّان –الأردن، 2010 ،

26. محمد هاني محمد: **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال (قياس الأداء المتوازن)**، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، الطبعة الأولى، 2014

27. محمد رفيق المصري ،**التأمين وإدارة الخطر** ،دار زهران للنشر ،القاهرة، 1998 .

28. ناصر دادي عدون وآخرون: **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

الأطروحات والرسائل والمذكرات:

29. أحمد بونقيب: **دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مرا رقبة التسيير**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية فرع : إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 .

30. أحمد محمد أبو المحسن: **مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

31. أشرف عبد المعبود محمد مشرف: **التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي**، مقترح لتحسين أداء الشركات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة، مصر.

32. آمال غضبان: **استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التنسيق بين وظائف المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،قسم العلوم التجارية،جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015

33. بربوشة هاجر: **حدود استخدام الطرق الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة ودورها في ترشيد القرارات**، مذكره ماستر في العلوم التجارية ، تخصص محاسبة، جامعة يحي فارس المدية، 2017/2016.

34. بوزيدي لمجد: **إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس، 2008-2009.

35. حمداني زهرة :**إشكالية تدويل الخطر المالي وأثره على الأسواق المالية** ، مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2011 .

36. رمزي قراح: **دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الاستشفائية** ، مذكرة ماستر، إدارة اعمال، جامعة أم البواقي ، 2016

37. زوبير عياش: **تأثير اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة ولاية أم البواقي–**، أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي –أم البواقي– الجزائر،2011 .

38. زينب بن مراد: **مساهمه مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي لمؤسسات القطاع الخاص بالجزائر**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

39. صفاء لشهب: **نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار– دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموزاية–**، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2005-2006.

40. عبدلي لطيفة: **دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير،تسيير واقتصاد،جامعة تلمسان، 2011.

41. لخضر محمد العربي: **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تملسان، 2015/2014.

42. محار عبد الله الخليل: **تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2012.

43. محمد علي محمد علي: **إدارة المخاطر المالية في الشركات المساهمة المصرية** ، مدخل لتعظيم القيمة ، رسالة دكتوراه،تخصص ادارة اعمال، جامعة القاهرة،2005.

44. نرمين محمد الكفراوي: **تطبيق مدخل الأداء المتوازن بقطاع الفنادق بمصر**، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الزقازيق، مصر، 2010،

45. نوبلي نجلاء: **استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة خيذر محمد، بسكرة،الجزائر، 2014-2015.

المجلات

46. بوخرص عبد العزيز – علوطي لمين: **العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 14 ،العدد (19) 2018 .

47. بوشنافة أحمد،جمول طارق:**إدارة الخطر بشركات التضامن ومتطلبات تفعيلها**،ملتقى دولي حول استراتيجيات إدارة المخاطرة في المؤسسات،جامعة الشلف ، نوفمبر 2008.

48. بوهالي فاطمة : **إدارة المخاطر المالية في المؤسسة الاقتصادية** ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد35 ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة.

49. حسام محمد عثمان- طارق محمد حسنين إسماعيل: **دراسة تحليلية لنماذج التنبؤ بالمخاطر المالية لمنشآت الأعمال**، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة ، المجلد الأول، العدد الأول، ديسمبر2021 .

50. خالد رجم، محمد زرقو ، **أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الرقابة الإستراتيجية بالمنظمات المعاصرة**، مداخلة في المؤتمر الدولي الخامس .لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 22 أفريل 2021 ، الأردن .

51. خالد زبدة: **التنبؤ بالفشل المالي باستخدام المؤشرات المالية**، مجلة الجامعة العربية الأمريكية للبحوث، مجلد(7)، العدد1، 2021

52. رحيم حسن وأحمد أبو نقيب: **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة محمذ خيضر، بسكرة، 2008،

53. رافعة ابراهيم الحمداني، يسين طه، يسين القطان:**استخدام نموذج شيرد للتنبؤ المالي**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية، جامعة الموصل، العراق، مجلد 1 ، العدد 30 .

54. صالح إبراهيم الشعباني: **المنظور الاستراتيجي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 33و34.

55. صالح إلياس- بن أحمد سعدية: **دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التحسين**، مجلة الابتكار والتسويق،بتاريخ 2014/01/15، المجلد رقم 01، لعدد رقم 01، ص 159.

56. علاء جاسم سلمان وآخرون: **استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الأمل الصناعية**، مجلة دراسات محاسبية، العدد 21، 2012،

57. هواري سويسي:**دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحث، العدد 07 ، جامعة ورقلة،2009-2010

58. محمد نجيب دبابش وطارق قدوري: **مداخلة حول" :أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"**، الملتقى الوطني حول "واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة الوادي ،06 ماي 2013 .

ثانيا: باللغة الأجنبية

59.Cloud Alazard : Sabine Separi **:Le Contrôle de Gestion Manuel et Application** , 3 em édition, paris.

60.Jean le ray: **gérer les risqué- pourquoi? Comment?,** édition AFNOR, France 2006.

61.Michel Rouch : **le contrôle de gestion bancaire et financier** ,4 eme édition, Paris,2002.

62.Rached Gahsi :**Control De Gestion (Toml),** 1er édition ; CIE ;Tunis ,2002.

63.Sylvie de coussergues : **gestion de la banque** , 2eme édition , DUNOD ,Pari,1996.

64. Yves de Ronge et Karim Cerrada :**Contrôle de Gestion** , 3eme édition, pearson,Paris, France, 2012