الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع

دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية

تخصص: محاسبة

إعداد الطالبة:
- **نوي سماح**

الأستاذة المشرفة:
- **أ.د يحياوي مفيدة**

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة العلمية	الصفة	هيئة الارتباط
د.جوامع إسماعين	أستاذ محاضر – أ	رئيسا	جامعة بسكرة
أ.د.يحياوي مفيدة	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة بسكرة
أ.د.طاهري فاطمة الزهراء	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة بسكرة
د.جودي محمد رمزي	أستاذ محاضر – أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
د.دمدوم زكرياء	أستاذ محاضر – أ	ممتحنا	جامعة الوادي
أ.د.عثماني أحسين	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة أم البواقي

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل ونشكره على نعمته و فضله أنه أمدنا بالقوة و العزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل وسلام على حبيبه المصطفى عليه أزكى الصلاة والسلام.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة يحياوي مفيدة لتفضلها بالإشراف على هذه الأطروحة وعلى التوجيهات القيمة التي أفادتني بها طوال إنجاز هذه الأطروحة وتحفيزها الدائم لي وتوجيهاتها القيمة طيلة مشواري الجامعي و أسال الله أن يجزيها عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لقبولهم تقييم أطروحتي وبما بذلوه من جهد في قراءتها ولما يقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيمة.

كما أتقدم بشكري العميق وخالص إمتناني الى كافة عمال و أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

كما أشكر عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة –بسكرة–على مساعدتهم لي.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى من قال فيهما عز وجل

قال تعالى "وبالوالدين إحسانا"

إلى من علمتني معنى الحياة والحياء..

إلى من علمتني معنى التسامح وسعة القلب ...فيعجز

لساني عن عدم ذكرها

وصبرت من أجل وصولي الى هذا المقام أمي الغالية

حفظك الله

إلى من غرس في بذور العلم و الأدب أبي الغالي حفظك الله

ورعاك

إلى الغاليات الحبيبات أخواتي

إلى أستاذتي القديرة يحياوي مفيدة

إلى كل الأساتذتي الكرام

إلى كل زميلاتي و زملائي

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

الملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،حيث تم الإعتماد على التحليل المالي كأسلوب لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، من خلال دراسة المعلومات المحتواة في القوائم المالية وفهمها وتحليلها وتفسيرها من أجل الكشف عن نقاط القوة لدعمها، والضعف لتفاديها ومن أجل الوصول إلى معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة.بالإضافة إلى ذلك تم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– بإعتبارها كأداة حديثة للتقييم من خلال استخراج مختلف المؤشرات المالية والغير المالية من نظام المعلومات المحاسبي من أجل تصميمها.

وقد توصلت الدراسة على أنه يمكن للمؤسسة تحقيق مستوى أداء مالي جيد من خلال تحقيقها لمستوى عالي لكل أبعادها سواءا كانت مالية أو غير مالية.بالإضافة إلى ذلك تعمل بطاقة الأداء المتوازن على التوازن والتكامل بين أبعادها، فكل بعد يخدم البعد الآخر،فإنخفاض بعد ما يمكن أن يخفض من مستوى الأداء المالي خاصة والأداء الكلي عامة.

الكلمات المفتاحية:نظام المعلومات المحاسبي،تقييم الأداء المالي، بطاقة الأداء المتوازن، التحليل المالي.

Résumé

Le but de cette étude est de déterminer le rôle du système d'information comptable dans l'évaluation de la performance financière de l'institution économique, en vue de réaliser l'analyse financière comme méthode d'évaluation de la performance financière de l'établissement en analysant les informations contenues dans les états financiers et en les analysant et en les interprétant de manière à identifier les points forts et les points faibles. Afin de connaître la véritable situation financière de l'institution. En outre, le tableau de bord équilibré a été appliqué aux moulins Al-Ziban AlQantara-Biskra- en tant qu'outil d'évaluation moderne en extrayant diverse indicatrice financière et non financière du système d'information comptable pour sa conception.

L'étude a montré que l'institution peut obtenir de bonnes performances financières en atteignant un niveau élevé dans toutes ses dimensions, qu'elles soient financières ou non financières. En outre, le tableau de bord équilibré travaille sur l'équilibre et l'intégration de ses dimensions, chaque dimension servant l'autre dimension, une réduction de la dimension susceptible de réduire le niveau de performance financière en particulier et la performance globale en général.

Mots-clés: système d'information comptable, évaluation de la performance

financière, tableau de bord équilibré, analyse financière.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتـوى	الصفحة
شكر و عرفان	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
فهرس الملاحق	
المقدمة	**أ–د**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي	**1**
تمهيد	**2**
المبحث الأول:الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات والمحاسبة	**3**
المطلب الأول:ماهية النظام والبيانات والمعلومات	**3**
المطلب الثاني: ماهية نظام المعلومات	**14**
المطلب الثالث: ماهية المحاسبة	**21**
المبحث الثاني:عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي	**27**
المطلب الأول: ماهية نظام المعلومات المحاسبي	**27**
المطلب الثاني:دورة حياة نظام المعلومات المحاسبي	**38**
المطلب الثالث: ماهية نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في المؤسسة الاقتصادية	**48**
المبحث الثالث:آلية عمل نظام المعلومات المحاسبي	**61**
المطلب الأول: مدخلات نظام المعلومات المحاسبي	**61**
المطلب الثاني: المعالجة في نظام المعلومات المحاسبي	**68**
المطلب الثالث:مخرجات نظام المعلومات المحاسبي	**80**
خلاصة الفصل	**89**
الفصل الثاني: أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية	**90**

تمهيد	**91**
المبحث الأول:الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	**92**
المطلب الأول: ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية	**92**
المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء	**103**
المطلب الثالث:ماهية تقييم الأداء المالي	**115**
المبحث الثاني:التحليل المالي للقوائم المالية كأسلوب لتقييم الأداء المالي	**133**
المطلب الأول:ماهية التحليل المالي	**133**
المطلب الثاني:دور المؤشرات المالية المستخرجة من نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي	**141**
المطلب الثالث:دور قائمة التدفقات النقدية و مقاييس تقييم الأداء المبنية على القيمة في تقييم الأداء المالي	**155**
المبحث الثالث:أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	**173**
المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	**173**
المطلب الثاني: أبعاد وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	**189**
المطلب الثالث:أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن	**205**
خلاصة الفصل	**223**
الفصل الثالث:استخدام نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–	**224**
تمهيد	**225**
المبحث الأول:واقع نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–:	**226**
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–	**226**
المطلب الثاني:واقع نظام المعلومات المحاسبي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–	**234**
المطلب الثالث:واقع تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–	**242**
المبحث الثاني: دور التحليل المالي للقوائم المالية في تقييم الأداء المالي	**244**
المطلب الأول: تحليل القوائم المالية عن طريق التوازنات المالية	**244**

المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية بواسطة النسب المالية	**258**
المطلب الثالث:إستخدام جدول التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج في تقييم الأداء المالي	**270**
المبحث الثالث:أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي	**295**
المطلب الأول:مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن	**295**
المطلب الثاني: تحديد الأوزان و النسب المستهدفة لبطاقة الأداء المتوازن المصممة	**314**
المطلب الثالث:تصميم بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي	**316**
خلاصة الفصل	331
الخاتمة	333
قائمة المراجع والمصادر	337
الملاحق	

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقاييس البعد المالي	208
02	مقاييس البعد العملاء	210
03	مقاييس البعد العمليات الداخلية	214
04	مؤشرات البعد التعلم والنمو	217
05	مقاييس البعد الأداء البيئي والمجتمعي	221
06	تشكيلة المنتجات	227
07	لوحة القيادة المالية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-	243
08	الميزانية (الأصول) من سنة 2013-2017	244
09	الميزانية (الخصوم) من سنة 2013-2017	245
10	التحليل العمودي لميزانية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-	247
11	التحليل الأفقي لميزانية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-	250
12	تطور رأسمال العامل الدائم	254
13	تطور رأسمال العامل الخاص	255
14	تطور رأسمال العامل الأجنبي	256
15	تطور رأسمال العامل الإجمالي	256
16	تطور احتياجات رأسمال العامل	257
17	تطور الخزينة	257
18	تطور نسبة التداول	258
19	تطور نسبة السيولة السريعة	259
20	تطور نسبة السيولة المختصرة	260
21	تطور نسبة النقدية	260
22	تطور نسبة التمويل الدائم	261
23	تطور نسبة الاقتراض	262
24	تطور نسبة الديون إلى الأموال الخاصة	263

25	تطور معدل دوران الزبائن والموردين	264
26	تطور معدل دوران المخزون	265
27	تطور معدل دوران اجمالي الأصول	266
28	تطور معدل الأصول غير الجارية	266
29	تطور معدل الأصول الجارية	267
30	تطور المردودية التجارية	268
31	تطور المردودية المالية	269
32	تطور المردودية الاقتصادية	269
33	جدول التدفقات النقدية من سنة 2013-2017	270
34	التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية	273
35	التحليل الأفقي لقائمة التدفقات النقدية	281
36	تطور نسبة تغطية النقدية	284
37	تطور معدل تغطية التوزيعات	285
38	تطور معدل المرونة المالية	286
39	تطور مؤشر النقدية التشغيلية	287
40	تطور معدل العائد على المبيعات من التدفقات النقدية	287
41	تطور معدل العائد على الأصول من التدفقات النقدية	288
42	جدول حسابات النتائج من سنة 2013-2017	289
43	التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج	291
44	تطور معدل دوران الأصول	295
45	معدل العائد على الأصول	296
46	تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر	297
47	تطور مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	297
48	تطور العائد على حقوق الملكية	298
49	تطور معدل المردودية التجارية	299
50	مؤشر الحصة السوقية للمؤسسة	300
51	مؤشر إستقطاب الزبائن	301

52	معدل تحسن دوران الزبائن	302
53	معدل دوران المخزون	303
54	معدل الأداء اليومي للعامل	303
55	التحسين في الإنتاجية	304
56	معدل تحسن الكفاءة الإدارية	305
57	معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية	305
58	معدلات التوظيف	306
59	مؤشر رضا العاملين	307
60	مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين	307
61	مؤشر إشراك العاملين	308
62	معدل تدريب العاملين	309
63	مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال	310
64	معدل ترشيد الاستهلاك	310
65	مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع	311
66	معدل التأطير	312
67	معدل المديونية	313
68	معدل مخاطر الإدارة	313
69	نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–	318

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المحاسبية	36
2	أبعاد الأداء المالي	132
3	الإطار العام لعملية تقييم الأداء	143
4	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)	175
5	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة –بسكرة–	229

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الميزانية (الأصول) سنة 2013-2014	362
2	الميزانية (الخصوم) سنة 2013-2014	363
3	الميزانية (الأصول) سنة 2014-2015	364
4	الميزانية (الخصوم) سنة 2014-2015	365
5	الميزانية (الأصول) سنة 2015-2016	366
6	الميزانية (الخصوم) سنة 2015-2016	367
7	الميزانية (الأصول) سنة 2016-2017	368
8	الميزانية (الخصوم) سنة 2016-2017	369
9	جدول حسابات النتائج من سنة 2013-2014	370
10	جدول حسابات النتائج من سنة 2014-2015	371
11	جدول حسابات النتائج من سنة 2015-2016	372
12	جدول حسابات النتائج من سنة 2016-2017	373
13	جدول التدفقات النقدية من سنة 2013-2014	374
14	جدول التدفقات النقدية من سنة 2014-2015	375
15	جدول التدفقات النقدية من سنة 2015-2016	376
16	جدول التدفقات النقدية من سنة 2016-2017	377

المقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث العديد من التحديات نتيجة ما يشهدها محيطها من تطورات سريعة وعميقة في مجالات عديدة تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة و تجعلها في صراع معه من أجل تحقيق تقدمها والحفاظ على بقائها.

ولذلك لابد للمؤسسات بمختلف مجالاتها من استخدام نظام معلومات محاسبي فعال لتوفير المعلومات المحاسبية الملائمة والمناسبة وتوصيلها في وقتها المناسب لمستخدميها. ولقد ازدادت في السنوات الأخيرة قدرة نظام المعلومات المحاسبي على الوفاء بالاحتياجات المطلوبة من المعلومات عند اتخاذ قرارات،وذلك نتيجة لتحسن وسائل القياس وتشغيل وتحليل المعلومات باستخدام أنظمة الكمبيوتر المتطورة.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها،ويعد تقييم الأداء المالي من أهم الركائز الأساسية لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسات وتدعيم أولوياتها وتحقيق أهدافها الإستراتجية في تحسين كفاءة إدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة الإقتصادية وتقويم الممارسات الإدارية وترشيدها نحو مواطن التحسين والتطوير بما يحقق فعالية الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل.وهذا ما يؤدي إلى ضرورة دراسة محتويات التقارير والقوائم المالية الناتجة عن نظام المعلومات المحاسبي من خلال تحليلها و تحويلها إلى جملة من المؤشرات المالية تستخدم في تقييم الأداء المالي لها و الوقوف على مختلف الاختلالات وصولا إلى أهدافها المرجوة.

وعلى الرغم من أهمية هذه المؤشرات في تقييم أداء المالي للمؤسسات،إلا أنه مع بداية التسعينات تعرضت هذه المؤشرات لانتقاد كبير لأنها لم تواكب التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئة الأعمال، الأمر الذي جعلها قاصرة على التقييم السليم لأداء المؤسسة.لذا أستحدث كل منKaplan and Norton نموذجا لمقاييس غير مالية بجانب المقاييس المالية بما يسمح بإحداث التكامل في عملية تقييم الأداء المؤسسات،وجعل تقييم الأداء غير قاصر على قياس الأحداث المالية فقط بل تتعداها إلى قياس الأحداث غير المالية ذات الأثر على أداء المالي للمؤسسة في الأجل القصير والطويل. من هنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

- **ما هو دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟**

ومن خلال الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم نظام المعلومات المحاسبي في إنتاج معلومات محاسبية ذات خصائص نوعية تساعد إدارة المؤسسة في تقييم أدائها المالي ؟
- هل إستخدام التحليل المالي له فائدة حقيقية لإدارة المؤسسة بالرغم من أنه يعتمد على بيانات تاريخية تختلف عن الواقع الحالي للمؤسسة ؟

- هل تساهم مقاييس الأداء غير المالية مع المقاييس المالية في تطوير عملية تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان –القنطرة– بسكرة؟

فرضيات الدراسة: محاولة منا الإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- يساهم نظام المعلومات المحاسبي في إنتاج معلومات محاسبية تساعد إدارة المؤسسة في تقييم أدائها المالي.
- يساعد التحليل المالي في توفير المعلومات اللازمة لتقييم المؤسسة ومركزه المالي وفي تقييم أداءها الماضي بأداءها الحالي والمتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف.
- تساهم مقاييس الأداء غير المالية مع المقاييس المالية في تطوير عملية تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان –القنطرة– بسكرة.

أسباب اختيار الموضوع: من أهم أسباب إختيارنا لهذا الموضوع هو:

- يعتبر موضوع نظام المعلومات المحاسبي من المواضيع الهامة بالنسبة لمحاسبة و لهذا يقتضي من الإلمام بمختلف جوانبه.
- أهمية المعلومات المحاسبية داخل المؤسسة وإعتبارها الأساس الذي تبنى عليها القرارات.
- الإهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بتقييم أداء المالي لأهميته في صنع القرارات و مساهمتها في تطور وإستمرار المؤسسة.
- أهمية استخدام المؤشرات المالية والغير المالية في تقييم أداء المالي للمؤسسة ومدى فعاليتهم في تحقيق أهدافها وكذا تحقيق بقائها.

أهداف الدراسة: ومن بين أهم النقاط التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها نذكر ما يلي:

- إلقاء الضوء على نظام المعلومات المحاسبي والتعرف عليه عن القرب ومعرفة دوره في المؤسسة.
- التعرف على ماهية أداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و العوامل المتحكمة فيه.
- معرفة دور تقييم الأداء المالي في تحديد كفاءة المؤسسة و مدى تحقيق أهدافها.
- تحديد المؤشرات المالية المستخرجة من نظام المعلومات المحاسبي والمستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي المؤسسة.
- تشخيص واقع إستخدام نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.
- إقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الزيبان –القنطرة– بسكرة–دوره في تقييم الاداء المالي.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة بشكل أساسي في الأثر الواضح الذي يلعبه مفهوم نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي، ويمكن أيضا تحديد الأهمية في النقاط التالية:

يعد نظام المعلومات المحاسبي ذا أهمية كبيرة في توفير المعلومات المحاسبية التي تساعد الإدارة في التخطيط وتحقيق الأهداف،ووسيلة رقابية على نشاط المؤسسة و كذلك تقييم أداء الأنشطة المتعددة للمؤسسة،كما أنه يساهم في إتخاذ القرارات المبنية على معلومات موثوقة ومناسبة.أما الأداء المالي فتبرز أهميته في تحديد نقاط القوة والضعف في مركزها المالي والعمل على تفادي نقاط الضعف والإبقاء على نقاط القوة وتطويرها.

حدود الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات صحة الفرضيات،تمثلت حدود الدراسة فيمايلي:

الحدود المكانية: إعتمدت الدراسة على دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

الحدود الزمانية: إعتمدت الدراسة على القوائم المالية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– من سنة 2013 إلى سنة 2017.

منهج الدراسة:نعتمد في دراستنا على المنهجي الوصفي والتحليلي الموافق للجانب النظري من خلال عرض معلومات حول نظام المعلومات المحاسبي والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية و كذا مساهمة بعض المؤشرات المالية لتقييمه و مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، أما في الجانب التطبيقي نحاول الإعتماد على المنهج دراسة الحالة بغرض البحث المعمق و المفصل للموضوع من خلال تجسيد الجانب النظري في مؤسسة مطاحن الزيبان –القنطرة– بسكرة–و إسقاط نتائج الدراسة النظرية عليها.

الدراسات السابقة:

دراسة علون محمد لمين:دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية (2016):رسالة دكتوراه LMD في العلوم التجارية تخصص محاسبة مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،حيث هدفت الدراسة الى إبراز أهمية نظام المعلومات المحاسبية في تحسين التدقيق الداخلي.حيث خلصت الدراسة أن التدقيق الداخلي بجميع مقوماته من شأنه أن يساهم في تفعيل عملية إتخاذ القرار بناءا على نظام معلومات محاسبي فعال يعمل على تحقيق أهدافها.

دراسة نوبلي نجلاء:إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (2015)رسالة دكتوراهLMD في العلوم التجارية تخصص محاسبة مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث هدفت الدراسة الى إبراز أهم المؤشرات المعتمدة في عملية قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والتعرف على الجانب الواقعي لتطبيق أدوات المحاسبة الإدارية

وقياس الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وخلصت الدراسة على أن أدوات المحاسبة الادارية تقوم بالتأثير الايجابي على مختلف مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

دراسة بن مالك عمار:المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء(2011) مذكرة ماجيستر في العلوم التسيير تخصص الإدارة المالية جامعة منتوري قسنطينة،وهدفت هذه مذكرة إلى تحديد دور المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء في تقييم أسهم الشركات وفق القيمة العادلة ،وإبراز حدود المنهج التقليدي للتحليل المالي الأساسي بطابعه الكمي وإهماله لجوانب أخرى تكتسي نفس الأهمية الجانب الأول.إعتبار التحليل المالي أداة هامة تقرب المحلل المالي والمستثمر في أسهم الشركات من حقيقة الأوضاع المالية السائدة فيها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب الحديثة سواء كانت كمية أو نوعية.

بن خليفة حمزة:دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية (2017): رسالة دكتوراه في العلوم التسيير تخصص محاسبة مقدمة من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة، حيث هدفت الدراسة الى إبراز أهمية استخدام القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن. وخلصت الدراسة أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية له دور فعال في تحسن مستوى أداءها.

مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:تضيف هذه الدراسة بعض الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة،من خلال إستخدام نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن.حيث تم إدراج بعد جديد في بطاقة الأداء المتوازن ألا وهو بعد إدارة المخاطر.

هيكل الدراسة:انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولإختبار الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول هي :

الفصل الأول تناول الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي،ونتطرق فيه إلى مفاهيم أساسية حول نظام المعلومات المحاسبي من خلال ماهيته وبنيته وأهدافه ومبادئه ومقوماته أما الفصل الثاني تحت عنوان أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بحيث نتطرق مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي،التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن ودورهما في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.أما الفصل الثالث يدرس استخدام نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– بحيث نتطرق إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى تحليل المالي للقوائم المالية ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسة،وفي الأخير تصميم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الزيبان –القنطرة– بسكرة– ودوره في تقييم الأداء المالي لها.

الفصل الأول:
الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات المحاسبي

تمهيد:

يشهد العالم اليوم في ظل اقتصاد المعرفة تطورات عميقة وسريعة على جميع المستويات الاقتصادية، الإجتماعية، الثقافية...إلخ، ومن بين هذه التطورات ما يعرف بالثورة المعلوماتية، أين أصبحت المعلومات تمثل أغلى الثروات ومصدر الصراع بين المؤسسات،وعلى إعتبار أن نظام المعلومات المحاسبي يمثل نظاما رسميا للمعلومات في أي مؤسسة اقتصادية، إذ تعد المعلومات المحاسبية التي ينتجها هذا النظام موردا أساسيا من موارد المؤسسات على اختلاف أشكالها كما تشكل هذه المعلومات الركيزة الأساسية التي يمارس فيه نشاطه اليومي وفي اتخاذ القرارات المختلفة و بالتالي تعزيز قدراتها في النمو والإستمرار، وبما ينسجم مع الظروف السائدة في السوق.

ومن خلال ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول:الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات والمحاسبة

المبحث الثاني:عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي

المبحث الثالث:آلية عمل نظام المعلومات المحاسبي

المبحث الأول:الإطار المفاهيمي لنظام المعلومات والمحاسبة

تعد المعلومات المحاسبية أحد الموارد المهمة التي تمتلكها المؤسسة، وتستند عليها في تأدية الكثير من المهام،و أن هذه المعلومات لا يمكن أن تتم الاستفادة منها إلا عندما تكون في إطار منظم، وهذا الإطار هو نظام المعلومات من خلال توفير البيانات والمعلومات الأفضل داخل المؤسسة وإعادة العلاقات ودعمها مع الزبائن والموردين وبقية المستخدمين.

المطلب الأول:ماهية النظام والبيانات والمعلومات

إن الطلب المتزايد نحو توفير المعلومة التي تحتاجها المؤسسة بالسرعة والدقة والتكلفة المناسبة،الأمر الذي ألزم عليها إقامة نظام يوفر لها السيطرة على هذه البيانات، ومعالجتها وتحليلها وتحويلها إلى معلومات،بما يساعدها في توفير المعلومات لمختلف المستويات الإدارية و المستفدين لإتخاذ القرارات المناسبة.

ا. **ماهية النظام:** تبلور مصطلح النظام system حديثا في نهاية الأربعينات من هذا القرن، وهو مصطلح مشتق أساسا من كلمة systema اليونانية و التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء،.وعند البحث في تعريف النظام نجد صعوبة في الاتفاق التام بين الكتاب حول تعريف دقيق وموجز له بسبب التفسيرات والتطبيقات المختلفة له،ومما يزيد المسألة تعقيدا هو حقيقة وجود عدد كبير من الأنظمة التي تضم في داخلها أنظمة أو تعد جزءا من أنظمة أخرى أكبر.[1]

1- **تعريف النظام:**و إن كانت التعاريف الخاصة بالنظام تتعدد من حيث الألفاظ المستخدمة،و لكنها تتفق من حيث المعنى وبغرض تحديد معالم هذا الأخير نعرض التعاريف الآتية:

- يقصد بمصطلح النظام هو "مجموعة العناصر والمكونات التي يحددها إطار معين والمتفاعلة بعضها مع بعض طبقا لمجموعة من القواعد والإجراءات من أجل تحقيق أهداف معينة.ومن خلال العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين عناصر ومكونات النظام،ويكتسب النظام ككل مجموعة من الخصائص والصفات التي قد لا تتوافر في عنصر أو أكثر من العناصر المكونة للنظام."[2]
- و يعرف النظام على أنه "مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لتحقيق الأهداف،وقد يكون النظام طبيعي وقد يكون من صنع البشر، ولكل نظام حدوده التي تفصله عن البيئة المحيطة به.و معظم النظم تحصل على مدخلاتها من البيئة المحيطة بها وتقدم مخرجاتها لها، ومن ثمة تتفاعل أجزاءها مع العناصر الأخرى خارج حدود النظام."[3]

---

[1] محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 17.

[2] غسان اللامي وآخرون،**نظم المعلومات ودورها في تطوير منظمات الأعمال وتنميتها**،ج1،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن-، 2012، ص ص26-27.

[3] ناصر نور الدين عبد اللطيف،**نظم المعلومات المحاسبية ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص22 .

- كما يعرف على أنه"عدة عناصر مرتبطة ببعضها بعضا وذلك لتأدية وظيفة معينة أو عدة وظائف، وبغض النظر إن كان ذلك النظام محوسبا أم لا،فدوما تحكمه سياسات وإجراءات يتم اتباعها بشكل روتيني، كما تتم مراقبة تلك الإجراءات من قبل المسؤول عن النظام للتأكد من عدم وجود أي اختراقات للسياسات الموضوعة."[1]
- ويعرف أيضا" كمجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل بتنسيق و تفاعل فيما بينها، تحكمها علاقات معينة في نطاق محدد، لتحقيق أهداف مشتركة، عن طريق معالجة المدخلات من خلال إجراء تحويلي منظم بهدف إنتاج مخرجات مع التغذية العكسية."[2]
- كما يعرف النظام على أنه عبارة عن" مجموعة من المكونات –إثنين أو أكثر– أو الأجزاء المترابطة والمتفاعلة بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق هدف معين. ويتكون النظام الرئيسي من أنظمة فرعية لكل منها وظيفة محددة وتكون مساندة للنظام الرئيسي." [3]

2- **خصائص النظام:**من خلال ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من خصائص منها:[4]

- **الموارد:**لابد من تتوافر لأي نظام البنية الأساسية المكونة له والتي تحدد هيكله الأساسي والمتمثلة في مجموعة الموارد المتاحة للنظام.ويقوم النظام المتكامل للمعلومات على أربعة موارد أساسية وهي:المهمات، الأجهزة،الأفراد،الأموال.
- **الأهداف:** يرتبط وجود أي نظام بوجود هدف معين أو مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من وجوده فهذه الأهداف هي المبرر الأساسي لاستمراره و وجوده، كما أنها من أهم العوامل المحددة لكيفية تنسيق وتشغيل الموارد المتاحة للنظام، فأهداف النظام التي تحدد طريقة عمله وكيفية تنظيم و إدارة واستخدام الموارد المتاحة له والتنسيق فيما بينيها بما يضمن تحقيق هذه الأهداف.
- **البيئة والحدود:**تتمثل بيئة النظام في مجال المحيط بالنظام والمجتمع الذي يعمل فيه النظام ويتفاعل مع وحداته ونظمه الأخرى.أما حدود النظام فتتمثل في الخطوط المحددة للنظام وتفصله عن البيئة التي يعمل فيها.وغالبا ما يصعب تحديد فاصل بين بيئة النظام وبين حدوده لأنه لا يمكن تحديد نقاط التقاطع التي ينتهي عندها النظام (الحدود) وبداية البيئة التي يعمل فيها.إلا انه من ناحية أخرى،لابد من وجود حدود

[1]ظاهر شاهر يوسف القشي، **مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص محاسبة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا،جامعة عمان العربية للدراسات،2003،ص25.

[2]رقية منصوري،**توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص علوم التسيير،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر – بسكرة– ،2014-2015، ص142.

[3]إبراهيم محمد علي الجزراوي،لقمان محمد سعيد،**أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية**،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75،2009،ص7.

[4] أحمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية-الإطار الفكري والنظم التطبيقية-**،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،ص ص13-19.

واضحة للنظام لأنها هي التي تحدد أنواع المدخلات والمخرجات التي تتدفق بين النظام وبين البيئة التي يعمل فيها.لذلك عادة ما يفترض وجود حدود واضحة للنظام تظهره كوحدة متميزة في البيئة التي يعمل فيها.

- **القيود:** حيث أن النظام يعمل في بيئة معينة ويمكن أن يتفاعل معها ويؤثر ويتأثر بها،بالإضافة إلى وجود حدود للنظام تحدد وجوده وتفصله ككيان مستقل عن البيئة المحيطة به،إذن لا يمكن للنظام تحقيق أهدافه بصورة مطلقة بسبب وجود بعض القيود المفروضة على تحقيق هذه الأهداف وتحول دون تحقيقها بصورة مطلقة،وقد ترجع قيود النظام إلى أسباب من داخل النظام أو لأسباب أخرى من خارج النظام.
- **نظم الفرعية:**غالبا ما يتكون النظام من مجموعة من نظم الفرعية لها نفس الخصائص النظام الأساسي. لكنها تعمل كنظم مستقلة ومتخصصة في عمل أو وظيفة معينة تساهم في تحقيق أهداف النظام الأساسي ككل.
- **مستخدمي النظام:**وهم الأفراد أو الهيئات أو المؤسسات التي تستقبل وتستخدم مخرجات النظام إما للإستخدام النهائي أو كمدخلات لنظام آخر.حيث توجد مجموعة عريضة من المستخدمين الخارجين لمخرجات المؤسسة في البيئة المحيطة بها،وهذا بالإضافة إلى الإستخدامات الداخلية لمخرجات النظم الفرعية.

3- **عناصر النظام:** إنطلاقا من التعاريف السابقة يمكن تحديد العناصر التي يتضمنها النظام فيما يلي:

- **المدخلات:** لكل نظام مدخلات تتمثل في القوة الدافعة أو الوقود اللازم لتشغيل النظام وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام،وقد تكون هذه المدخلات ممثلة في مواد أولية أو عمالة أو رأسمال أو معلومات أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة أو من النظم الأخرى.[1] وتوجد المدخلات على عدة أنواع منها:[2]

- **المدخلات المتسلسلة:** وهي المواد التي يحتاج إليها النظام كشرط أساسي لبدء العمل و إستمراريته، حيث يشكل فقدانها نقص مباشر في جاهزية النظام مثل المواد الخام والأيدي العاملة.
- **المدخلات العشوائية:** وهي عبارة عن مدخلات محتملة للنظام وتحتاج لحذر وعناية عند اختيارها، لأن عدم اختيارها بالشكل الصحيح قد يؤثر على كفاءة النظام.
- **المدخلات الاستدلالية:**وهي عبارة عن المواد التي يحتاجها النظام لاستمرارية أدائه وتطويره ،من خلال استبدال أو إحلال أو تجديد بعض المدخلات.

[1] نوري منير،**نظام المعلومات المطبق في التسيير**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2012،ص18.
[2] عدنان عواد الشوابكة،**دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان- الأردن-،2011،ص ص72-73.

- **مدخلات التغذية الراجعة:**وهي جزء من المخرجات التي عادة يتم استلامها من جديد كمدخلات لنفس النظام أو مدخلات لنظام آخر.

- **العمليات:**أما الجزء الثاني في النظام فهو مختص بأداء العمليات والأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات وتغيرها من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب ورغبات النظام وأهدافه.وقيمة هذا الجزء أنه يتولى ممارسة الواجبات والأنشطة التي ينتقل بها النظام نحو تحقيق أهدافه.وهو الجزء الذي يتمكن النظام بفضله من إستثمار المدخلات والإفادة منها (أو التخلص من المدخلات غير المتوافقة مع النظام) وفي هذا الجزء يستهلك النظام الطاقات المتاحة له ويستنفذ الموارد التي تمكن من تدبيرها.[1]
- **المخرجات:** تتحول المدخلات بفعل عمليات المعالجة إلى المخرجات التي تطرح في البيئة المحيطة أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه،والتي تكون على نوعين حصرا في جميع أنواع الأنظمة وهما المادة فقط أو المعلومات فقط أو كليهما معا.[2]
- **التغذية العكسية:** إن عملية التغذية العكسية تقوم بمعرفة الانحرافات التي تحصل في المعلومات المتاحة فعليا، فغالبا ما تحدث فجوة بين المعلومات المجمعة فعليا وبين تلك المعلومات التي كان من المخطط توفيرها.ومن ثم تتم عمليات التصحيحات اللازمة، وتدعم هذه المرحلة صانعي القرار الذين يعملون على بناء معايير معينة لقياس فاعلية تلك المخرجات وتصحيح الانحرافات الحادثة فيها.[3] و يمكن تقسيم المعلومات المرتدة إلى:[4]

- **المعلومات المرتدة التصحيحية:** وهي المعلومات التي تهدف إلى إرجاع الأشياء إلى وضعها الصحيح.
- **المعلومات المرتدة التطويرية:**وهي المعلومات التي تؤدي إلى تطوير الأداء أو تغيير في الأهداف أو التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

- **بيئة النظام:** تعرف بيئة النظام بأنها أي شيء يقع خارج حدود النظام وتؤثر على عملياته ولا يمكن التحكم فيها بواسطة محلل النظام، وقد تتسع حدود النظام لتشمل بعض عناصر البيئة وعندئذ تصبح هذه العناصر من عناصر النظام وليست من عناصر البيئة.[5]
- **العلاقات:** وهي الوسيلة التي من خلالها ربط النظم الفرعية ببعضها البعض وأيضا ربط النظام بيئته ويمكن تصنيفها إلى:[6]

---

[1] علي السلمي،**تحليل النظم السلوكية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر-، بدون سنة نشر، ص38.
[2] محمد عبد حسين آل فرج الطائي،**مرجع سابق**،ص20.
[3] هبة بشوشة،**دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية ودعم عمليات الرقابة داخل وظيفة التسويق**،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد3،جوان2015،ص201.
[4] إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية- مدخل النظم-**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر-، 2005، ص25.
[5] أحمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية**،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر-، 2006،ص ص 27-28.
[6] إبراهيم سلطان،**مرجع سابق**،ص ص25-26.

- **علاقات تعاونية:**تشير العلاقات التعاونية إلى أن أداء النظام ككل يفوق المجموع الحسابي لأداء الأجزاء المكونة له.
- **علاقات تكافلية:**يقصد بالعلاقات التكافلية أن النظم تعتمد على بعضها البعض في بقاءها و استمرارها،و أيضا في إنجاز مهامها.
- **علاقات تحويطية:**وهي تنشأ نتيجة تماثل وظائف النظم الفرعية،حيث يمكن إحلال نظام فرعي معين محل نظام فرعي آخر في حالة توقفه أو فشله في أداء وظائفه، وهو ما يؤدي إلى بقاء و استمرار النظام.

- **حدود النظام:**تعتبر الحدود هي المنطقة التي تفصل نظاما معينا عن نظام آخر،كما تفصل أيضا بين النظام و البيئة التي يعمل فيها،و قد لا تكون هذه الحدود ذات طبيعة مادية،فهي المنطقة التي تمر من خلالها مدخلات و مخرجات النظام في عمليات التبادل مع البيئة.[1]

4- **العوامل المؤثرة على النظام:**تتعلق فعالية النظام وقدرته على التكيف على مجموعة من العوامل نذكر منها:[2]

- **البيئة الداخلية للنظام:**وهي العناصر والعوامل والعلاقات والنشاطات الملموسة وغير الملموسة التي يتعامل معها النظام وتكون ضمن سيطرته وتصرفاته،وهي تمثل الحد الذي يفصل بيئة الداخلية للنظام عن البيئة الخارجية.
- **البيئة الخارجية للنظام:** وهي جميع العوامل التي تكون خارج سيطرة وتصرف النظام، وبالتالي فهي تمثل إمكانيات صعبة له كونها غير متوفرة ومتاحة و غير مذللة للنظام وقت ما يشاء.
- **قنوات الاتصال:**تتحدد إمكانيات النظام من خلال تعدد وتنوع قنوات الاتصال بين عناصر النظام، وانسيابية المعلومات بشكل بسيط ومنظم بينها،مما يؤدي إلى السرعة والسلامة في الحصول على المخرجات المطلوبة.
- **فعالية العمليات:** كلما كانت عملية المعالجة لعناصر النظام وعملياته التحويلية كفؤة وفعالة ومنظمة كلما كان النظام ناجحا،وكلما تم توجيه عملياته بدقة كلما استطاع تقديم مخرجات مفيدة وبالصورة المطلوبة وحسب الحاجة.

5- **أنواع النظم:**تباينت تصنيفات الباحثين في مجال النظم حول أنواعه ومن بينها:

- **تصنيف على أساس علاقة النظام بالبيئة:** تتمثل فيمايلي:[3]

---

[1] أحمد فوزي ملوخية،**مرجع سابق**،ص27.
[2] إيمان فاضل السمرائي ،هيثم محمد الزغبي ،**نظم المعلومات الإدارية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ،ص ص 32-33.
[3] عبد المقصود دبيان،كمال الدين الدهراوي،ناصر نور الدين عبد اللطيف،**أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**،الدار الجامعية،الاسكندرية-مصر-، 2005، ص ص141-143.

- **النظم المغلقة:**يعتبر النظام مغلقا إذا كان معزولا تماما عن البيئة المحيطة به أي عدم وجود روابط خارجية بينه وبين أنظمة البيئة الخارجية،ومن ثم لا يكون له أي تأثير خارج حدوده،فضلا عن ذلك فإن البيئة الخارجية تكون عديمة التأثير على النظام وإجراءات تشغيله، ويعتبر النظام المغلق حالة نظرية أكثر منها عملية، ذلك لأن جميع النظم تتفاعل عادة مع محيطها بصورة ما.
- **النظم المفتوحة:**يعتبر النظام مفتوحا إذا كان هناك تأثير البيئة المحيطة بالنظام غير محدود وغير قابل للتحكم فيه،ومن ثم فإنه علاوة على وجود مدخلات للنظام من البيئة المحيطة ومخرجات من النظام إلى تلك البيئة،فإن إجراءات تشغيله تتعرض للتأثير غير قابل للتحكم فيه نتيجة لتفاوت وتباين المدخلات غير قابل للتحكم فيها.ويمكن للنظام المفتوح جيد التصميم خفض الآثار السلبية الناجمة عن متغيرات البيئة المحيطة به.
- **الأنظمة المغلقة نسبيا:** نحكم على النظام أنه مغلق نسبيا إذا كان يتفاعل مع البيئة المحيطة به بطريقة محددة ومعروفة وقابلة للتحكم فيها، كما تتوفر له خاصية إمكانية التحكم في تأثيرات متغيرات البيئة على إجراءات تشغيله، ويعتبر ناتج تفاعلات البيئة معه بمثابة مدخلات النظام كما أن ناتج تأثيره يمكن اعتباره بمثابة مخرجات للنظام.
- **أنظمة التحكم بالتغذية العكسية:**يعتبر نظام واحد من مجموعة نظم التغذية العكسية إذا تمت إعادة بعض من مخرجاته إلى النظام في صورة مدخلات له، وذلك للمساهمة في تحقيق أهداف النظام، فعادة يصمم نظام المعلومات المحاسبي لتوفير إمكانية التغذية العكسية لأغراض الرقابة،فمن خلال التقارير والوثائق المستخرجة منه يتم توفير إمكانية التغذية العكسية للمديرين عن أدائهم في تحقيق الأهداف التنظيمية الموكلة لهم مما يمكنهم من اتخاذ الإجراءات الصحيحة اللازمة للوصول إلى الأهداف المرغوبة للنظام.

- **تصنيف على أساس درجة التأكد:** وتتمثل فيمايلي:[1]

- **النظام المحدد:**وهو نظام الذي يعمل في ظل عدد من الإجراءات والقواعد والقوانين الثابتة بحيث يمكن التنبؤ بنتائج تشغيله أو بسلوكه المستقبلي على نحو دقيق مثل نظم التحكم الإلكتروني.
- **النظام الاحتمالي:** يعرف نظام الاحتمالي بصعوبة التنبؤ بنتائج تشغيله بدقة لخضوعه لمتغيرات غير مؤكدة مثل نظام معلومات المبيعات الذي يخضع لرغبات السوق ويتغير بسلوكياته.

- **تصنيف على أساس مصدر نشأتها:** وتتمثل فيمايلي:[2]

- **النظم الطبيعية:**تعرف النظم الطبيعية بأنها تلك النظم التي أوجدها الخالق عز و جل و بالتالي لم يتدخل

[1] إنعام علي توفيق الشهربلي،**تقويم نظم المعلومات**،الوراق للنشر والتوزيع،عمان –الأردن-،2009،ص18.
[2] أحمد فوزي ملوخية،**مرجع سابق**، ص30.

الإنسان في إنشاءها أو تحديد القوانين التي تنظم عمل أجزاءها.

- **النظام الصناعي:** فهي تلك النظم التي قام الإنسان بصنعها لخدمته،مثل النظم الإجتماعية والسياسية و الإقتصادية والصناعية وغيرها.

– **تصنيف على أساس استمرارية النظام:** وتتمثل فيمايلي:[1]

- **النظم الدائمة:**هي النظم التي تستمر لفترة أطول من أعمار مستخدميها على الرغم من التغييرات التي تحدث على تلك النظم.
- **النظم المؤقتة:**هي تلك النظم التي تنشأ من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة.

– **تصنيف على أساس مدى تدخل العنصر البشري في نشاط النظام:**[2]

- **النظم الاجتماعية:**هو مجموعة ثابتة نسبيا من العلاقات المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنظام،سواءا كانت أشخاصا أو جماعات،وهيئة الأمم المتحدة مثال على ذلك.
- **النظم الفنية:**يقصد بها نظم تعمل بدون تدخل من العنصر البشري سواء من حيث توفير المدخلات أو الأنشطة أو عمليات الضبط و الصيانة للنظام،و تعد الأقمار الصناعية التي تدور حول الأرض مثال لتلك النظم الفنية.
- **النظم الفنية – الاجتماعية–:**هذا النظام يتخذ من التفاعل بين الجوانب الفنية والجوانب الإجتماعية في النظم أساسا لتحقيق أهدافه.فالنظام الإنتاجي على سبيل المثال يتضمن نظاما تكنولوجيا (فنيا)أي الآلات والمعدات والعمليات،وأيضا نظاما إجتماعيا يربط بين الذين ينفذون المهام الضرورية لهذا النظام.

II. ماهية المعلومات:تعتمد المؤسسة اليوم على المعلومة كمورد إستراتيجي يساعدها على اتخاذ مختلف القرارات،فكلما كانت هذه المعلومات صحيحة ودقيقة فإن القرارات المعتمدة عليها تكون على درجة عالية من الصحة والدقة.

1– تعريف البيانات:لغة جمع بيان،والبيانات مابين به الشيء من الدلالة وغيرها،وبان الشيء بيانا أي إتضح،فهو بين، ويسمى بيانا لكشفه عن المعنى والمقصود وإظهاره نحو قوله تعالى"هذا بيان للناس"،كما يسمى به المجمل والمبهم من الكلام بيانا نحو قوله تعالى "...ثم إن علينا بيانه" .[3]

– ويمكن تعريفها على أنها "المادة الخام التي تشتق منها المعلومات،فهي تمثل الأشياء والحقائق والأفكار

[1] إبراهيم سلطان، **مرجع سابق**،ص 39.
[2] أحمد فوزي ملوخية،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2007،ص31.
[3] محمد عبد حسين آل فرج الطائي،**مرجع سابق**،ص129.

والأراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفا أو ظاهرة أو واقعا معينا (ماضيا، أو حاضرا،أو مستقبلا) دون أي تفسير أو مقارنة،ويتم التعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال."[1]

- وتعرف أيضا على أنها "عبارة عن الحروف والجمل والعبارات والأرقام والرموز غير منظمة وغير مترابطة بموضوع واحد،والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي إلا بعد تطويرها من خلال عمليات التحليل و الشرح،و التي إذا ما فرزت وصنفت وبوبت و نظمت فإن هذه البيانات تتحول إلى معلومات."[2]

2- **خصائص البيانات:**من خلال التعاريف السابقة نستنتج الخصائص التالية:[3]

- يجب أن تكون هذه البيانات كافية.
- يجب أن تكون دقيقة ومطابقة لواقع الأمور ومعبرة عن الحقيقة.
- يجب أن تزيد الأهمية النسبية لها عن تكاليف الحصول عليها.
- يجب أن تكون حديثة، حتى يمكن الاستفادة منها.
- يجب أن تكون منسقة فيما بينها فلا يوجد بينهما تناقض أو تعارض.
- يجب أن تكون شاملة بغير إيجاز مخل ولا تفصيل زائد.

3- مصادر البيانات في المؤسسة:هنالك العديد من المصادر التي تستخرج منها البيانات منها:[4]

- **المصادر الأولية:**هي الوثائق التي تشتمل أساسا على المعلومات الجديدة أو التصورات أو تفسيرات جديدة لحقائق أو أفكار معروفة.
- **المصادر الثانوية:**بأنها تلك التي تعد من مصادر أولية أو تشير إليها،أي أنها تقدم عرضا لمعلومات منشورة ولا تقدم معلومات جديدة في العادة.وهي تتضمن معلومات ترتب وتنظم وفق خطة معينة،أي تقدم المعلومات المتاحة في مصادر الأولية بصورة أكثر ملائمة للإستعمال.

و يمكن تقسيم مصادر البيانات إلى:[5]

- **المصادر الداخلية:**تتكون المصادر الداخلية من الأشخاص أو الإدارات داخل المؤسسة،والتي تتمثل البيانات المتعلقة بأنشطة النظام الداخلي،وتعطي هذه المصادر حقائق عن أساسيات مخططة،ومنظمة لتدعيم القرارات إذا كان المستخدم النهائي مدركا للحقائق المتاحة،ويتم جمع البيانات وفقا للأحداث التي حصلت إضافة إلى التغذية العكسية التي تمثل الفعالية للمدير ،ويشكل المصدر الشكل الرسمي أو الغير

[1] سليم الحسينية،**نظم المعلومات الإدارية نما-إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية-**،الوراق للنشر والتوزيع،ط3،عمان-الأردن،2006،ص24.
[2] إيمان فاضل السمرائي ،هيثم محمد الزعبي،**مرجع سابق**،ص24.
[3] حمدي أبو النور السيد عويس، **نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2011، ص 89.
[4] أسامة العامري،**إتجاهات إدارة المعلومات**،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-،2010،ص ص 36-37.
[5] عدنان عواد الشوابكة، **مرجع سابق**،ص85.

الرسمي في المؤسسة.

- **المصادر الخارجية:** هي المصادر التي تمثل البيانات الداخلة للنظام من خارج حدوده،والتي تعطي المديرين قاعدة هامة لما يستوجب عمله داخل المؤسسة.

إن البيانات بحالتها الأولية لا تناسب صانع القرار ولا تحمل له رسالة واضحة،لذا فلابد أن تمر بعمليات مختلفة حتى تصبح معلومات ذات دلالة واضحة.[1]

4- تعريف المعلومات:في اللغة المعلومات هي جمع معلومة،والمعلومة اسم مفعول مؤنث لكلمة العلم وألحقت له التاء المربوطة للدلالة على صيغة المبالغة،[2] فكلمة المعلومة مشتقة من كلمة علم و تدور مشتقاته في نطاق العقل ووظائفه.وهي في المقابل الأشمل والأدق للكلمة الأجنبيةINFORMATION ،والمفرد منها 'المعلومة'، و 'الإعلام' حالة خاصة من حالات التعبير عن أحد معاني الكلمة الأصلية،وليس عنها جميعا بصورة شاملة.[3]

- وتعرف المعلومات بأنها عبارة عن" بيانات تم تصنيفها،وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها،والإستافدة منها وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها."[4]
- وتعرف أيضا على أنها "مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان،ويمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ما شابه ويقصد بالمعلومات أنها تلك البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة ومعنى."[5]
- وعرفت على أنها عبارة عن مجموعة "البيانات المنظمة والمرتبطة بموضوع معين،والتي تشكل الحقائق والمفاهيم والآراء والاستنتاجات والمعتقدات التي تشكل خبرة ومعرفة محسوسة ذات قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع.ونحصل على المعلومات نتيجة معالجة البيانات من خلال عمليات التبويب والتصنيف والتحليل والتنظيم بطريقة مخصصة تخدم هدف معين."[6]
- وتعرف المعرفة على أنها " مجموعة من الخبرات والمعلومات والقيم والبيانات المترابطة والمسلمات البديهية والتي تجمع مع بعضها البعض، كي توفر البيئة المناسبة التي تساعد على التقييم، الحكم، التعلم والاستفادة

[1] حسني عبد الرحمن الشيمي،**إقتصاديات المعلومات**،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة- مصر-،2009،ص45.
[2] محمد عبد حسين آل فرج الطائي،**مرجع سابق**،ص129.
[3] أسامة العامري،**مرجع سابق**،ص67.
[4] أحمد الخطيب،خالد زيغان،**إدارة المعرفة ونظم المعلومات**،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن،2009،ص68.
[5] علاء السالمي،عثمان الكيلاني،هلال البياتي **أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص15.
[6] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي ، **مرجع سابق**، ص 24.

من التجارب والجمع بين الخبرات والمعلومات."[1]

5- خصائص المعلومات:إن من أهم الخصائص التي يجب أن تتميز بها المعلومات هي:

- **قابلية للقياس:**وهو يشير إلى طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي حتى يمكن الإستفادة منها خاصة في النماذج والحسابات الرياضية.[2]
- **الوقت المناسب:** يجب أن تصل المعلومات لمستخدميها في الوقت المناسب الذي يمكنه من إتخاذ القرار أو إختيار البديل الذي يعتمد على هذه المعلومات.[3]والعامل المهم في توقيت المناسب هو الحاجة إلى الحصول على هذه المعلومات بصورة مبكرة يمكن معها اتخاذ قرار معين أو عدم اتخاذه،ومن الضروري للمؤسسات أن تتعلم من أخطائها حتى لا تتكرر.[4]
- **الدقة:** وهو تشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها والتي تتناسب مع مختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات.[5]
- **عقلانية التكلفة:**أن تكون تكلفة الحصول على المعلومات الخاصة بإتخاذ القرار أقل من المردود الفعلي لنتائج الحصول على المعلومات،أي أن العائد المتوقع من المعلومات يجب أن يكون أكبر من تكلفة الحصول عليها والتكاليف المعنوية.[6]
- **عدم التحيز:**يعني غياب القصد في التحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة أي خلو المعلومات من التحيز.[7]
- **الواقعية:** والتي تعتبر العنصر الحاسم للمعلومات أي أن البيانات يجب أن تكون ممثلة للواقع أي مأخوذة من الواقع.[8]
- **المرونة:** هو قابلية المعلومات على التكيف و للإستخدام أكثر من مستخدم في أكثر من تطبيق.[9]
- **الشمولية:** تعني أن المعلومات التي تم الحصول عليها من قبل المستفيد يجب أن تشمل جميع الجوانب الحالية القائمة والتي جمعت المعلومات من أجلها بغض النظر عن كمية المعلومات فيما إن كانت قليلة أم كثيرة شرط أن تغطي هذه المعلومات الغرض من جمعها، فقد تكون المعلومات المحصلة عليها مختصرة

---

[1] بلقيدوم صباح،**أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**،رسالة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير ،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2- قسنطينة-،2012-2013 ،ص142.

[2] أبو بكر محمود الهوش،مبروكة عمر محريريق،**إدارة المعلومات**،السحاب للنشر والتوزيع،مصر،2011،ص15.

[3] محمد إسماعيل بلال،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،2005،ص34.

[4] أحمد صالح الهزايمة، **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد 1،2009،ص389.

[5] أبو بكر محمود الهوش،مبروكة عمر محريريق،**مرجع سابق**،ص14.

[6] عدنان عواد الشوابكة، **مرجع سابق**،ص ص93-94.

[7] محمد إسماعيل بلال،**مرجع سابق**،ص35.

[8] علاء السالمي،عثمان الكيلاني،هلال البياتي،**مرجع سابق**،ص 20.

[9] أبو بكر محمود الهوش،مبروكة عمر محريريق،**مرجع سابق**،ص15.

ولكنها شاملة تلبي حاجة المستفيد وخاصة الإدارة العليا إذ تحتاج إلى معلومات مختصرة، أما الإدارية التنفيذية فتحتاج إلى معلومات أكثر شمولا بسبب طبيعة المشكلات التي تتعامل معها هذه المستويات الإدارية.[1]

- **السهولة والوضوح:** أن تكون المعلومات خالية من الغموض،ويمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح تؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.[2]

6- **أنواع المعلومات:** بصفة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير التالية:

- **تصنيف المعلومات حسب المستويات الإدارية:** حيث يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من المعلومات وهي:[3]

- **المعلومات الإستراتيجية:**تستخدم هذه المعلومات في مستوى الإدارة العليا لأغراض التخطيط ولتحليل المشاكل المعقدة غير المتكررة في المؤسسة.وتتفق طبيعة هذا النوع من المعلومات مع طبيعة المستوى الذي يمثله.فالإدارة العليا تهتم بالتخطيط الإستراتيجي الذي يتعلق بوضع الأهداف والسياسات ويتطلب ذلك الحصول على كم كبير من المعلومات يأتي معظمها من خارج المؤسسة، وتساعد هذه المعلومات صانع القرار في وضع الأولويات ووضع البرامج والسياسات وتخصيص الموارد في المؤسسة.
- **المعلومات التكتيكية:**تستخدم هذه المعلومات في مستوى الإدارة الوسطى لتنفيذ الإستراتجيات والسياسات التي تم وضعها في الإدارة العليا،وذلك من خلال وضع الخطط الفرعية والتفصيلية والرقابة على الأداء الفعلي في ضوء الخطط التي تم وضعها مسبقا.وتستخدم هذه المعلومات في هذا المستوى بواسطة عدد كبير من الأفراد ويتم تداولها بين الإدارات المختلفة بما يتطلب العمل على سهولة تدفق هذه المعلومات وإستمرارها.
- **المعلومات التشغيلية:**تستخدم هذه المعلومات في مستوى الإدارة الدنيا حيث الأعمال المحددة والإجراءات التفصيلية المتعلقة بإنجاز الأعمال اليومية أو إنجاز نتائج محددة.وتساعد هذه المعلومات الملاحظين والمشرفين في قياس الأداء وتقييم العمليات اليومية،ومن ثم فإن المعلومات المتدفقة من هذا المستوى إلى المستويات الإدارية الأعلى تساعد في جعل تلك المستويات على دراية تامة بما يحدث في المستوى الإداري الأدنى بشكل مستمر.

وبصفة عامة فإن المعلومات في المستويات الإدارية الأقل تميل إلى أن تكون المعلومات أكثر تفصيلا ويقل تفصيلها كلما إتجهنا إلى أعلى في السلم الإداري، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى معلومات أقل تفصيلا وأكثر

[1] نبال يونس أل مراد، **خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90،2012،ص229.
[2] محمد إسماعيل بلال،**مرجع سابق**،ص35.
[3] عاطف جابر طه عبد الرحيم،**نظم المعلومات الإدارية**، شركة رشيدي العابدين،مصر،2002،ص ص18-19.

شمولا.

- **تصنيف المعلومات حسب درجة رسمية:** حيث يمكن التمييز بين نوعين من المعلومات وهي:[1]
  - **معلومات رسمية:**يقصد بها تلك المعلومات المقدمة من خلال إجراءات قياسية وهي هادفة وذات صلة مباشرة بالقرار المراد اتخاذه،ويتم إنتاج هذه المعلومات باستخدام البيانات عن طريق قوانين معروفة،و هذه البيانات تكون عادة ذات طبيعة كمية وتظهر في الوثائق الرسمية، وهذه المعلومات الرسمية تقدم في صورة قياسية وتعالج بقوانين معروفة،و لذلك من السهل إنتاجها من خلال نظام حاسوبي.
  - **معلومات غير رسمية:**وتتمثل في الآراء و الأفكار و الخبرات الشخصية والشائعات،وهذه المعلومات قد تتكامل مع المعلومات الرسمية و قد تستخدم كبديل للمعلومات الرسمية في حالة عدم توافرها أما قيمة هذه المعلومات غير الرسمية فإنها تتوقف على المستفيد نفسه.
- **تصنيف المعلومات حسب مصدر المعلومات:**هناك مصدرين للمعلومات فإما أن تكون داخلية أو خارجية فالمعلومات عن عمليات المؤسسة تعد معلومات داخلية، أما المعلومات عن البيئة فهي معلومات خارجية.
  كما يمكن تصنيف المعلومات وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية ومعلومات ثانوية،فالمعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة،أما المعلومات الثانوية فهي التي قامت المؤسسة أو أي طرف آخر بجمعها و تخزينها مسبقا.[2]
- **تصنيف المعلومات حسب درجة التغير:**فهناك معلومات ثابتة لا تتغير مثل أسماء المواطنين وتواريخ ميلادهم ومعلومات متغيرة مثل عناوين السكن والحالة الاجتماعية والوظيفية.[3]

المطلب الثاني:ماهية نظام المعلومات

أصبحت المعلومات التي ينتجها نظام المعلومات المستند على قواعد البيانات هو مفتاح أساسي في تنفيذ و دعم أنشطة المؤسسة مما يضمن لها البقاء والإستمرارية والمنافسة.

I. تعريف نظام المعلومات: يمكن تعريفه كمايلي:

- يعرف نظام المعلومات بأنه "مجموعة من العناصر البشرية والآلية اللازمة لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات تساعد في إتخاذ القرارات.ويقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية(المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) تستطيع المؤسسة الإفادة منها.وتستخدم مخرجات وهي المعلومات لإتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المؤسسة."[4]

---

[1] حمدي أبو النور السيد عويس، **مرجع سابق**،ص59.
[2] محمد عبد العليم صابر،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2007،ص44.
[3] نوري منير،**مرجع سابق**،ص68.
[4] السعيد مبروك إبراهيم،**المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الإستراتيجي**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة-مصر-،2012،ص178.

- ويعرف أيضا بأنه "مجموعة من الأجزاء (المعلومات، الأفراد، التجهيزات، الإجراءات)المترابطة والتي تعمل معا بشكل متناسق من خلال مجموعة من العمليات المؤسسة(تجميع، تخزين، معالجة، تحليل) وعرض المخرجات والنتائج بالأشكال المختلفة للمعلومات (تقارير، أشكال، رسومات، مخططات) بحيث تزود النتائج للمستفيدين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المؤسسة."[1]
- كما يعرف على أنه "ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة ومترابطة من الأعمال والعناصر والموارد التي تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة و رقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدمي القرارات من خلال شبكة من قنوات و خطوط الاتصال."[2]
- ويعرف أيضا على أنه "النظم التي تقوم بجمع ومعالجة وإرسال المعلومات للمستفيدين حسب حاجاتهم، مستخدمة الأفراد والإجراءات التشغيلية ونظم المعالجة من أجل تحقيق هدفها."[3]
- ويمكن تعريفه على أنه "مجموعة منظمة من الأفراد، والمعدات والبرامج وشبكات الاتصال، وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع،تشغيل وتوزيع المعلومات لمساندة إتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المؤسسة."[4]
- ويعرف على أنه "عمليات تجميع البيانات من مصادر متفرقة لتكون عناصر مدخلات يقوم بتشغيلها و تحليلها وتوثيقها وتخزينها ومن ثم يولد منها ما يتلاءم من معلومات مع احتياجات الادارة لأغراض اتخاذ القرارات في صورة مخرجات هادفة."[5]

II. خصائص نظام المعلومات: من التعاريف السابقة يمكن إستنتاج الخصائص التالية:[6]

- **له عناصر منظمة:**إن نظام المعلومات ليس فقط عبارة عن مجموعة من العناصر المختلفة التي يتم تجميعها، إنما أيضا هو عبارة عن عناصر متوافقة فيما بينها والمنسجمة مع بعضها البعض،وتتولى القيام بمهام محددة،لأجل بلوغ الأهداف التي يسعى إليها نظام المعلومات.
- **له مجموعة من الموارد:**يتكون نظام المعلومات من مجموعة من الموارد بغض النظر عن طبيعتها،من بين هذه الموارد نجد الموارد البشرية،إذ أنه لا يمكن قيام أي نظام مهما كان دون المورد البشري،لأن هذا الأخير هو الذي يتولى(التنفيذ،الإعداد،التشغيل ...إلخ)،إضافة إلى العنصر البشري،نجد العناصر المادية الأخرى،

[1] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، **مرجع سابق**، ص 34.
[2] أحمد حسين علي حسين، **مرجع سابق**، ص 21.
[3] عدنان أبو عرفة،عبد الباعث محمد،إيهاب عامر،**مقدمة في تقنية المعلومات**،دار جرير للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-،2010،ص25.
[4] منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد،**مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية-مصر-،2003،ص13.
[5] صدام محمد محمود الحيالي، سطم صالح حسين،**أثر التجارة الإلكترونية على جودة المعلومات المحاسبية**،مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد3، العدد3 ،2006،ص132.
[6] نور الدين مزهودة،**تقييم أداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجيستير غير منشورة،تخصص تسيير المؤسسات،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007-2008،ص ص13-14.

من الآلات والتجهيزات والمعدات،بإعتبارها عناصر تساعد العنصر البشري في أداء مهامه،كما إن هناك عنصر آخر وهو عنصر البرمجيات الذي أصبحت له أهمية كبيرة وخاصة في ظل هذه التطورات،إذ أن هذا الأخير يوفر لنظام المعلومات،الدقة والسرعة والتقنية العالية،ومعالجة أكبر قدر ممكن من البيانات.

- **له أهداف:**إن نظام المعلومات يسعى لتحقيق أهداف محددة وجد لأجلها،حيث أن هذه الأهداف لا يجب أن تتعارض والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة.
- **له بيئة:**أي أن لنظام المعلومات بيئة يمارس فيها نشاطه، فيؤثر فيها ويتأثر بها،وهي التي تمده بالمدخلات اللازمة لممارسة نشاطه،كما أنها هي التي تستقبل منه مخرجاته.

III. مكونات نظام المعلومات:يتكون نظام المعلومات كأي نظام من مدخلات ومخرجات وعملية تشغيل (تحويل) وتغذية عكسية،نتطرق إليها فيما يلي:

- **المدخلات:**وتعد القوة الدافعة والوقود اللازم لتشغيل النظام وهذه المدخلات يحددها الهدف النهائي للنظام. وقد تكون هذه المدخلات ممثلة في مواد أولية،عمالة،رأسمال،معلومات أو أي شيء يحصل عليه النظام من البيئة المحيطة به ومن نظم أخرى. [1]
- **المعالجة:**هي آليات عمل دقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام،وهي جميع العلاقات المبرمجة والأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات، بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم.[2]
- **المخرجات:**وهي كل ما يقدمه النظام من نتائج وإصدارات نتيجة عمليات النظام إلى البيئة التي يعيش فيها وهي كل ما يصدر عن نظام بعد مرور المدخلات بسلسلة من العمليات لتصبح جاهزة.[3]
- **التغذية العكسية:**تكتسب التغذية العكسية أهمية خاصة في نظام المعلومات لإرتباط مخرجات النظام بمهمة صنع القرارات والتي تعد المعيار في قياس مخرجات نظام المعلومات،إذا ساهمت هذه المخرجات في تسهيل المهمة تعد مطابقة للمعيار وبخلافه يتم إعادة النظر في العناصر الثلاث السابقة (المدخلات،العمليات، المخرجات) لأجل تشخيص الإنحرافات ومعالجتها والتأكد من توليد المخرجات الملائمة. [4]

IV. موارد نظم المعلومات:يعتمد نظام المعلومات على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضروري المطلوبة وهي:[5]

---

[1] كمال الدين مصطفى الدهراوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار الجامعية ، مصر،2003، ص5.
[2] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، **مرجع سابق**، ص 31.
[3] هشام فوزي العبادي،جليل كاظم العارضي،**نظم إدارة المعلومات-منظور إستراتيجي-**،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2012،ص46.
[4] محمد عبد حسين آل فرج الطائي،**مرجع سابق**،ص137.
[5] عامر إبراهيم قنديلجي،علاء الدين عبد القادر الجنابي،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط3،عمان-الأردن-،2008،ص ص 45 -46.

- **الأجهزة:**وهي تشمل على مختلف أنواع المكونات والوسائط المادية المستخدمة في العمليات التي تمر بها البيانات والمعلومات.فالأجهزة أو المكونات المادية لا تشتمل على الحواسيب وبقية الأجهزة،بل أيضا كل الوسائط والأغراض التي تسجل عليها البيانات،من صفحات وقطع من الورق الذي تستخرج عليه المعلومات إلى الأقراص الممغنطة أو الضوئية.
- **البرمجيات:**والتي تشمل على كل ومختلف أنواع الإيعازات والتعليمات المطلوبة في معالجة البيانات،ومن ضمنها مجموعات نظم التشغيل،التي توجه المكونات المادية للحاسوب وتسيطر عليها (Programs). فهناك برمجيات النظام التي تسيطر على نظام الحاسوب،ويقدم الدعم المطلوب له،ثم برمجيات التطبيق، والتي هي برامج توجه إجراءات وعمليات خاصة بإستخدامات محددة للحواسيب،من قبل المستخدم النهائي مثل برنامج المرتبات والموظفين.
- **البيانات:** وتعتبر البيانات موارد ذات قيمة عالية في المؤسسة،لذا فإنها ينبغي أن تستثمر وتدار بشكل فعال لكي تؤمن فائدتها للمستخدم النهائي في المؤسسة.
- **موارد الشبكات:**التي تشتمل على تكنولوجيات الإتصالات والإتصالات بعيدة المدى،والإنترنت والشبكات الداخلية الإنترنت والشبكات الخارجية الأكسترانت،والتي أصبحت مهمة لإدارة الأعمال الإلكترونية الناجحة.
- **الموارد البشرية:**إن وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلوماتي وهناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية و هما المستخدمين النهائيين و الأخصائيون في نظم المعلومات وهما:[1]

- **المستخدمون النهائيين:**هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين من بين المستخدمين النهائيين محاسبين،رجال بيع ،عملاء....إلخ.
- **الأخصائيون في نظم المعلومات:**وهم الذين يطورون و يشغلون النظام وتشمل مايلي:
- **محللي النظم:**يقومون بتصميم نظام المعلومات بناءا على متطلبات المعلومات التي يحصلوا عليها من المستخدمين النهائيين.
- **مطورو البرامج:**يقوموا ببناء برنامج الحاسب الآلي بإستخدام التفاصيل التي يوفرها محلل النظم.
- **مشغلو النظم:**يساعدون في تشغيل و إدارة و مراقبة و صيانة نظم المعلومات.

V. وظائف نظام المعلومات:لأي نظام معلومات مجموعة من الوظائف يمكن حصرها فيمايلي: [2]

- **تجميع البيانات:** تتحقق وظيفة تجميع البيانات خلال مرحلة المدخلات،وتتضمن عدة خطوات مثل تسجيل البيانات والتحقق من دقتها وإكتمالها.وقد تكون تلك البيانات من داخل أو من خارج المؤسسة أو ناتجة عن

[1] منال محمد الكردي،جلال إبراهيم العبد،**مرجع سابق**، ص32.
[2] عبد المقصود دبيان،ناصر نور الدين عبد اللطيف،**نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**،الدار الجامعية،مصر،2004،ص ص20-21.

تغذية العكسية.

- **معالجة البيانات:**يقصد بعملية المعالجة الإجراءات أو الخطوات الواجب تنفيذها لتحويل المدخلات ممثلة في البيانات الخام إلى منتج نهائي هو المعلومات وفيمايلي بعض هذه الإجراءات: [1]

- تقسيم البيانات المجمعة إلى أقسام محددة مقدما:مثل بيانات خاصة بالمبيعات.
- نسخ أو نقل البيانات أو تفريغها في مستندات أخرى أو وسائط تخزين أخرى مثل تفريغ بطاقات ساعات العمل التي أداها كل عامل في كشوف الرواتب والأجور للعمال ككل .
- تبويب البيانات ذات الطبيعة الواحدة بعضها مع بعض مثل تجميع بيانات كميات المخزون من الأصناف المتشابهة والموجودة في المخازن المختلفة للحصول على إجمالي الكمية المتاحة من كل صنف من أصناف البضاعة الموجودة في المخازن في تاريخ معين أو منطقة معينة.
- دمج البيانات بعضها مع بعض مثل دمج قوائم الأصناف المباعة مع القوائم أسعار هذه الأصناف من أجل حساب قيمة الأصناف المباعة،وتنفيذ العمليات الحسابية المختلفة .

- **إدارة البيانات:**وتشمل وظيفة إدارة البيانات كل من تخزينها وحفظها وتحديثها وتعديلها بإستمرار بحيث تعكس ما يستجد من أحداث اقتصادية أو عمليات أو قرارات كما تشمل إسترجاع البيانات التي سبق تخزينها لاستخدامها والتقرير عنها.
- **إنتاج المعلومات:**تشتمل مهمة إنتاج المعلومات على تلك الخطوات والإجراءات اللازمة إتباعها لمعالجة البيانات وإستنتاج المعلومات منها وإعداد التقارير عنها وتوصيل هذه التقارير إلى مستخدميها.
- **رقابة البيانات:**تتضمن مراقبة البيانات وظيفتين أساسيتين الأولى حراسة البيانات وحمايتها بوصفها إحدى أصول المؤسسة والثانية التأكد من أن البيانات التي يتم الإحتفاظ بها هي بيانات صحيحة وكاملة ويتم معالجتها بطريقة صحيحة وهناك العديد من الأساليب والإجراءات التي قد تستخدم من أجل تحقيق مستويات عالية من الأمن والحماية والرقابة على البيانات ومن هذه الأساليب على سبيل المثال مطابقة البيانات التي أدخلت إلى الحاسوب مع السجلات الأصلية التي جمعت فيها البيانات بعد التأكد من سلامتها ومراجعتها.[2]

VI. تصنيف نظام المعلومات:هناك تصنيفات عدة لنظم المعلومات نذكر منها :

- **تصنيف حسب المجالات الوظيفية الرئيسية:**حيث تقوم هذه النظم على دعم المجالات الوظيفية الرئيسية للمؤسسة وتتمثل فيمايلي:[3]

[1] نظال محمود الرمحي،زياد عبد الحليم الذيبة،**نظم المعلومات المحاسبية**،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط2،عمان –الأردن، 2014،ص 21.
[2] نظال محمود الرمحي،زياد عبد الحليم الذيبة،**مرجع سابق**،ص22.
[3] سليم الحسنية،**مرجع سابق**،ص ص280-302.

- **نظام المعلومات التسويق:**وهي مسؤولة عن تحديد أنواع السلع والخدمات التي ستباع للمستهلكين،وفي الوقت نفسه تكون مسؤولة عن تحديد الإستراتجيات والخطط والوسائل التي تحتاج لها في عمليات تسعير هذه السلع والخدمات،وترويجها،وتوزيعها،والعمل على تطوير منتجات جديدة وأسواق جديدة من أجل جذب العملاء الحاليين والمحتملين.
- **نظام المعلومات البشرية:**تتضمن وظائف إدارة الموارد البشرية نشاطات:الإستقطاب وجذب القدرات الملائمة للتقدم بطلبات الإلتحاق بالمؤسسة.والإحتفاظ بها وتطويرها،ونشاطات تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي،و التكتيكي،وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل الوظائف،وحصر المهارات،وتقوم أيضا بإختيار الموظفين و العمال،تعينهم،تدريبهم،تطويرهم،تحفيزهم ،تقويم أدائهم ورعايتهم أثناء العمل وبعده.كما أن هذه الإدارة تكون مسئولة بالعادة عن تنظيم العلاقات المهنية مع النقابات،والإدارات الحكومية.
- **نظام معلومات التمويل:**وهي مسؤولة عن حسن أداء إدارة التدفقات المالية إلى المؤسسة ومنها.فنشاط الإدارة المالية يتضمن بالإضافة إلى الأعمال الروتينية،مثل مسك الدفاتر والحسابات وإتخاذ القرارات المالية، بالتعاون مع الإدارة العليا،وتتعلق بتأمين الرأسمال اللازم لتغطية نشاطات المؤسسة بتكلفة مقبولة تجاريا وإتخاذ قرارات مالية التي تتعلق بتخصيص الموارد المالية على أقسام المؤسسة المختلفة،وأخرى تتعلق بالإستثمارات،وغيرها من القرارات المالية الإستراتجية.
- **نظام المعلومات الإنتاج:**هو النظام المسؤول عن تحويل عناصر الإنتاج الرئيسية والمؤلفة من مواد الأولية،ورأسمال (تجهيزات)،والأيدي العاملة،والأرض إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة نفعية و اقتصادية أعلى مما كانت عليه قبل التصنيع.تشمل وظيفة التصنيع عددا من الوظائف الفنية والإنتاجية الفرعية،تبدأ مع تصميم المنتج،وتنفيذ العمليات اللازمة لإنتاجه فعلا،ومراقبة عمليات الإنتاج والإنتاجية وجودة المنتجات.
- **تصنيف حسب المستويات الإدارية في المؤسسة:**تنقسم نظم المعلومات إلى مايلي:

نظم المستوى التشغيلي: هي نظم المعلومات التي تراقب عناصر النشاط والتحويلات في التنظيم،وهي تقوم بتدعيم مديرو الإدارة التشغيلية وذلك بمتابعة عناصر النشاط والتحويلات من وإلى التنظيم مثل إيصالات المبيعات.[1]

[1] سونيا محمد البكيري،**نظم المعلومات الإدارية-المفاهيم الأساسية-**، الدار الجامعية،الإسكندرية-مصر-،2004،ص23.

- **نظم المستوى المعرفي:** وهي النظم التي تدعم الأفراد ذو مستوى معرفة مهنية والأفراد المتعاملين مع البيانات من التنظيم والغرض منها تحسين الإنتاجية والرقابة على تدفق الأعمال الورقية والمكتبية داخل النظم.[1]
- **نظم المستوى الإداري:** هي نظم المعلومات التي صممت من أجل دعم و متابعة اتخاذ القرارات و الأنشطة الإدارية لمديري الإدارة الوسطى،والإهتمام الأساسي لمثل هذه النظم هي التأكد من أن الأنشطة تنفذ بصورة جيدة في النظم. [2]
- **نظم المستوى الإستراتيجي:**هي نظم المعلومات التي تدعم أنشطة التخطيط طويل الأجل للإدارة العليا،هذه النظم تساعد في معالجة النقد للموضوعات الإستراتيجية و الاتجاهات طويلة الأجل سواء في المؤسسة أو البيئة الخارجية.[3]

VII. علاقة نظام المعلومات بتسيير المؤسسة:إن التطور التقني لأنظمة المعلومات واتساع مكانتها في المؤسسات الحديثة،جعل لكل وظيفة من وظائف هذه الأخيرة نظام معلومات قائم بذاته في شكل أنظمة فرعية، وذلك بسبب انتشار البرمجيات الخاصة بالتسويق والإنتاج والمحاسبة، فضلا على علاقته بتسيير المؤسسة حيث تلعب المعلومات دورا رئيسيا في السير الحسن لوظائفه المختلفة،وذلك وفق العلاقات التالية:[4]

- **علاقة نظام المعلومات بالتخطيط:**يعتمد التخطيط بشكل أساسي على توفر أكبر قدر من المعلومات الدقيقة التي تعكس مجموعة من الحقائق والأرقام والمؤشرات المستقبلية والتي تعتبر الحجر الأساس في المؤسسة.
- **علاقة نظام المعلومات بالتنظيم:**يجب أن يتناسب الهيكل التنظيمي مع التدفق المعلوماتي،كما أن تصميمه يحتاج إلى معلومات واضحة ودقيقة عن كافة الوظائف لتوضيح الهيكل الإداري وتوزيع المهام بين الأقسام بشكل يمكن التنظيم من تحقيق أهدافه.
- **علاقة نظام المعلومات بالتوجيه والقيادة:**يمارس القادة والمدراء في المستوى الإداري التكتيكي مهمة ترجمة الخطط والاستراتيجيات والسياسات المعدة من قبل الإدارة العليا إلى برامج تنفيذية وتشغيلية،ويقوم الأفراد في المستوى الفني والتشغيلي بتنفيذها مما يعني أن حلقة الوصل بينها،مما يتطلب حجما كبيرا ونوعا محددا من المعلومات اللازمة لتنفيذ هذه المهمة بنجاح.

---

[1] نوري منير ،**مرجع سابق**،ص108.
[2] سونيا محمد البكيري،**مرجع سابق**،ص25.
[3] نوري منير ،**مرجع سابق**،ص109.
[4] حنان يحي الشريف،**تأثير نظام المعلومات على جودة خدمات المؤسسات الصحية** ،مذكرة ماجيستير غير منشورة،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007-2008،ص ص 64-65.

- **علاقة نظام المعلومات بالرقابة:**إن عملية الرقابة تبنى بشكل كامل على المعلومات،إذ لابد من توافر المعلومات عن الإنجاز الفعلي ليتم مقارنتها مع معلومات الخطط لاكتشاف الانحرافات،إذ بدون هذه المعلومات لن تنجح هذه الوظيفة في تصحيح ثغرات التخطيط والتنظيم والتنفيذ.
- **علاقة نظام المعلومات باتخاذ القرار:**يقوم اتخاذ القرار على المفاضلة بين مجموعة بدائل متعلقة بموضوع القرار وكل بديل يجب أن يتوفر له كم كبير من المعلومات الدقيقة والمهيكلة ليتمكن متخذ القرار من المقارنة والحكم وبالتالي اختيار البديل الملائم والأنسب.

المطلب الثالث:ماهية المحاسبة

المحاسبة نظام للمعلومات يقوم بتسجيل وتبويب وتحليل البيانات وتوصيل المعلومات المحاسبية والمالية إلى الأطراف المستفيدة منه بغرض مساعدتهم في إتخاذ القرارات.

I. مفهوم المحاسبة:لقد تطور تعريف المحاسبة عبر الزمن بسب تطور الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وتطور وظائفها وأهدافها، وتعدد وإتساع الفئات المستفيدة منها،بعد أن كان ينظر لها كفن تطبيقي لا مجال فيه للبحث النظري،أو طريقة فنية لتسجيل وتبويب وتلخيص العمليات المالية وقياس نتيجة النشاط الاقتصادي،فإنها أصبحت تعتبر علما له فروض ومبادئ خاصة والبحث العلمي له قابل للتطوير وتجديد وهناك من يعتبرها نظام للمعلومات الاقتصادية،[1]حيث تعتبر أحد وأهم فروع المعرفة الإنسانية للحساب المنظم الذي يختص بإنتاج البيانات والمعلومات، وتوفيرها في صورة ملائمة وتوصيلها إلى من يهمه الأمر، لتحقيق أهداف محددة ومعروفة.لذلك يجب أن تقوم المحاسبة على نظام متكامل الأركان،تحكمه مجموعة من القواعد والأصول المنطقية،ويتبع في شأنه سلسلة من الإجراءات المنتظمة،ويعمل في إطار مجموعة من المبادئ والمفاهيم.[2] ومن بين تلك التعاريف مايلي:

- ففي عام 1966 عرفت الجمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) المحاسبة على أنها "وسيلة لقياس وتوصيل المعلومات الاقتصادية بالشكل الذي يسمح لمستخدمي هذه المعلومات بأفضل مجالات التقدير الشخصي في اتخاذ القرارات"[3].
- وتعرف المحاسبة على أنها "نظام معلومات يهدف إلى تحديد وتسجيل وتوصيل الأحداث الاقتصادية التي تقوم بها المؤسسة إلى الأطراف المهتمة. "[4]

[1] خليل الدليمي،عبد الرزاق الساكني،نواف فخر،**مبادئ المحاسبة المالية**،ج1،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن-،2005،ص11.
[2] عطية عبد الحي مرعي،**أساسيات المحاسبة المالية –منظور المعايير الدولية**،ج1،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية –مصر-،2009،ص9.
[3] وليد ناجي الحيالي، **أصول المحاسبة المالية**، ج1، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2007، ص18.
[4] مسعد محمود الشرقاوي،**مبادئ المحاسبة المالية**،إثراء للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-،2009،ص 21.

- وتعرف على أنها" نظام تحليلي بتحديد الأحداث والمعاملات التي تصف النشاط الاقتصادي وتلخيصها و تبويبها في عدد قليل من العناصر المترابطة وتجميعها والتقرير عنها بصورة عادلة لوصف المركز المالي ونتيجة الأعمال والتدفقات النقدية والتغيرات في حقوق الملكية."[1]
- وتعرف أيضا على أنها "مجموعة من المبادئ التي تعمل على تسجيل العمليات المالية بطريقة منتظمة ثم تبويبها "تصنيفها" وإظهار أثر الجماعي لهذه العمليات على نتيجة الأعمال خلال فترة معينة وعرض وتفسير ذلك في قوائم أو في تقارير مالية."[2]
- تعتبر المحاسبة نظاما يهدف لجمع، تحليل،معالجة البيانات وتوصيل المعلومات المحاسبية والمالية المتعلقة بمؤسسة معينة إلى أطراف مختلفة لها فائدة من الإطلاع على هذه المعلومات، وهذا بغرض اتخاذ القرارات السليمة،سواء تعلقت هذه القرارات بالتسيير الداخلي للمؤسسة،أو تلك التي تتخذها الأطراف الخارجية قاعدة من جهة لإقرار تعاقدهم مع المؤسسة، ولتسيير العقود السابقة التي تربطهم معها؛ المستثمرين للإطلاع على مكافئة أموالهم وشروط التسيير الكفيلة بالرفع من مردوديتها؛المقرضين لتتبع تطور قروضهم؛ الدولة للوقوف على أثر الإجراءات الاقتصادية والاجتماعية التي حددها بالإضافة إلى تحديد وعاء التحصيل الجبائي.[3]

II. مبادئ المحاسبية:تتكون الفرضيات الأساسية من: [4]

- **محاسبة التعهد** :تشترط القوائم المالية المعدة وفق هذا المبدأ أن تسجل العمليات والأحداث دون إنتظار وقت التسديد أو القبض النقدي .
- **إستمرارية الاستغلال** :يتم إعداد القوائم المالية انطلاقا من فرضيتين، الأولى أن النشاط يعتبر مستمر والثانية أن المؤسسة لا تنوي إيقاف النشاط أو تخفيض و بصفة معتبرة في المستقبل.

وتتمثل مبادئ المحاسبية التي حددها النظام المحاسبي المالي فيما يلي: [5]

- **مبدأ القيد المزدوج:** يقضي هذا المبدأ بتسجيل العمليات التي تقوم بها أي مؤسسة في طرفين (مدين ودائن) حسب طبيعة كل عملية وبالاستناد لجملة من الحسابات – بشرط تساوي المبالغ المسجلة في الجهة المدينة مع تلك المسجلة في الجهة الدائنة–.
- **مبدأ ثبات وحدة النقد:** بالرغم من الانتقادات الموجهة لمبدأ اعتماد القيمة الاسمية للنقود أساسا لتسجيل

---

[1] أمين السيد أحمد لطفي،**نظرية المحاسبية –القياس والافصاح والتقرير المالي عن الالتزامات وحقوق الملكية**،الدار الجامعية –الاسكندرية –مصر-، 2007،ص2.

[2] يحيى قللي،محمد صالح هاشم،**مبادئ المحاسبة المالية**،إيتراك للنشر والتوزيع،مصر،2004،ص8.

[3] مداني بلغيث،**أهمية الاصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004،ص14.

[4] جمال لعشيشي،**محاسبة المؤسسة والجباية وفق النظام المحاسبي المالي**، صفحات الزرقاء،الجزائر،بدون سنة نشر،ص ص12-13.

[5] مداني بلغيث،**مرجع سابق**،ص ص34-44.

العمليات المحاسبية دون الأخذ بالاعتبار التغيرات في قدرتها الشرائية.إلا أن النقود مازالت وحدة القياس الوحيدة في المحاسبة،لأن المحاسبة تقوم على أساس التقييم النقدي،ومادامت الأحداث الاقتصادية هي أحداث كمية وخاضعة للقياس النقدي.

- **مبدأ الحفاظ على الطرائق المحاسبية:**يقوم هذا المبدأ على ضرورة التزام المؤسسة بإتباع مبدأ واحد أو طريقة واحدة لا تغيرها من فترة إلى أخرى في إعداد القوائم المالية، بمعنى آخر، الوقوف ضد أي تغيير في الأسس والقواعد المحاسبية التي اتبعتها المؤسسة في السنوات السابقة.
- **مبدأ عدم المقاصة:** يقوم هذا المبدأ على عدم جواز القيام بالمقاصة بين حسابات كل من أصول وخصوم المؤسسة أو حسابات إيراداتها وأعبائها، وهذا بهدف إظهار نتيجة أعمال المؤسسة بشكل صادق من خلال المعالجة السليمة والصحيحة والكاملة لكل العمليات التي حدثت، دون اختصارها.
- **مبدأ تغليب الواقع الاقتصادي على الشكل القانوني:**يقضي هذا المبدأ بتفضيل الواقع المالي على الظاهر القانوني وذلك أثناء المعالجة المحاسبية للأحداث الاقتصادية.وتظهر صعوبة كبيرة في حل مشاكل محاسبية تطبيقية متعلقة ببعض العمليات،بين من يريد التعامل مع العملية بالشكل القانوني ومن يريد التعامل معها حسب الواقع المالي.
- **مبدأ الحيطة والحذر:** يقوم هذا المبدأ على الحذر والاحتياط عند قياس الإيرادات الخاصة بالفترة موضوع الدراسة، لتجنب خطر تحويل حالات عدم التأكد أثناء المعالجة المحاسبية للأحداث الاقتصادية على دورات لاحقة،كما يمثل الاحتياط والحذر للخسارة المتوقعة،مع عدم إهمال أخذ الأرباح التي لم تتحقق في الحسبان.
- **مبدأ استقلالية الدورات المحاسبية:**كل دورة محاسبية مستقلة عن الأخرى من حيث الإيرادات أو الأعباء.[1]
- **مبدأ الصورة الصادقة:** تعتبر الصورة الصادقة الهدف المنشود من المحاسبة باعتبارها نظاما لتمثيل واقع المؤسسة، وهي تلك المعلومات المحاسبية والمالية التي تم إعدادها وفق معايير منتظمة ومؤكدة من قبل سوق المعلومات المحاسبية والمالية. [2]
- **مبدأ التكلفة التاريخية:** يعتبر من المبادئ التقليدية المتعارف عليها ووفقا لهذا المبدأ تسجل الأصول بتكلفة الحصول عليها في تاريخ حيازتها،وهي سعر السوق الفعلي في تاريخ الحيازة لأنها نتجت عن عملية تبادل تمت فعلا بين المؤسسة والأطراف الخارجية.[3]

---

[1] شعيب شنوف،**الممارسة المحاسبية في الشركات متعددة الجنسيات والتوحيد المحاسبي العالمي**،أطروحة الدكتوراه غير منشورة،قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2006-2007،ص68.

[2] رفيق يوسفي، **النظام المحاسبي المالي بين الاستجابة للمعايير الدولية ومتطلبات التطبيق**، مذكرة الماجستير غير منشورة ،تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة،2010-2011 ،ص19.

[3] وصفي عبد الفتاح أبو المكارم،سمير كامل محمد،**المحاسبة المالية**،دار حامد الجديدة للنشر،الإسكندرية،2000،ص41.

III. أهداف المحاسبة: يمكن إجمال أهداف المحاسبة بمايلي:[1]

- تنظيم علاقة المؤسسة مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية وذلك بالمحافظة على الحقوق وتحديد الإلتزامات بدقة على أساس موضوعي.
- قياس نتيجة النشاط الاقتصادي من ربح وخسارة وبيان المركز المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- تحقيق رقابة وضبط داخلي على استخدام الموارد الاقتصادية المستخدمة داخل المؤسسة والعمل على ترشيد الإستهلاك وتخفيض الهدر والتالف والوقت الضائع .
- رفع كفاءة عمل الإدارة من خلال تقديم البيانات لها مما يساعدها على ممارسة وظائفها من تخطيط ورقابة وإتخاذ القرارات وتقييم الأداء بصورة رشيدة.
- تقديم المعلومات إلى المستخدمين الخارجيين وتشمل بشكل أساسي القوائم المالية مما يساعدهم على إتخاذ القرارات المالية في مجال الإستثمار والتمويل والإقراض وفي مجال الخطط العامة على مستوى القطاع الاقتصادي أو الدولة بشكل عام.
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة الاقتصادية العامة والخاصة والدولة بشكل عام مما يحقق فائدة لكافة المواطنين.

IV. وظائف المحاسبة: تهتم المحاسبة بالمحافظة على الذمة المالية للمؤسسة وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف المسندة إليها نوجزها في النقاط التالية:[2]

- **تسجيل العمليات المالية :** تعتبر عملية التسجيل المحاسبي بمثابة نقطة البدء في طريق المحاسب نحو إنشاء نظام محاسبي يحقق للمؤسسة إنتاجا ملائما من المعلومات والبيانات اللازمة لتسيير نشاطها على الوجه الأكمل. كما تعتبر هذه العملية أيضا أداة نحو تحقيق وظيفة قياس ومتابعة نتيجة أعمال المؤسسة ومركزها المالي. ويحتاج المحاسب في ذلك إلى مجموعة من الوثائق كالسجلات و المستندات معدة بصورة تسمح بإظهار التدفقات بشكل صحيح و دقيق وبتكلفة تتناسب مع حجم المؤسسة.

كما تجدر الإشارة إلى أن تكنولوجيات المعلومات قد طورت أساليب وبرامج معلوماتية تسمح بالقيام بعملية التسجيل خالية من الأخطاء وبعدد محدود جدا من الموظفين وفي أسرع الأوقات، مما يقلل من تكلفة هذه العملية ومن الوقت المستغرق لها عن طريق التسجيل اليدوي.

---

[1] خليل الدليمي، عبد الرزاق الساكني، نواف فخر، **مرجع سابق**، ص ص14-15.

[2] درحمون هلال، **المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص85.

- **تبويب العمليات المالية :**تعتبر هذه الوظيفة، الخطوة الثانية في مهمة المحاسب نحو إنتاج البيانات. فمن خلال عملية التبويب يتضح المفهوم المحاسبي لأنها تسمح بخلق أسس ثابتة وموحدة تهدف حتما إلى تفادي إحتمالات حدوث الأخطاء في إنتاج البيانات.
- **إنتاج التقارير و قياس النتائج :**تعتبر التقارير المحاسبية بمثابة النتاج النهائي للنظام المحاسبي، و يمثل إعدادها الخطوة التالية لتبويب البيانات.و تحتاج الإدارة إلى التقارير إما بصورة دورية أو في فترات خاصة حسب الحاجة إلى بعض المعلومات المالية .كذلك يحتاج المحاسب إلى حالات مالية دورية تسهل لها مهمتها في قياس نتائج أعمال المؤسسة ومركزها المالي.وتحتاج هذه العملية دقة في التسجيل والتبويب المحاسبي للعمليات المالية.أما فيما يتعلق بقياس النتائج فهذا يتطلب وجود أسس موحدة لمعالجة أنواع المصروفات والإيرادات المختلفة وتحميلها للنتيجة،وكذلك وجود أسس وقواعد موحدة لمعالجة الإهتلاكات وتقييم الأصول المختلفة.
- **تحليل النتائج وعرضها :**تعتبر عملية تحليل النتائج وعرضها جزءا هاما في مهمة المحاسب نحو إنتاج التقارير أيضا.ولكن ما يميزها عن التقارير السابقة هي أنها تتميز بالدورية من ناحية، كما أنها تخضع لقواعد محاسبية يجب الالتزام بها. و تهدف تقارير تحليل النتائج إلى عرض صورة عامة لنشاط المؤسسة و موقفها المالي و إحتمالاتها المستقبلية.
- **وظيفة رقابية وإستشارية:**تحقق المحاسبة رقابة جيدة على استخدام الموارد الاقتصادية في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال التسجيل وآلية الضبط والحماية التي توفرها،أيضا من خلال المقارنة بين مؤشرات الأداء الفعلي والمعياري وتقييم الأداء وبيان أسباب الإنحرافات ومسبباتها مما يسمح بتحقيق رقابة على كفاءة الأداء وإتخاذ إجراءات إدارية مناسبة.أما بالنسبة للوظيفة الإستشارية وذلك من خلال تقارير الأداء المتعددة التي تقدمها للإدارة والجهات المعينة والرقابية المهتمة بأداء المؤسسة مما يسمح بالإطلاع وتقييم النتائج،وبالتالي إتخاذ الإجراءات الفنية الاقتصادية المناسبة من أجل إيجاد أسباب الخلل وعدم الكفاية وتكريس الأسباب والعوامل التي أدت إلى نتائج إيجابية.[1]

٧. أنواع المحاسبة: هناك تصنيفات للمحاسبة نذكر منها:

- **المحاسبة المالية:**هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والمفاهيم والطرق المحاسبية التي تعمل مجتمعة على تحليل وتسجيل وتبويب العمليات التجارية،ومن ثم تلخيصها وعرضها في قوائم مالية على المستخدمين.[2]

[1] خليل الدليمي،عبد الرزاق الساكني،نواف فخر،**مرجع سابق**،ص15.
[2] أسامة سميح شعبان،سمير إبراهيم البرغوثي،**مبادئ المحاسبة المالية**،زمزم للنشر والتوزيع،عمان- الأردن-،2012،ص13.

- **المحاسبة الإدارية:**تهتم المحاسبة الإدارية بتزويد إدارة الوحدة المحاسبية بمعلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية.ويشتمل قسم المحاسبة الإدارية على ثلاثة فروع وهي الموازنة ومحاسبة التكاليف ودراسة النظم. وتنحصر الوظائف الإدارية في أي مؤسسة في مهمتين رئيسيتين التخطيط و الرقابة ،حيث تختص المهمة الأولى بتحديد ووضع أهداف المؤسسة،بينما تتابع الرقابة خطوات و إجراءات التنفيذ حتى تتأكد الإدارة من تحقيق الأهداف.وعندما تكتشف الإدارة أي انحرافات في تحقيق الخطط تقوم على الفور بالبحث عن أسباب تلك الانحرافات من أجل إجراء تصحيح اللازم للموقف موضوع البحث.[1]
- **المحاسبة الضريبية والمحاسبة الحكومية:**حيث تعرف المحاسبة الضريبية بالمحاسبة التي تهتم بقياس الربح الخاضع للضريبة واحتساب الضريبة والاعتراف بأصول وإلتزامات الضريبة وأثر الضريبة على المصروفات وأما المحاسبة الحكومية فهي المحاسبة التي تهتم بتسجيل وتصنيف الايرادات والمصروفات الحكومية،وإعداد الموازنة العامة للدولة والحساب الختامي لها،كذلك تتعلق بإثبات العمليات المالية التي تنشأ في الإدارات الحكومية بهدف التأكد من ضبط المال العام والانفاق حسب الموازنات الموضوعة لهذه الغاية.[2]
- **محاسبة المؤسسات الخاصة:**وهي المحاسبة التي تهتم بأساليب وطرق تسجيل وتحليل العمليات المالية الخاصة بمجموعة من المؤسسات ذات الأنشطة الاقتصادية المتخصصة،كمؤسسات الزراعية أو المصرفية أو الخدمية.[3]
- **تدقيق الحسابات:**يقوم المحاسب القانوني مجاز (CPA) مستقل بمراجعة الحسابات والسجلات والقوائم والتقارير المالية ليعطي رأيه حول صحة وعدالة القوائم المالية الصادرة عن المؤسسة ومدى إنسجامها مع معايير المحاسبة الدولية المقبولة عموما.[4]

المحاسبة القومية:تستخدم بغرض إعداد الميزانية القومية وذلك من خلال تجميع البيانات المحاسبية لمشروعات الدولة الإقتصادية لتحديد الدخل القومي.[5]

VI. علاقة علم المحاسبة بالعلوم الأخرى: ترتبط بالمحاسبة بعدة فروع المعرفة فتأخذ منها وتعطيها:[6]

---

[1] ستيفن.أ. موسكوف، مارك.ج.سيمكن، ترجمة:كمال الدين سعيد،أحمد حامد حجاج،سلطان محمد السلطان،**نظم المعلومات المحاسبية**، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002، ص 47.

[2] محمود عمر الطبري،خالد جعرات،**تطبيقات محاسبية –باستخدام الجداول الالكترونية (مايكروسوفت اوفس اكسل)**،إثراء للنشر والتوزيع،عمان- الأردن-،2010،ص147

[3] وليد ناجي الحيالي،**مرجع سابق**،ص26.

[4] محمد الصريفي،**التحليل المالي**،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة-مصر-،2014 ،ص37.

[5] سيد أحمد السيد عامر،علاء أمين الخواجة،**المحاسبة المالية-مبادئ وتطبيقات**-دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،2007،ص12.

[6] حسام الدين مصطفى الخداش،وليد زكريا صيام،عبد الناصر إبراهيم نور،**أصول المحاسبة المالية**،ج1،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5،عمان-الأردن-،2008،ص ص23-24.

- **القانون:**يستمد نظام المحاسبي وضعيته القانونية من نصوص القانون حيث تخضع المؤسسة لقانون الدولة، كما أن الدفاتر والسجلات المحاسبية تخضع لشروط يحددها القانون السائد في الدولة حتى تكون حجة للمؤسسة وعليه،والمحاسب لا يستطيع القيام بأعماله ما لم يكن مطلعا على القوانين التي تحكم علاقاته بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة بالآخرين.
- **إدارة الأعمال:** فالمحاسبة وسيلة لخدمة الإدارة من خلال المحاسبة الإدارية والتي تخدم إدارة المؤسسة في إتخاذ القرارات الرشيدة ورسم السياسات المستقبلية،والإدارة العقلانية الرشيدة لا تأخذ قرار دون توفير بيانات محاسبية حول ذلك القرار،لذلك يمكن القول بأن المحاسبة والإدارة علمان مكملان لبعضهما البعض.
- **الإقتصاد:** يرى رجال الإقتصاد أن على عاتقهم تقع مسؤولية تحديد سعر السلع في السوق نتيجة تفاعل الطلب والعرض،ولسنا نخالف هذا الرأي غير أننا نرى أن نقطة الإنطلاق هي الرجوع للسجلات المحاسبية التكاليفية لمعرفة تكلفة السلعة ثم تحديد السعر بما يغطي التكلفة ويحقق هامشا ربحيا للمؤسسة.
- **الإحصاء:** يشترك علم المحاسبة والإحصاء في قيامهما بجمع البيانات وتسجيلها وتبويبها وتحليلها وإستخراج بعض النتائج من خلالها،كما يتفقان في تسجيل القوائم المالية بشكل مقارن لإستخراج التغيرات التي طرأت من عام لآخر ولمعرفة إتجاه هذا التغير.

المبحث الثاني:عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية أهم أنظمة المعلومات في المؤسسة من خلال جمع وتخزين البيانات البيانات وتحويلها الى معلومات ملائمة لإتخاذ القرارات،وتعتبر التقنيات المرتبطة بتحليل وتصميم وتشغيل هذا النظام من أهم الموضوعات عصر المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد المعرفة.

المطلب الأول:ماهية نظام المعلومات المحاسبي

يمثل نظام المعلومات المحاسبي نظام معلومات مهما داخل المؤسسة،حيث يقوم بتجميع ومعالجة البيانات الاقتصادية وتحويلها إلى المعلومات المحاسبية التاريخية والحالية والمستقبلية والتي تساعد مستخدميها على اتخاذ القرارات.

I. **تعريف نظام المعلومات المحاسبية:**مما لا شك فيه أن العرض السابق لمعاني المصطلحات الثلاث المحاسبة، والمعلومات والنظام يمكن أن يساعد على وضع تعريف لنظام المعلومات المحاسبي بأنه:

- يعرف نظام المعلومات المحاسبي بأنه "هيكل متكامل داخل المؤسسة الاقتصادية يقوم باستخدام الموارد المتاحة وأجزاء أخرى لتحويل البيانات الاقتصادية إلى معلومات محاسبية بهدف إشباع احتياجات المستخدمين المختلفين من المعلومات.ويتكون الهيكل المتكامل لنظام المعلومات المحاسبي بذلك من

مدخلات النظام وعملياته، ومخرجاته."[1]

- ويعرف على أنه" أحد مكونات التنظيم الإداري،يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحميل،وتوصيل المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية كالجهات الحكومية والدائنين و المستثمرين،وإدارة المؤسسة وهو أحد المكونات الأساسية لنظام المعلومات الإداري ."[2]
- يشكل نظام المعلومات المحاسبية مجموعة من المبادئ والأساليب، التي يمكن عن طريقها تجميع البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بصورة تمكن من تحقيق الأهداف الإدارية.فمن خلال هذا النظام يتم تحويل المعاملات الاقتصادية المثبتة في مستندات سواء داخلية أو خارجية في صورة قيم،ثم تقيدها في السجلات والدفاتر والكشوف التحليلية في ضوء قواعد وأصول محددة، بهدف التوصل إلى معلومات على شكل تقارير محاسبية عن فترات متعاقبة لاستخدامها في أغراض مختلفة كالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.[3]
- ويعرف أيضا كنظام فرعي ضمن المؤسسة يقوم بحصر وتجميع البيانات المالية من مصادر خارج وداخل المؤسسة،ثم يقوم بتشغيلها وتحويلها إلى معلومات مالية مفيدة لمستخدمي هذه المعلومات داخل وخارج المؤسسة.[4]
- كما يمكن تعريفه بأنه "أحد النظم الفرعية في المؤسسة، يتكون من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية، المالية وغير المالية، لجميع الجهات التي يهمها أمر المؤسسة وبما يخدم تحقيق أهدافها.[5]

II. خصائص نظام المعلومات المحاسبي:نظام المعلومات المحاسبي يتميز بعدة خصائص إذا ما توفرت تجعله نظاما معلوماتيا حيويا في المؤسسة المتواجد فيها، بحيث يكون مؤيدا لوظيفته في المؤسسة و

يمكن تحديد خصائص نظام المعلومات المحاسبي كنظام للمعلومات على النحو الآتي:[6]

- يتكون نظام المعلومات المحاسبي من مجموعة من الأجزاء المادية والبشرية التي تتضافر معا لتشكيل الإطار العام للنظام.
- يتضمن نظام المعلومات المحاسبي مجموعة من الإجراءات والقواعد والمبادئ التي تربط بين أجزاء

---

[1] عبد المقصود دبيان،كمال الدين الدهراوي،ناصر نور الدين عبد اللطيف،**مرجع سابق**،ص ص69-70.

[2] زياد عبد الحليم الذيبة،نظال محمود الرمحي،عمر عبد الجعيدي، **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن-، 2011 ،ص ص33 -34.

[3] خليل الرفاعي، نضال الرمحي، محمود جلال، **اثر استخدام الحاسوب على خصائص المعلومات المحاسبية من وجهة نظر المستثمرين**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة،2009،ص13.

[4] سمرحبيب،**دور مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في عملية التقويم المصرفي وفق متطلبات camels**،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الإقتصادية-،المجلد36،العدد1، 2014،ص14.

[5] مصطفى العثماني، **دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل قرارات المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد الجديد،المجلد2،العدد11، 2014،ص243.

[6] أحمد عبد الهادي شبير ،**دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية**،مذكرة ماجيستير غير منشورة،تخصص المحاسبة والتمويل،قسم المحاسبة، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية – غزة-،2006،ص ص30-31.

النظام ومكوناته وتحركها بشكل ديناميكي.

- يسعى نظام المعلومات المحاسبي لتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية والرئيسة والمتمثلة في إنتاج وتوصيل المعلومات المحاسبية إلى مستخدميها.
- يتكون نظام المعلومات المحاسبي من مجموعة من النظم الجزئية والتي ترتبط مع بعضها البعض بعلاقات هرمية، أي أن كل نظام جزئي مرتبط بنظام جزئي آخر ضمن مستوى أعلى وبحيث تشكل هذه الأنظمة بمجموعها هيكل النظام المعلومات المحاسبي.
- يعتبر نظام المعلومات المحاسبي أحد الأنظمة الجزئية التي يتكون منها النظام الكلي للمعلومات في المؤسسة ويحتل مركز الوسط بينهما.
- إن الأنظمة الجزئية المكونة لنظام المعلومات المحاسبي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية الخاصة بها والتي تتوافق وتنسجم مع الأهداف الرئيسية لنظام المعلومات المحاسبي.
- إن نظام المعلومات المحاسبي وحدة شاملة ومتكاملة ولا يمكن النظر إليها كأجزاء منفردة ومستقلة عن بعضها البعض.
- نظام المعلومات المحاسبي في حركة دائمة ومستمرة لإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه، وإن حالة السكون في النظام تؤدي به في النهاية إلى التلاشي والزوال.
- يتم تصميم نظام المعلومات المحاسبي بحيث يخدم المهام و الإحتياجات الإدارية المختلفة، وتبرز أهمية ذلك في وظائف التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات، والتنسيق بين الوحدات والأقسام التنظيمية لتحقيق أكبر قدر من المعرفة.
- حدود نظام المعلومات المحاسبي، لكل نظام من الأنظمة حدود تفصله عن غيره من النظم الأخرى مما يساعد في تحديد مكوناته وتختلف درجة وضوح هذه الحدود من نظام لآخر، فهي سهلة التحديد في بعض النظم كنظام النقل مثلا ولكنها صعبة التحديد بشكل دقيق في النظم الإقتصادية والإدارية، ويطلق مصطلح الوسط البيني للتعبير عن المجال الإفتراضي الموجود بين حدود النظم ويشير إلى المساحة أو الوسط الذي يتم فيه نقل أو تحويل مخرجات نظام آخر.

III. أسباب دراسة نظم المعلومات المحاسبية: هناك العديد من الأسباب لدراسة نظم المعلومات المحاسبية والاهتمام بها خصوصا من جانب المحاسبين في أربعة أسباب رئيسية:[1]

- يهتم المحاسب بنظام المعلومات المحاسبي لأنه قد يكون أحد مستخدمي المعلومات التي يوفرها هذا

[1] عبد المقصود دبيان،كمال الدين الدهراوي،ناصر نور الدين عبد اللطيف،**مرجع سابق**،ص ص60-61.

النظام،أو قد يكون هو المراجع الخارجي الذي يقوم بتقييم هذا النظام،والأكثر من ذلك قد يكون المحاسب الذي يقوم بتصميم النظام.

- أدى إنتشار الحاسبات الآلية بشكل كبير إلى اعتماد نظم المعلومات المحاسبية لمعظم المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات.لذلك أصبحت عملية إدارة البيانات وتجهيزها لأغراض إعداد التقارير اللازمة وتحقيق مختلف أهداف نظم المعلومات من العمليات المعقدة،ونظرا لأن المعلومات أصبحت أكثر أهمية وخطورة فإنه يتعين على المحاسب أن يكون ملما بالمهارات التي تجعله قادرا على التعامل مع نظم المعلومات المحاسبية المستندة للحاسبات الآلية بكفاءة وفعالية حتى يكون قادرا على تحقيق أهداف وظيفته.
- أصبحت نظم المعلومات المحاسبية الحديثة أكثر تعقيدا وتطورا،حيث تعتمد على مفاهيم مستمدة من عدة مجالات للمعرفة مثل نظريات المعلومات والنظم بجانب اعتمادها على التطورات الحديثة في مجالات أخرى مثل الرقابة والأمن والاتصالات،وينبغي أن يكون المحاسب ملما بتلك المجالات ويتوقع أن يعتمد عليها في أي وقت،وأن هذا الإلمام والتكامل المعرفي يجعل المحاسب في وضع أفضل من غيره عند التقدم للعمل بإحدى الجهات،كما يجعله قادرا على توفير كل المعلومات الملائمة التي قد تطلب منه.
- أن يكون المحاسب قادرا على معرفة مصادر البيانات،وكذلك ملما بالخطوات اللازمة لتشغيل ومعالجة البيانات بهدف إنتاج المخرجات من المعلومات المطلوبة،وبحيث تمثل تلك المخرجات معلومات دقيقة واقتصادية وملائمة لمستخدمي النظام.

IV. العوامل المؤثرة على نظام المعلومات المحاسبي:أدى التطور والتقدم في أنظمة المؤسسة المعاصرة إلى خلق صعوبة أمام المحاسب كي يقوم بتأدية الوظائف الموكلة إليه في ظل نظام المعلومات المحاسبي، بحيث يجب عليه الإلمام بمجالات المعرفة الأخرى إلى جانب الموضوعات التقليدية للمحاسبة، ومن أهم العوامل المؤثرة على نظام المعلومات المحاسبي نذكر ما يلي:[1]

1- **التحليل السلوكي:** يجب أن يأخذ المحاسب بعين الاعتبار العوامل السلوكية التي يواجهها الأفراد أثناء أداء عملهم،آخذا بعين الاعتبار العوامل السلوكية لدى الأفراد.كما يجب مراعاة تلك العوامل عند إجراء أي تعديل في نظم المعلومات المحاسبية،نتيجة لما سوف يتعرض له من إعتراضات تابعة لعملية التعديل وذلك لأن الأفراد إعتادوا على النظام القديم مما يؤثر بشكل سلبي على مدخلات نظام المعلومات المحاسبي.

ومن أجل تفادي هذه المشاكل يجب عليه أن يكون ملما بطرق تشجيع الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الرفع من مستوياتهم عن طريق السماح لهم بمشاركته في عملية طرح آرائهم، ومقترحاتهم حول

[1] ستيفن أ موسكوف، مارك.ج. سميكن، ترجمة كمال الدين السعيد ،أحمد حامد حجاج،سلطان محمد السلطان ،**مرجع سابق** ، ص 52.

وضع نظام الجديد كل حسب طبيعة عمله،واستخدامه للنظام من أجل الخروج بنظام جديد فعال.

2- **الأساليب الكمية:** إن استخدام الأساليب الكمية ونظرية الإحتمالات وطرق الإحصائية والرياضية،وغيرها من العلاقات التي تساعد في تحليل النتائج يسهل على مستخدميها عملية فهمها،واتخاذ القرار المناسب بناءا عليها.وعليه فإن استخدام نظم المعلومات المحاسبية لهذه الأساليب والنظريات يزيد من كفاءة عملها وبالتالي فإنه يقوم على إخراج معلومات محاسبية واضحة تساعد على اتخاذ القرارات المختلفة بشكل أفضل.[1]

3- **الكمبيوتر:**أدى استخدام نظم معالجة البيانات الكترونيا إلى تغير ملموس في وظيفة المحاسب،حيث أدت إلى انخفاض مقدار الوقت والعمل الروتيني و الذي كان يقضيه يوميا في عمليات التسجيل اليدوي للمعاملات الاقتصادية. [2]

V. وظائف نظام المعلومات المحاسبي: تتمثل فيمايلي:

- **تشغيل البيانات:**وتشمل عملية تجميع البيانات على عدة خطوات منها استخلاص البيانات وإدخالها للنظام (فإذا لم تكن البيانات بطبيعتها فيجب تحويلها إلى معلومات كمية) ثم يتم تقييد البيانات على المستند.ويتم التحقق من صحة هذه البيانات ثم تبويبها في مجموعات كما قد يتم تحويل البيانات أو تحريكها من نقطة الحصول عليها إلى نقطة تشغيلها. [3]
- **معالجة البيانات:**تشمل معالجة العمليات المحاسبية وغير المحاسبية من خلال السجلات الرئيسية للمحاسبة بواسطة إجراءات معينة و أن معالجة العمليات تكون موحدة ضمن المؤسسات و لأي عملية معينة. بمعنى آخر أن معالجة العمليات المتعلقة بالمبيعات الآجلة بمختلف المؤسسات تكون متشابهة سواء كانت مؤسسات تجارية أو خدمية و نفس السجلات المحاسبية تستخدم لهذه المعالجة لمختلف المؤسسات إلا أنه من جهة أخرى تفاصيل إجراءات هذه المعالجة قد تختلف تبعا لتصميم النظام المحاسبي بكل المؤسسة. [4]
- **إدارة البيانات:**وتشمل وظيفة إدارة البيانات على ثلاث خطوط هي التخزين والتحديث وإسترجاع البيانات تشمل خطوط التخزين على حفظ البيانات في أماكن هي الملفات أو قواعد البيانات. وتزود البيانات المخزنة بتاريخ الأحداث تعكس حال المؤسسة وتخدم في التخطيط.ويمكن تخزين البيانات على ملفات دائمة أو على ملفات مؤقتة إنتظارا لتشغيل إضافي.ويشمل التحديث تسوية البيانات المخزنة لتعكس الأحداث الجديدة

[1] أحمد حلمي جمعة ،عصام فهد العربيد،زياد أحمد الزغبي،**نظم المعلومات المحاسبية-مدخل معاصر**-،دار الناهج للنشر والتوزيع-عمان – الأردن-،2007، ص23.
[2] ستيفن أ موسكوف، مارك ج سميكن، ترجمة كمال الدين السعيد، أحمد حامد حجاج،سلطان محمد السلطان ،**مرجع سابق**، ص 53.
[3] ثناء علي القباني،**مرجع سابق**، ص15.
[4] إبراهيم الجزراوي ،عامر الجناجي، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن،2009، ص 28.

والعمليات والقرارات.وكنتيجة للتحديث، تعكس البيانات بعد التحديث الحالة الحالية للأحداث.أما الاسترجاع فيتكون من الدخول إلى البيانات المخزنة والأخذ منها.والبيانات المسترجعة قد تستخدم في تشغيل إضافي أو تحول إلى معلومات للمستخدم الخارجي.[1]

- **مراقبة البيانات:** وتحقق وظيفة الرقابة على البيانات هدفان رئيسيان هما حماية الأصول من الضياع والتأكد من تمام ودقة البيانات والتشغيل الصحيح لها.وتتعدد الإجراءات والأساليب المستخدمة في ظل نظام المعلومات المحاسبي لأغراض فرض الرقابة على البيانات مثل عمليات الفحص والاختبار للمدخلات ومراجعة البيانات المخزنة بالحاسب واستخدام كلمات السر.[2]
- **توفير المعلومات:**تعتبر الوظيفة النهائية لنظام المعلومات المحاسبي، وتتضمن هذه الوظيفة خطوات متعددة كالتفسير والتقرير وتوصيل المعلومات للمستخدمين، وهي مكملة لوظيفتي إدخال وتشغيل المعلومات.[3]

VI. مكونات نظام المعلومات المحاسبي:وبعد التطرق لوظائف نظام المعلومات المحاسبية سنحاول شرح مكوناته بإيجاز فيما يلي: [4]

1- **وحدة تجميع البيانات:**يقوم هذا الجزء بتجميع البيانات من البيئة المحيطة بالمؤسسة أو عن طريق التغذية العكسية بالملاحظة والتسجيل،وتتمثل هذه البيانات في الأحداث التي يهتم بها المحاسب ويرى أنها مفيدة، ويجب الحصول عليها وتسجيلها.

2- **وحدة معالجة البيانات:**وتمثل الوسيلة المادية التي يتم من خلالها تحويل البيانات الأولية بحيث تكون قابلة للاستخدام،وقد تتم من خلال الحاسب أو من خلال التسجيل في الدفاتر.[5]

3- **وحدة تخزين البيانات أو المعلومات:**سواء البيانات أو المعلومات المحاسبية، فهي في حاجة إلى تخزين على شكل ملفات آلية أو ملفات يدوية، ليستعملها المحاسب في حالة المساءلة أو المراجعة أو عند المقارنة بين نتائج عدة دورات.

4- **وحدة نشر وتوزيع المعلومات:**تزودنا هذه الوحدة بمختلف مخرجات نظام المعلومات المحاسبي كالقوائم المالية، والجداول الملحقة وتقارير التكاليف لتستعملها الأطراف الخارجية والأطراف الداخلية.

VII. مقومات نظام المعلومات المحاسبي:سواء كان نظام المعلومات المحاسبي يدوي أو آلي فإن له مقومات عديدة تبدأ بمستندات القيد والدليل المحاسبي ثم الدفاتر والسجلات أو الملفات بالإضافة إلى وجود مبادئ

---

[1] ثناء علي القباني،**مرجع سابق**،ص ص15-16.
[2] خليل الرفاعي ،نضال الرمحي ،محمود جلال،**مرجع سابق**،ص12.
[3] ناصر نور الدين عبد اللطيف،**مرجع سابق**، ص29.
[4] كمال الدين مصطفى الدهراوي ،**مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية**،الدار الجامعية،مصر، 2005، ص 51.
[5] عبد المقصود دبيان،كمال الدين الدهراوي،ناصر نور الدين عبد اللطيف، **مرجع سابق** ، ص74.

وإجراءات لتشغيل النظام،وكذلك التقارير والقوائم المالية.كما لا يمكن إغفال العنصر البشري الذي يقوم بتشغيل النظام ومتابعة إجراءاته المختلفة.وفي حالة التشغيل الآلي للبيانات المالية يعتبر الحاسب الآلي وملحقاته وبرامجه من أهم مقومات النظام.فيمايلي سنتناول مقومات نظام المعلومات المحاسبي سواءا في ظل النظام اليدوي أو الآلي للبيانات المالية أو المحاسبية.

1- **المستندات:**تعتبر المستندات دليل مادي وموضوعي يعتمد عليه في القيد و في الدفاتر يثبت حدوث العمليات المالية المثبتة في الدفاتر والتي قامت بها المؤسسة ووجود مستند لكل عملية مالية يمكن من القيام بعمليات المراجعة والتحقيق والرقابة سواءا الداخلية أو الخارجية .ويمكن تعريف المستند بإعتباره قطعة من الورق تشتمل على بيانات ثابتة وفراغات للبيانات المتغيرة التي يتم تسجيلها.[1]

2- **دليل الحسابات:**تتمثل أهمية دليل الحسابات من خلال الحاجة إلى لغة محاسبية متجانسة ومتداولة بين جمهور المحاسبين، تسهل التفاهم والتعاون فيما بينهم وتكون مناسبة لنظام المعلومات الحاسبي،حيث جعلت المنظمات المحاسبية والهيئات المختصة في البلد تبحث على دليل موحد للحسابات يلزم تطبيقه.

ويعرف الدليل المحاسبي على أنه عملية إختيار وتحديد أسماء الحسابات المعبرة عن المعاملات المالية التي تتم بالوحدة المحاسبية، وتجميعها وتبويبها في مجموعات رئيسية وفرعية متجانسة، ثم وضعها في إطار عام وإعطائها رموز أو أرقاما مميزة لكل منها.يبين المفهوم أن الدليل المحاسبي يعتبر المفتاح الرئيسي أي نظام المعلومات المحاسبي،لإشتماله على ترجمة للمدخلات والمخرجات في المعاملات المالية التي يشتملها هذا النظام[2].

- **خطوات إعداد دليل الحسابات** :وتتمثل فيمايلي:[3]

- حصر جميع الحسابات المستخدمة أو التي يتوقع استخدامها في المستقبل.
- تقسيم الحسابات إلى مجموعات رئيسية مثل:[4]

- **حسابات الأصول** :تكون دوما مدينة الرصيد ويتزايد ذلك الرصيد بالإدخالات المدينة ويتناقص بالإدخالات الدائنة.
- **حسابات الالتزامات:**تكون دوما دائنة الرصيد ويتزايد ذلك الرصيد بالإدخالات الدائنة ويتناقص بالإدخالات المدينة

[1] أشرف يحيى محمد الهادي،ناصر خليفة عبد المولى،**مقدمة في نظم المحاسبية وتطبيقاتها**،المكتب العربي للمعارف،القاهرة-مصر-،2011،ص45.
[2] أحمد لعماري،**طبيعة وأهمية نظام المعلومات المحاسبية**، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد1،2001،ص 60.
[3] أشرف يحيى محمد الهادي،ناصر خليفة عبد المولى،**مرجع سابق**،ص51.
[4] ظاهر شاهر يوسف القشي،**مرجع سابق**،ص29.

- **حسابات حقوق الملكية:**تكون دوما دائنة الرصيد،ويتزايد ذلك الرصيد بالإدخالات الدائنة،ويتناقص بالإدخالات المدينة.
- **حسابات الإيرادات:**تكون دوما دائنة الرصيد،ويتزايد ذلك الرصيد بالإدخالات الدائنة،ويتناقص بالإدخالات المدينة.
- **حسابات المصاريف:**تكون دوما مدينة الرصيد،ويتزايد ذلك الرصيد بالإدخالات المدينة،ويتناقص بالإدخالات الدائنة.

– استخدام إحدى طرق الترميز المناسبة لظروف المؤسسة وحجم عملياتها وعدد حساباتها وإعداد قائمة بالبديل المحاسبي.ويمكن مزايا لإعطاء الحسابات رموزا سواءا أرقاما أو حروفا،وينبع ذلك مماليلي:

- سهولة تمييز الحسابات والقيد والترحيل في الدفاتر.
- إختصار البيانات وتوفير الوقت.
- سهولة استخدام الوسائل الآلية.

3– **الدفاتر والسجلات:**تختلف الدفاتر والسجلات في النظام اليدوي عنها في النظام الآلي ففي ظل النظام اليدوي تستخدم الدفاتر الورقية المعتادة من دفاتر اليومية ودفاتر الأستاذ،أما في ظل النظام الآلي فنجد ملفات وسجلات آلية أي مسجلة على وسائط آلية في صورة مقروءة للحاسب الآلي فقط. وتكمن أهمية السجلات والملفات للنظام المعلومات المحاسبي من العوامل التالية: [1]

- تعتبر من أهم أدوات إثبات وتسجيل العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة.
- تستخدم كوسيلة لتخزين وحفظ البيانات التي تم الحصول عليها من المستندات الأصلية،حتى يمكن استخدامها في إعداد التقارير والمعلومات المالية،وعادة يمكن الاحتفاظ بالبيانات المسجلة على الملفات والسجلات لفترات طويلة دون خوف التلف أو الضياع.

4– قاعدة البيانات:عبارة عن مجموعة من الملفات يتم تجميعها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها للوفاء بإحتياجات المستفيدين منها.[2]ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من السجلات والملفات ذات العلاقات المتبادلة والتي يتم تخزينها على أدوات وسيطية المستخدمة في نظام الكمبيوتر،وتنظيمها بطريقة منطقية مع عدم تكرار البيانات المخزنة،بما يمكن من سهولة استخدام سجلاتها وملفاتها بواسطة البرامج التطبيقية المختلفة.ومن أهم المزايا التي يحققها تطبيق أسلوب قاعدة البيانات مايلي:[3]

[1] أشرف يحيى محمد الهادي،ناصر خليفة عبد المولى،**مرجع سابق**،ص 60.
[2] سيد صابر ثعلب،**نظم ودعم إتخاذ القرارات الإدارية**،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-،2011،ص148.
[3] أشرف يحيى محمد الهادي،ناصر خليفة عبد المولى،**مرجع سابق**،ص65.

- تقليل تكاليف المدخلات من خلال إشتراك البرامج في نفس البيانات.
- تقليل وقت التشغيل.
- عدم تكرار التحقق من صلاحيات البيانات حيث يتم ذلك مرة واحدة فقط عند إدخالها لقاعدة البيانات.
- تكامل محتويات الملفات مما يسمح بإدماج البيانات للحصول على معلومات أفضل.
- سرعة الإستجابة لإعداد التقارير الطارئة.

5- دور الرقابة في نظام المعلومات المحاسبي: يتوقف صلاح الأنظمة المحاسبية على مدى خضوع العمليات المحاسبية لنظام الرقابة الداخلية، حيث لابد من وجود نظام معلوماتي جيد يسمح بمعرفة كيفيات واجراءات عمليات التسجيل، وطرق التسجيل، والطرف الذي يقوم بعملية إعداد التقارير والمستفيد منها، ويمكن التفريق بين نوعين من الرقابة :الرقابة المستندية والرقابة المحاسبية[1].

6- **الحاسب الآلي:**هو جهاز إلكتروني له القدرة على قبول البيانات والإحتفاظ بها،وتشغيلها بإجراء العمليات الحسابية والإحصائية والمنطقية عليها،ثم إعداد التقارير بالنتائج والمخرجات التي توصل إليها،وذلك طبقا لمجموعة من القواعد وتعليمات التشغيل التي يطلق عليها اسم البرامج.ومن أهم الخصائص ومميزات الحاسب الآلي:[2]

- القدرة على أداء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة والعمليات المنطقية بسرعة فائقة.
- القدرة على التخزين وإسترجاع البيانات والمعلومات والبرامج في ذاكراته الداخلية والتي تتمتع بإتساع حجمها.
- إمكانية تنفيذ البرنامج (تعليمات التشغيل) بدون تدخل بشري.

7- **التقارير:**تعد التقارير إحدى الوسائل المهمة التي تستعمل في الرقابة، إذ تعتبر أداة الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية،وهناك أنواع عديدة من التقارير تبعا لنوعية النشاط، ومن الواجب أن يتم إعداد هذه الأخيرة في الوقت المناسب، وأن تتسم بالسهولة في إدراك محتوياتها،وأن تعرض بشكل لا يستدعي من الإداريين مجهودات لفهمها.كما يجب إعداد هذه التقارير في شكل مفصل حسب المستويات الإدارية للمؤسسة، ويستدعي ذلك ضرورة تحديد مراكز المسؤولية من خلال إتباع نظام محاسبة المسؤولية، الذي يعمل على إبراز الأقسام المسؤولة عن الفشل في تحقيق الأهداف، ويعطي صورة أدق كدليل على نجاح المدير في تحقيق أغراض معينة تبعا للعناصر الخاضعة للرقابة.[3]

---

[1] أحمد لعماري، **مرجع سابق**، ص 62.
[2] أشرف يحيى محمد الهادي،ناصر خليفة عبد المولى،**مرجع سابق**،ص71.
[3] أحمد لعماري، **مرجع سابق**، ص 62.

XIII. الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المحاسبي:يمكن تصنيف النظم الفرعية لنظام المعلومات المحاسبية انطلاقا من الاستخدام الداخلي و الخارجي للمعلومات إلى نظامين فرعيين رئيسيين هما المحاسبة المالية وظيفتها الأساسية تقديم المعلومات للاستخدام الخارجي والمحاسبة الإدارية وظيفتها الأساسية توفير المعلومات للاستخدام الداخلي كما يبينه الشكل الآتي:

الشكل رقم (3):الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المحاسبية.

المصدر: أحمد حسين علي حسين، **مرجع سابق**، ص53.

من خلال الشكل السابق يمكن تقسيم الأنظمة الفرعية لنظام المعلومات المحاسبي كمايلي:

1- **المحاسبة المالية:**تتمثل الوظيفة الأساسية لنظام المحاسبة المالية في تقديم المعلومات المفيدة لإتخاذ القرارات للأفراد والمؤسسات والهيئات الرسمية والجهات الرسمية والجهات الحكومية خارج المؤسسة،وتتمثل المنتجات الرئيسية لهذا النظام في القوائم المالية.وتفيد مخرجات المحاسبة المالية أيضا لأغراض الإستخدامات الداخلية حيث يستخدمها المديرون في تقييم أداء المؤسسة ككل وفي إعداد الموازنات والخطط الخاصة بالفترات المقبلة.[1]

2- **نظام المعلومات المحاسبية الإدارية:**هو نظام معلومات يهتم بدراسة البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة للإدارة،وكذلك البيانات والمعلومات الإدارية اللازمة للمحاسبة،والعمل على دمج الإثنين معا في إطار عام ترتكز أركانه على احتياجات متخذ القرار من خلال الاعتماد على علاقات التنسيق والترابط والتكامل بين البيانات والمعلومات المحاسبية والإدارية التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق هدف متخذ القرار في ضوء الهدف العام للمؤسسة الاقتصادية ،وذلك من خلال اعتماد المحاسبة الإدارية في ذلك على مفهوم متطور وهو أن المحاسبة ليست وسيلة لخدمة إدارة المؤسسة الاقتصادية،بل تتعاون معها وتنسق بين أساليب كلا

[1] أحمد حسين علي حسين،**مرجع سابق**،ص54.

منها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية،حيث أن كلا من المحاسبة والإدارة تعتبران وسيلتان تنفيذيتان لتحقيق أهداف المؤسسة ككل،ومن ثم يلزم التنسيق والتوفيق بين أساليب العلمية لكل منهما لتحقيق ذلك.[1] يشتمل على عدد من الأنظمة الفرعية أهمها:

- **محاسبة التكاليف:**يهتم نظام محاسبة التكاليف أساسا بقياس التكلفة لأغراض تسعير المنتجات و تخطيط و رقابة الأنشطة المختلفة المتعلقة بعمليات الإنتاج و التوزيع.وهو يركز أساسا على مفهوم القيمة المضافة أي القيمة التي تضيفها عملية الإنتاج و التشغيل في مركز المسؤولية المعين على المواد الخام و المواد نصف مصنوعة أو الخدمات التي يقدمها هذا المركز و لا يختلف هذا المفهوم سواء كان مركز المسؤولية المعين في مؤسسة صناعية أو بنك أو مستشفى.و بالتركيز على المؤسسات الصناعية، توجد ثلاثة عناصر رئيسية للتكاليف الصناعية و هي المواد المباشرة و الأجور المباشرة و المصاريف الصناعية غير مباشرة. و تعتبر التكاليف المعيارية من أهم و أقيم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتخطيط و تقييم أداء مركز المسئولية المعين.[2]
- **الموازنات:**تعتبر الموازنة تقديرا ماليا لخطة المؤسسة خلال فترة قادمة،وهي لذلك أداة تخطيطية هامة. ويتمثل الفرق بين الموازنة و المعايير (في نظام التكاليف المعيارية) في أن المعايير تدل على مستويات كفاءة محددة،هذا بينما تمثل الموازنة تقديرات المؤسسة لعمليات التشغيل المستقبلية و التي قد تعكس الكفاءة في الأداء.و تقوم كثير من المؤسسات بإعداد موازنة قصيرة الأجل تغطي فترة الإثنى عشر شهرا التالية،و كذلك موازنة طويلة الأجل تعكس تقديرات مالية (أقل تفصيلا من موازنة قصيرة الأجل) تغطي فترة تتراوح بين خمسة وعشر سنوات قادمة.[3]
- **دراسة النظم:**قد تقوم المؤسسة بالاستعانة بمكتب استشاري أو بعدد من موظفيها لإعادة دراسة نظام المعلومات الحالي، وفحص أسباب المشاكل التي تواجهها، مثل عدم الانتظام في إعداد تقارير الأداء عن قسم الإنتاج ويستطيع المحاسب الإداري بالمؤسسة نظرا لإلمامه و مقدرته على فهم مكونات النظم المالية الداخلية أن يقوم بدراسة تلك المشاكل. ويوجد في كثير من مكاتب المحاسبة والمراجعة القانونية العالمية إدارات متخصصة في تقديم الاستشارات الإدارية لعملائها وخاصة فيما يتعلق بنظم المعلومات المالية والمحاسبية الإدارية.ويجب مراعاة انه ليس بالضرورة أن يكون الخبير الاستشاري لدراسة نظم المعلومات محاسبا فقط ،بل يجب أن يكون قادرا على الإلمام بالعمليات الاقتصادية المختلفة التي تقوم بها المؤسسة

[1] فؤاد الشاربي ،**نظم المعلومات الإدارية** ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن-،2008،ص182.
[2] احمد حسين علي حسين، **مرجع سابق**، ص63.
[3] ستيفن أ موسكوف، مارك ج.سيمكن، ترجمة كمال الدين السعيد، أحمد حامد حجاج،سلطان محمد السلطان،**مرجع سابق**، ص50.

بجانب المعرفة المحاسبية.ولذلك تستخدم المؤسسات عددا من الخبراء في الميادين المختلفة مثل الإدارة والاقتصاد لدراسة نظم المعلومات، أي يجب أن تتضمن مجموعة دراسة نظم المعلومات على خبراء في الإدارة و المحاسبة والتمويل والمشتريات وشؤون الأفراد والكمبيوتر والأساليب الكمية[1].

ولعل أهم الفروق بين النظاميين تمثل في اختلاف طبيعة عمليات التصنيف والتجميع والتشغيل والتقرير بشأن المصروفات.ففي النظام المحاسبة المالية نجد المصروفات تصنف نوعيا أي إلى مثلا أجور ومواد الخام والإيجارات....إلخ.بينما في نظام المحاسبة الإدارية لا يكتفي بمثل هذا التصنيف النوعي، وإنما يعيد تصنيف المصروفات وفقا للعديد من الأسس التي تختلف بحسب الهدف من التصنيف،فقد تصنف المصروفات بحسب مصادرها أو بحسب الموقع الجغرافي أو بحسب العمليات،أو بحسب المنتجات،كما يمكن تصنيفها أيضا بحسب سلوكها تجاه التغيرات في أحجام الإنتاج أو المبيعات .[2]

المطلب الثاني:دورة حياة نظام المعلومات المحاسبي

يعتبر نظام المعلومات المحاسبي العمود الفقري للمؤسسة في العصر الحالي و يظهر ذلك من خلال مساهمته في توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لتلبية إحتياجات الإدارة و البيئة الداخلية و الخارجية في اتخاذ القرار.

I. **خصائص نظام المعلومات المحاسبي الكفء**:ومن أهم خصائص نظام المعلومات المحاسبي التي تجعله كفؤا وفعالا هي:[3]

- يجب أن يحقق نظام المعلومات المحاسبي درجة عالية من الدقة و السرعة في معالجة البيانات المالية عند تحويلها لمعلومات محاسبية.
- أن يزود الإدارة بالمعلومات المحاسبية الضرورية و في الوقت الملائم لاتخاذ قرار اختيار بديل من البدائل المتوفرة الإدارة.
- أن يكون سريعا ودقيقا في استرجاع المعلومات الكمية المخزنة في قواعد بياناته و ذلك عند الحاجة إليها.
- أن يتصف بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تحديثه و تطويره ليتلاءم مع التغيرات الطارئة على المؤسسة.
- أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في وظيفتها المتمثلة في التخطيط لأعمال المؤسسة المستقبلية.

---

[1] ستيفن.أ. موسكوف، مارك.ج.سيمكن، ترجمة:كمال الدين سعيد،أحمد حامد حجاج،سلطان محمد السلطان ، **مرجع سابق**،ص 51.

[2] هشام أحمد عطية،محمد محمود عبد ربه،**النظام المحاسبي المالي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية** ،الدار الجامعية،مصر،2000،ص ص07-08 .

[3] حواس صالح،**التوجه الجديد نحو معايير الإبلاغ المالية الدولية وأثره على مهنة التدقيق**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2007 -2008،ص ص13-14.

- نموذج نظام المعلومات المحاسبي يعطي صورة واضحة عن مكونات النظام و تفاعله مع البيئة والإدارة ، حيث يحصل النظام على بيانات من البيئة ومن الأنظمة الفرعية الأخرى في المؤسسة، ليخزنها النظام في قواعد بياناته المحوسبة و التي تسترجع منها هذه البيانات فيما بعد لإجراء المعالجة عليها من عمليات حسابية و محاسبية لتتشكل في النهاية المعلومات المحاسبية التي تخدم الإدارة و البيئة الداخلية و الخارجية في اتخاذ القرارات المختلفة.
- يحتوي نظام المعلومات المحاسبي على كمية هائلة من البيانات و المعلومات التي قد يستغرق تخزينها و معالجتها جهدا كبيرا،وبالتالي فإن استخدام الحاسوب يساهم في إنتاج معلومات محاسبية ذات مصداقية أكثر وفي وقت أسرع و بكمية أكبر، وأسلوب المعالجة محدد مسبقا وفق مبادئ و قوانين تنظيمية أو حكومية مما يعني إمكانية إعداد نظام محاسبي يتوافق ويتطابق مع المبادئ و الفروض المحاسبية.
- إن زيادة أهمية المعلومات المحاسبية،وازدياد عدد طالبيها،و تعدد مصادر تدفق البيانات المحاسبية، ولتحكم في هذا التدفق من و إلى نظام المعلومات المحاسبي يتم الاستعانة بالنظام الآلي.

II. **أهداف نظام المعلومات المحاسبي:**يهدف نظام المعلومات المحاسبي إلى توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لتلبية احتياجات مستخدمين،فقد يكون المستخدمون داخليين يعملون في كافة المستويات الإدارية المؤسسة،أو خارجيين كالعملاء والجهات الحكومية.وفيمايلي أهم أهداف نظام المعلومات المحاسبية مايلي:[1]

- **توفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمليات والمهام اليومية:**تقوم المؤسسة يوميا بعدد من الأحداث الاقتصادية يطلق عليها العمليات المالية بمثابة أحداث تعبر عن عمليات تبادل لها قيمة اقتصادية.أما معالجة المعلومات تتضمن كل من تشغيل المحاسبي والعمليات غير المالية ويتم تشغيل العمليات من خلال إجراءات نمطية تتضمن كل من المستندات الأولية (التسجيل المحاسبي،التشغيل والرقابة والمخرجات). ويتم تشغيل العمليات من خلال نظام تشغيل ومعالجة العمليات وهي عبارة عن نظم فرعية لنظام المعلومات المحاسبي،ويعمل كل نظام فرعي على تشغيل مجموعة من الخطوات لكل نوع من عمليات مع ملاحظة إمكانية وجود تداخل وترابط بين نظم التشغيل الفرعية.
- **توفير المعلومات اللازمة لتدعيم عملية إتخاذ القرار:**تتخذ المؤسسة مجموعة من القرارات اللازمة للتخطيط والرقابة على العمليات التشغيل،ويتحقق هذا الهدف من خلال معالجة المعلومات.ويعتبر تشغيل المعلومات على هذا النوع ولتحقيق ذلك الهدف نوع آخر من المعالجة المحاسبية.أي أن النظام المحاسبي يوفر نوعان من معالجة هما معالجة المعلومات ومعالجة العمليات.

[1] عبد المقصود دبيان،ناصر نور الدين عبد اللطيف، **مرجع سابق**،ص ص18-19.

- **توفير المعلومات اللازمة لتقييم الأداء الإداري**:ينبغي أن تفصح الإدارة عن مدى وفائها بالمسؤولية القانونية الملقاة على عاتقها تجاه الأطراف الخارجية والإفصاح عن المركز المالي ونتيجة النشاط للأطراف الخارجية كالمساهمين والدائنين ونقابات العمال وسوق المال والجهات الحكومية وغيرها.

III. مبادئ نظام المعلومات محاسبية :يرتبط إعداد وتصميم النظام بمجموعة من المبادئ أساسية منها:[1]

- **مبدأ التكلفة المناسبة** :يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ التي توفر للمؤسسة احتياجاتها، وتحقق لها الرقابة الداخلية بتكاليف معقولة ومناسبة لحجم المؤسسة وامكانياتها المالية، ويجب توفر شرطين أساسيين حتى يكون نظام المعلومات المحاسبية قادرا على توفير المعلومات وتحقيق الرقابة وهما:

- **شرط إجباري** :ويتمثل في ضرورة ضمان النظام المحاسبي تحقيق الحد الأدنى من الإجراءات التي تعمل على توفير المعلومات اللازمة وتضمن متطلبات نظام الرقابة الداخلية.
- **شرطة إختياري**:ويتمثل في إمكانية جعل النظام المحاسبي ذو قدرة عالية على تزويد الإدارة بمعلومات أوفر وأدق، و يحقق فاعلية قصوى لنظام الرقابة الداخلية.ويجب مراعاة جانب التكاليف مقارنة بالعائد المنتظر من هذه الإجراءات الاختيارية، أي يجب أن يكون العائد من نظام المعلومات المحاسبية يفوق تكلفته سواء تكلفة مادية مثل الوسائل، أو تكلفة معنوية مثل الثقة وارتياح الأطراف الأخرى، لضمان استمرار النشاط بشكل جيد.

- **مبدأ ثبات في إعداد التقارير**:هذا المبدأ يعتبر من المبادئ الأساسية في المحاسبة وعليه فإن أي نظام للمعلومات المحاسبية يجب أن يكون قادرا على تحقيق وإحترام هذا المبدأ والذي يتطلب أن تكون مخرجات النظام (التقارير المالية والختامية) معدة بطريقة واحدة وثابتة في الدورات، حتى يتمكن المستعملون لها من المقارنة بين عدة سنوات والاستفادة منها.
- **مبدأ عمل الإنساني في إعداد التقارير**:مادام الفرد هو الثروة الحقيقية للمؤسسة وأن أي نظام لا يعمل تلقائيا بل من خلال الأفراد وبواسطتهم، فإنه من الضروري مراعاة جانب العلاقات الإنسانية بالتركيز على توفير الظروف الملائمة لأداء مهامهم بشكل جماعي، والقيام بدراسة مستفيضة للنفس البشرية وميولها، وتفادي رد فعل معرقل للنظام لأن العنصر البشري له دور فعال يتجلى هذا في نقطتين:

- خلق الاقتناع الكامل من هيئة العمال والموظفين بالنظام وفعاليته وأهدافه المسلم بها، لأن إنجاز الأعمال دون اقتناع يؤدي إلى انهيار النظام.
- رفع كفاءة العاملين من خلال برامج التدريب اللازمة، ووضع التفسيرات المحددة والواضحة لها، وينتج عن

[1] أحمد لعماري، **مرجع سابق**،ص ص58-59.

ذلك السرعة في إنجاز مهام النظام وإعداد البيانات بالدقة والسرعة المطلوبتين وبأدنى تكلفة.

- **مبدأ الهيكلة** :إن تصميم نظام المعلومات المحاسبية يتطلب مراعاة ما يتضمنه الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خطوط السلطة والمسؤولية،و أنه على أساسها توضع أساليب الضبط والرقابة الداخلية، وتحدد أيضا خطوط الاتصال اللازمة لتدفق البيانات من وإلى نظام المعلومات المحاسبية، ومما لا شك فيه أن مبدأ مراعاة الهيكل التنظيمي يستوجب تحديد البيانات المطلوبة ومدى فائدتها لإدارة وأقسام المؤسسة ووضع نظام سليم لمراقبتها ويلزم لتحقيق ذلك توافر الاعتبارات التالية:

- تحديد السلطة والمسؤولية تحديدا واضحا.
- وضع نظام فعال للتوجيه والإشراف على المستويات الإدارية المتعددة.
- تحديد وسائل وأساليب الرقابة .

- **مبدأ الضبط و الرقابة الداخلية** :إن الهدف من مخرجات نظام المعلومات المحاسبية هو توفير معلومات دقيقة، صحيحة، وصادقة تكون قاعدة القرار السليم، لذلك يجب أن يتوفر النظام على إجراءات تنظيمية متكاملة الدقة وتمنع كل الأخطاء، وأسلوب الضبط الداخلي أضيق نطاقا من الرقابة الداخلية، لأنه يوفر الأساليب التي تساعد على التحقيق التلقائي من صحة البيانات وتمكين العاملين من تقليل فرص الوقوع في الأخطاء فإستخدام نظام الجرد المستمر والفعلي تعد أمثلة على نظام الضبط الداخلي.
- **مبدأ التوقيت سليم** :إن نتائج النظام توجه إلى جهات مختلفة لإتخاذ القرارات المناسبة لذلك يجب أن يكون النتائج في الوقت المناسب وبالنوعية الجيدة .
- **مبدأ المرونة** :يجب أن يكون النظام المصمم مرنا ليواجه كل التغيرات التي تحدث في المستقبل مع مراعاة الثبات والاستمرار في عرض البيانات،وهذا يعني أن يكون النظام قادرا على أن يوافق بين مبدأ الثبات والاستمرار ومبدأ المرونة، بحيث يمكن التعديل أو الإضافة حسب الظروف التي تواجه المؤسسة دون المساس بمبدأ الثبات والإستمرار.
- **مبدأ إعداد التقارير** :تعتبر التقارير ناتج (مخرجات) نظام المعلومات المحاسبية، ويجب على هذا الأخير أن يكون قادرا على إصدار التقارير الداخلية والخارجية التي تعد وسيلة اتصال ما بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية،كما يجب أن تعد هذه المخرجات بشيء من الدقة تؤهلها أن تكون قاعدة سليمة لإتخاذ القرارات[1].

[1] أحمد لعماري،**مرجع سابق**،ص60.

IV. بناء وتطوير نظام المعلومات المحاسبي:عادة ما تبدأ خطوات دراسة النظم بإتفاق كل من الإدارة ومستخدمي النظم ومحللي النظم على أهداف و التغييرات المقترحة ،بالإضافة إلى ضرورة الإتفاق على إحتياجات كل من الإدارة ومستخدمي النظام من المعلومات التي يجب أن يخرجها التغيير المقترح .وتتمثل الخطوة التالية في ضرورة دراسة وتحليل النظام الحالي لتحديد ماهو متاح من إمكانيات وموارد حتى يمكن البدء في تصميم التعديلات المقترحة في هذا النظام أو إقتراح نظام جديد يختلف عن النظام القديم.[1] وتمر عملية تصميم نظام المعلومات المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية بعدة مراحل وهي:

1- **تحديد المشكلة:**يحدث ميلاد النظام الجديد عندما يتحقق المديرون أو المستخدمون أن هناك حاجة إلى نظام معلومات لأعمال جديدة،أو أن نظام المعلومات للأعمال الموجودة لم يعد يعكس وظائف المؤسسة. فإذا كانت الفروق بين ماتحتاجه الأعمال وما يمكن أن يؤديه نظام المعلومات كبيرا بدرجة كافية يمكن أن تستدعي الإدارة محلل نظم لبحث المشكلة بحثا عميقا.[2]

2- **مرحلة دراسة الجدوى:**إن التحول نحو النظام الجديد بالإعتماد على تحليل النظم بعد تحديد المشكلات والفرص الكبيرة.لايمكن أن يتم بناءا على إفتراضات والتخمينات فقط بل يعتمد أساسا على وضع خطة عمل إستراتيجية تعرف عادة بدراسة الجدوى.وتعرف دراسة الجدوى بأنها عبارة عن دراسة إستطلاعية تحليلية تعتمد عادة في مواجهة المشكلات والفرص الكبيرة،تحدد معالم المشكلة وتقترح الحلول المناسبة لها بعد مسح شامل للمعطيات المتاحة ومصادر المعلومات المتوفرة.[3]وتشكيل فريق دراسة الجدوى بعد صدور قرار من قبل الإدارة العليا (إستراتيجية) للقيام بهذه الأخيرة على أن يضم الفريق فئتين رئيسيتين هما : فئة المدراء و المستفيدين و فئة الخبراء و المختصين في دراسة الجدوى، و يتميز هذا الفريق بخواص أهمها:[4]

- امتلاك المعرفة و المهارة المتميزة في مجال دراسات الجدوى لنظم المعلومات في أبعادها التقنية و التشغيلية و التنظيمية.
- معرفة واسعة و متنوعة في استخدام الأساليب الإحصائية و الرياضية و الكمية و طرق بحوث العمليات.
- معرفة و مهارة في استخدامات الحاسوب و برمجياته الخاصة بدراسات الجدوى.
- وجود أفراد متخصصين في المحاسبة و التحليل المالي و الاقتصادي للمشاريع تحت الانجاز.
- معرفة دقيقة بأهداف المؤسسة و استراتيجياتها المستقبلية.

---

[1] أحمد حسين علي حسين،**تحليل وتصميم النظم**،الدار الجامعية،الإسكندرية-مصر-،2006،ص115.
[2] بيني كيندال ،ترجمة:سرور علي إبراهيم سرور،**تحليل وتصميم النظم** ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،2002،ص35.
[3] إيمان فاضل السامرائي ،هيثم محمد الزعبي،**مرجع سابق**،ص215.
[4] سعد غالب ياسين، **تحليل و تصميم نظم المعلومات**،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان –الأردن-،2000،ص ص146-147.

- قدرة على فهم المناخ التنظيمي الداخلي للمؤسسة و هيكلها و وظائفها و علاقتها بأسواقها ومنافسيها.

وهناك إجراءات يجب إتباعها أثناء البدء في تصميم النظام المحاسبي منها ما يتعلق بمجال الملاحظة والدراسة، و منها ما يتعلق بالتخطيط و التنفيذ للنظام الجديد.

- **الإجراءات المتعلقة بالملاحظة و الدراسة:**تتعلق هذه الإجراءات بدراسة طبيعة المؤسسة و النظام المحاسبي القائم: [1]

➢ **دراسة طبيعة المؤسسة:**تعتبر أولى مهام مصمم النظام الذي يجب أن يتعرف على المناخ والبيئة التي يعمل في إطارها.ويتعلق ذلك من خلال تجميع البيانات المتعلقة بملكية المؤسسة وشكلها القانوني، وطبيعة نشاط المؤسسة سواء كانت مؤسسة ذات طابع تجاري أو صناعي، ونوعية المنتجات التي تنتجها أو تزاول مهمة شرائها وبيعها، ونظم الشراء والبيع المطبقة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومهام كل قسم من أقسامه وكذا العلاقات القائمة بينها.

➢ **دراسة النظام المحاسبي القائم:**بعد أن يتعرف المصمم على جوانب العمل في المؤسسة محل الدراسة تبدأ مهمته الأساسية في دراسة النظام المحاسبي القائم في التعرف على مدى قدرته على تلبية احتياجات المؤسسة من بيانات و معلومات وتحديد نقاط قوته و ضعفه و ذلك من خلال المراجعة الدقيقة لإجراءات المطبقة و يمكن أن تتم هذه الخطوة من خلال الحصول على صور من التقارير والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى التقارير الداخلية و دراسة كليهما ليتمكن من تقييمهما في ضوء التصور العام الذي وصل إليه في المرحلة السابقة. بالإضافة إلى الحصول على أراء المسؤولين فيما يخص هذه التقارير، أيضا التعرف على جميع حسابات المؤسسة الرئيسية و الفرعية بالحصول على قوائم تضمها للاستدلال على مدى كفاءة عمليات التسجيل،هذه الخطوات و غيرها تمكن المصمم من إعداد توصيف خاص به لإجراءات العمل في النظام المحاسبي القائم.

- **التخطيط لمعالجة النظام القائم أو بناء نظام جديد:**تتعلق هذه الإجراءات بدراسة ما إذا كان من الأحسن الاحتفاظ بالنظام القائم مع إجراء تعديلات عليه أو تصميم نظام جديد.و لا يستطيع مصمم النظام تحديد شكل التغيير بمفرده بل عليه التعرف على احتياجات إدارات المؤسسة و بلورتها في عدة بدائل ثم يتعرف على البديل المقبول و الذي عليه أن يبدأ بتنفيذه. بالوصول إلى الاقتراح المتفق عليه يقوم خبير التصميم بوضع كافة تفاصيله من مستندات و نوعية البيانات الواردة فيها، أنواع السجلات المستخدمة والحسابات و البيانات الواردة بها و علاقتها ببعض بالإضافة إلى التجهيزات الآلية، أما في حالة تقرير إجراء تعديلات

[1] درحمون هلال،**مرجع سابق**،ص ص 106-107.

على النظام الحالي.[1]

3- **مرحلة تحليل نظام المعلومات المحاسبي:**فتعرف عملية التحليل بأنها العملية التي تهدف إلى تطوير النظام الحالي وتحديد المشاكل التي يعاني منها النظام القديم أو المقترح ثم تحديد متطلبات تطوير النظام إلى الشكل الأفضل الذي سيعالج مثل هذه المشكلات.[2]يكون عبر المراحل التالية:[3]

- **تحديد أهداف نظام المعلومات المحاسبي:**والخطوة الأولى في مرحلة تحليل الأنظمة تبدأ بتحديد الأهداف وهذه الخطوة ضرورية لتقييم النظام الحالي في ظل هذه الأهداف ومن ثم إستخلاص التوصيات الخاصة بالنظام المقترح ويبدأ المحلل بمعرفة الأهداف العامة للنظام وذلك من خلال التعرف على الأهداف العامة للمؤسسة.والخطوة التالية تكون بترجمة هذه الأهداف العامة للنظام إلى أهداف تفصيلية ويمكن معرفة الأهداف التفصيلية للنظام بعد تقسيم النظام إلى نظم فرعية أخرى. فقد يقسم نظام المعلومات المحاسبي إلى نظام المحاسبة المالية ونظام المحاسبة الإدارية.وبعد تجميع البيانات يمكن لمحلل الأنظمة أن يعد تقريرا يتضمن المعلومات التالية عن كل نظام فرعي:

- الأهداف العامة للنظام.
- الأهداف التفصيلية للنظام.
- المخرجات الخاصة بالنظام.
- البيانات اللازمة للوصول إلى المخرجات.
- نظام الرقابة الداخلية المتعلقة بعمليات النظام.
- تدفق البيانات والمستندات للنظام عن طريق إعداد خرائط التدفق المختلفة.

- **متطلبات نظام المعلومات المحاسبي:** إلى هذه النقطة يكون محلل النظم قد أكمل تحليله للنظام الحالي وحدد احتياجات المستخدمين من معلومات وبذلك تتوفر للمحلل النظم المعلومات المطلوبة لتحديد المتطلبات من النظام المحسن أو الجديد.ويجب على محلل النظم أن يكون حذرا للغاية من تحديده لمتطلبات من النظام الجديد لأن هذه المتطلبات ستكون هي خريطة التي يسير عليها تصميم النظام الجديد.فيجب أن تكون هذه المتطلبات شاملة لتغطي كل صغيرة وكبيرة،كما يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن تعديلها،إذا تطلب الأمر أثناء عملية التصميم.ويجب على محلل النظم أن يحدد متطلبات من النظام

[1] هدى جاب الله، **دور محاسبة التكاليف في دعم نظام المعلومات المحاسبية**،مذكرة ماجستير منشورة،تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة –،2011-2012،ص51.
[2] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي،**مرجع سابق**،ص217.
[3] كمال الدين الدهراوي، **مرجع سابق**، ص ص322-325.

الجديد في شكل: [1]

- المخرجات التي يجب إنتاجها.
- المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات.
- العمليات التي يجب تنفيذها لإنتاج المخرجات.
- الموارد التي يجب إستخدامها لإنتاج المخرجات.
- الرقابة الداخلية.

- **تقييم النظام القائم:** وتبدأ عملية التقييم للنظام الحالي بدراسة تطبيقات النظم وتدفق البيانات والمستندات خلال النظام.والخطوة الثانية هي تحديد فعالية النظام الحالي من خلال تقييم النظام القائم في ظل الأهداف السابق تحديدها والمعلومات التي تم تجميعها.الخطوة الثالثة هي تحديد مدى كفاءة النظام الحالي وذلك للإجابة على السؤال: ماهي العلاقة بين المدخلات وتشغيل البيانات مع قيمة المعلومات المقدمة بواسطة نظام المعلومات المحاسبي؟.والخطوة الرابعة هي عملية تقييم الرقابة الداخلية.وفي نهاية المرحلة تقييم النظام الموجود فإن محل الأنظمة سوف يخلص إلى أحد البديلين:[2]

❖ الإبقاء الحالي كما هو مع إدخال بعض التعديلات عليه.

❖ إقامة نظام معلومات جديد تماما.

4- مرحلة التصميم: يمكن تقسيم تصميم نظام المعلومات إلى مرحلتين:

❖ **التصميم المنطقي:** حيث يتم تحديد مكونات النظام والعلاقات التي تربط تلك المكونات وكيفية ظهور النظام الجديد وبالتالي يتم توصيف المدخلات والمخرجات والعمليات والوظائف التي يؤديها النظام. [3] وتتضمن هذه المرحلة الأنشطة التالية: [4]

- **تصميم المخرجات:** وهي المعلومات ذات القيمة التي يقوم النظام بإنتاجها وتوزيعها في الوقت الحقيقي على شكل تقارير،وملخصات ووثائق وملفات.من الضروري نمذجة المخرجات من حيث أنواعها وأشكالها و الجهات التي تطلبها وتستفيد منها وعند تصميم المخرجات لابد من تحديد مايلي:

- تحديد المحتوى أي تحديد العناصر الأساسية للمخرجات ونوع البيانات المطلوبة.
- شكل المخرجات أي الشكل الذي ستعرض به المخرجات سواء كان عموديا هيكلي أو غير رسمي.

[1] أحمد حسين علي حسين، **مرجع سابق**،ص ص226 -227.
[2] كمال الدين الدهراوي، **مرجع سابق**، ص ص327-328.
[3] أحمد فوزي ملوخية، **مرجع سابق**،ص101.
[4] عصام النداف،أيمن الشنطي،عامر شقر، **تحليل وتصميم نظم المعلومات**،دار البداية للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2006،ص ص56-58.

- تحديد حجم المخرجات أي تحديد كم ية المعلومات ونوعيتها وهذا التحديد مهم لتأثيره على سرعة المعالجة وسرعة الإستجابة.
- تحديد الوسائط المستخدمة للمخرجات أي تحديد نوع الوسيطية كالشاشات والأقراص والأوراق.
- التنسيق بمعنى ترتيب عناصر المخرجات ووضع العنوان والجداول والرسوم البيانية.

- **تصميم المدخلات:** هي كل البيانات الضرورية التي تدخل للنظام بهدف تحويلها بعد معالجتها إلى مخرجات وهذا يتطلب تحديد أشكال ونماذج البيانات وطرق الإدخال وإجرءات المراقبة والتدقيق وتوقيت دخول البيانات للنظام.ومن العوامل المؤثرة في تصميم المدخلات:
  - تحديد نوع البيانات أسماء الحقول وأنماطها وعدد السجلات والملفات.
  - تحديد وسائط الإدخال وشاشات العرض.
- **تصميم المعالجة:** تعني تقديم وصف منطقي ونظري بأنشطة المعالجة الإلكترونية واليدوية معا لتحويل مدخلات النظام من البيانات إلى مخرجات تتمثل في معلومات وتقارير مفيدة للإدارة.
- **تصميم قاعدة البيانات:** وضع وصف منطقي لقاعدة البيانات والطريقة التي تنظم وتخزن فيها البيانات باستخدام وسائل حاسوبية ويدوية على أن يتم تحديد نوعية البيانات والطريقة التي يجري تنفيذ أنشطة التحديث.
- **البرمجيات:** تحديد مواصفات البرامج الخاصة بالنظام وطبيعة ونوعية المعالجة وحدود ووظائف برامج التطبيقات المستخدمة.
- **عتاد النظام:** ويتم وضع مواصفات الأجهزة المستخدمة لتشكيل البنية المادية للنظام.
- **توصيف وتصميم الإجراءات:** أي تحليل الإجراءات الخاصة بالعمل داخل المؤسسة وتحديد المهام والواجبات المطلوبة من الإداري والفني والعلاقات بينهم وأين ومتى يتم تنفيذ هذه الأنشطة.

❖ **مرحلة التصميم المادي:** حيث يتم ترجمة نواتج المرحلة الأولى إلى تصميم فني للنظام ويتضمن محددات النظام والحاسبات ومكوناتها والإتصال عن بعد وسرية وأمن النظام.[1] وتتضمن هذه المرحلة الأنشطة التالية:[2]

- **التصميم المادي للمخرجات:** ويقصد بها تحديد نوع وطبيعة التقارير وتوقيتها،وتحديد الطريقة المعيارية للتقارير ووقت الإعداد والاستلام والإخراج،وتحديد المعلومات التوضيحية والتفسيرية باستخدام الأشكال البيانية.

[1] أحمد فوزي ملوخية،**مرجع سابق**،ص101.
[2] عصام النداف،أيمن الشنطي،عامر شقر،**مرجع سابق**،ص 60.

- **التصميم المادي للمدخلات:** تصميم نماذج الإدخال وطريقة تسجيل البيانات،وتحديد الوسائط التي يتم تجميع نماذج الإدخال فيها،عند تصميم نماذج المدخلات يحب أن تراعى الإعتبارات الخاصة اللازمة من النموذج،عنوان النموذج ،كما يجب أن تراعى الإجراءات الخاصة بعدد النسخ اللازمة من النموذج،كما يجب أن تراعى الإجراءات الخاصة بتدقيق المدخلات لتقليل إحتمال الوقوع في الخطأ.
- **التصميم المادي لقاعدة البيانات:**عند تصميم قاعدة البيانات يتم تحديد وتنظيم الملفات وحجمها وتحديد السجلات لكل ملف ومعدل استخدام كل ملف والعلاقات بين السجلات ومعدل الزمني وتكلفة التحديث والإسترجاع والتصفية والفرز.
- **تصميم عمليات المعالجة:**ويقصد بها اختيار وتحديد برامج التشغيل وبرامج التطبيقات،وتحديد نوع المعالجة الحاسوبية. [1]
- **تصميم المراقبة:**وهنا يتم تحديد نوع التكنولوجيا والإجراءات المستخدمة لضمان تنفيذ الأنشطة وتحديد الطريقة التي تعمل بها أنشطة المراقبة،وتحديد المعايير المستهدفة والمقاييس الموضوعة لتقييم النتائج.[2]

5- **مرحلة تنفيذ النظام:** يعد أخذ الموافقة الإدارة العليا على تصميم النظام بحيث يتم القيام بالخطوات التنفيذية لإظهار النظام الموجود.وتبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي بوضع خطة تفصيلية لخطوات التنفيذ تشتمل على التواريخ المخططة لإبتداء وإنتهاء كل خطوة وإجراءات تنفيذ كل خطوة من خطوات التنفيذ ثم تخصيص المسؤوليات على الأفراد المشتركين في مرحلة التنفيذ،والميزانية الرأسمالية المخصصة للتنفيذ.وتشمل مرحلة التنفيذ النظام على مجموعة من المهام التي يتم القيام بمعظمها في وقت واحد.[3]

6- **تقييم النظام المصمم:**بعد تنفيذ وتطبيق النظام لابد من تقييمه للوقوف على مواطن القوة والضعف فيه وللتأكد من أنه فعلا قد حقق الأهداف المطلوبة منه.كما تهتم المؤسسة بشكل بارز على ردود الفعل من المستفيدين أو المستخدمين لهذا النظام،حيث عليهم تقديم تقارير منتظمة إلى الإدارات العليا والمسئولون عن إدارة النظام الجديد بأي ملاحظات إيجابية كانت أو سلبية فالملاحظات الإيجابية تؤكد سلامة ونجاح النظام والسلبية تساعد على تطويره أكثر وسد الثغرات التي تظهر نتيجة العمل وكلها لصالح النظام وإكتماله.من أهم فوائد التقييم أنها عملية يجب أن تكون مستمرة ودائمة في المؤسسة للتأكد من نقاط القوة والضعف في النظام وإيجاد الحلول لمواطن الضعف،وكذلك قد يتعرض النظام لبعض المشكلات في أوقات مختلفة نظرا لأسباب متعددة لذا فإن هذه المرحلة هي لضمان نجاح النظام و استمراريته على مر الزمن.[4]

---

[1] سعد غالب ياسين، **مرجع سابق**، ص172.
[2] عصام النداف،أيمن الشنطي،عامر شقر،**مرجع سابق**، ص61.
[3] أحمد حسين علي حسين،**مرجع سابق**،ص ص283-284.
[4] إيمان فاضل السامرائي ،هيثم محمد الزعبي،**مرجع سابق**،ص ص229-230.

المطلب الثالث:ماهية نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في المؤسسة الإقتصادية

نظرا لكبر حجم التعاملات الاقتصادية لدى المؤسسة أدى إلى وجود كم الهائل من البيانات والمعلومات وكبر احتياجات الإدارة لها أدى إلى ظهور الحاجة إلى استخدام الحاسوب و البرامج التطبيقية تساعد في تسريع العمل و تدقيقه أكثر و تخفيض تكلفته.

I. مفهوم نظام المعلومات المحاسبية الإلكتروني:يمكن تعريف نظام المعلومات الإلكتروني على أنه مجموعة من النظم والإجراءات والأجهزة الإلكترونية والأفراد،التي تعمل داخل المؤسسة بهدف تجهيز البيانات و المعلومات،التي تحتاجها الإدارة والجهات الأخرى في شأن إتخاذ القرارات.[1] ويعرف أيضا على أنه "عبارة عن منظومات حسابية ذات بيئة شبكية من أجهزة كومبيوتر شخصية،ترتبط أو تلتقي مع أجهزة كومبيوترية خادمة ومضيفة،تبنى على أساس نظم المعالجة وقواعد البيانات الموزعة في معظم الأحيان. "[2]

أما الفرق الأساسي والجوهري بين النظام المحاسبي اليدوي والمحوسب يكمن في العقل المنفذ للأمور،يعني بذلك بأنه في النظام اليدوي،يقوم الإنسان من خلال استخدام عقله وذكائه الفطري بتحليل الأمور ومن ثم اتخاذ القرارات وتطبيقها وفقا للسياسات والإجراءات المتعارف عليها وقد يصيب أو يخطئ،ويتم تصحيح الخطأ عند اكتشافه. ولكن في النظام المحوسب يتم استخدام العقل الإلكتروني،والمصمم بواسطة الإنسان،وهذا العقل ينفذ الأوامر الموضوعة له مسبقا من قبل الإنسان،وبمعنى آخر لا يمكن أن يخطئ،أي لا يستطيع هذا العقل التحليل بل يستطيع فقط تنفيذ آلية التحليل المرسومة له مسبقا ومن ثم تنفيذها وفقا للسياسات والإجراءات المرسومة له مسبقا، ولا يمكنه تجاوز أي مخططات موضوعة له من قبل الإنسان".[3]

ولكن الأمر الجدير ذكره،بأنه وفي جميع برمجيات الأنظمة المحاسبية،وبغض النظر عن طبيعة أعمال مؤسستها لا بد من أن تتحقق الدورة المحاسبية بالآلية اليدوية،ويجب أن تجاري تلك الدورة جميع الإجراءات الرقابية التي تكفل استقلالية وحيادية النظام،ويمكن أن تزود البرمجيات بآليات رقابة جديدة تضبط السيطرة على الحاسوب، وعلى سبيل المثال الحصر كأن يزود الحاسوب بأرقام سرية لا يعلمها سوى المصرح لهم باستخدامه،وخصوصا مدخلي البيانات،وكذلك بروابط تمنع الشطب أو التعديل بالبيانات،وأمور أخرى كثيرة لم تكن موجودة بالنظام اليدوي،وأوجدت بسبب حوسبة النظام.

II. خصائص نظام المعلومات المحاسبية الإلكتروني: يتميز نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني بمجموعة

[1] فياض حمزة رملي، **نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة**، فهرسة المكتبة الوطنية، السودان، 2011، ص64.
[2] سعد غالب ياسين،**مرجع سابق**، ص ص 21-22.
[3] ظاهر شاهر يوسف القشي، **مرجع سابق**،ص31.

من الخصائص أهمها:[1]

- بالإضافة إلى المعلومات التقليدية،ينتج معلومات موجهة نحو إجراءات محددة،ومعلومات متعلقة بالمستقبل وليس فقط بالماضي.
- يسجل الأحداث الاقتصادية فور حدوثها وينتج معلومات محاسبية حديثة تعكس الواقع الاقتصادي للمؤسسة في لحظة إصدارها، كما ينتج المعلومات الدورية.
- الدمج بين نظام المعلومات المحاسبي وبقية أجزاء نظام المعلومات الإداري،لأن اتخاذ القرارات لا يتم بالاعتماد على نظام المعلومات المحاسبي وحده، ولأن قسما كبيرا من البيانات المحاسبية ينتج ضمن بقية أنظمة المعلومات الموجودة في إطار المؤسسة.
- البرامج المستخدمة سهلة،حيث يمكن استخدامها من قبل أقسام الحسابات والأقسام المالية والمراجعين وبقية الإدارات،وليس حصراً على المبرمجين والمختصين بعلم الحاسوب والذين عادة ما تكون معرفتهم المحاسبية قليلة.
- يضمن الحاسوب تسجيلا وتخزينا صحيحاً للبيانات المحاسبية بما يتفق مع المبادئ والقواعد المحاسبية، ويمنع إلى حد ما حالات الغش والتلاعب والخطأ المقصود وغير المقصود؛
- إمكانية تصنيف المعلومة المخزنة في داخل النظام المحاسبي حسب وجهات نظر متعددة من أجل أن تكون صالحة في عملية اتخاذ القرار.

III. **مميزات إستخدام الحاسب في مجال نظام المعلومات المحاسبية:**لا شك أن إستخدام الحاسب الآلي بإختلاف أنواعه في مجال العمل المحاسبي ضرورة تقتضيها طبيعة العمل ذاته من ناحية،ولما يمكن أن تحققه هذه الوسيلة من مزايا وفوائد من ناحية ثانية، ومن أهم هذه المزايا مايلي:[2]

- الدقة والسرعة في إعداد القوائم المالية وإجراء العمليات الحسابية والإجراءات المحاسبية، وهذا يؤدي بدوره إلى توفير الوقت والمجهود وتقليل حجم الأخطاء الحسابية، وتخفيض تكاليف تشغيل العمليات كذلك.
- تحسين عملية حفظ الدفاتر والمستندات المحاسبية وتسهيل عمليات تخزينها وإسترجاعها في شكل معلومات.
- سرعة إنجاز العمليات المتشابهة في وقت واحد،وتسجيل عدد كبير من العمليات المحاسبية في وقت قصير، واستخدام عدد أقل من الأفراد.
- إحكام الرقابة الداخلية والذاتية على تنفيذ العمليات،مما يحقق الدقة في إستخراج المعلومات والنتائج النهائية،

[1] سعد بن البار،**دور نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية**، مذكرة ماجستير منشورة،تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة –،2010-2011،ص90.
[2] فياض حمزة رملي،**مرجع سابق**،ص ص92-93.

ولإحتواء الحاسب على وسائل الضبط والرقابة والتحقق من النتائج،تمكن الإدارة من التثبيت في صحة العمليات المشغلة.

- زيادة الثقة في المعلومات الناتجة من التشغيل على الحاسب والمعروضة في التقارير، والتي تعتبر كأساس سليم وموثوق به لإتخاذ القرارات.
- يؤدي إستخدام الحاسب إلى توفير المرونة الكاملة في تصميم نظام المعلومات المحاسبية، من خلال خزن أو إسترجاع المعلومات في الوقت المناسب ولإحتوائه إلى قاعدة بيانات متطورة.
- يساعد إستخدام الحاسوب في تطبيق وتزواج أساليب المعرفة الأخرى مثل أساليب بحوث العمليات والنظم الخبيرة وغيرها، مما يساعد بدوره على إنشاء نظام متكامل للمعلومات المحاسبية.

IV. أسباب آلية نظم المعلومات المحاسبية:هناك أسباب عديدة سنحاول ذكر أهمها فيما يلي: [1]

- يحتوي نظم المعلومات المحاسبية على كمية هائلة من البيانات والمعلومات التي قد تستغرق معالجتها و تخزينها جهدا أو وقتا كبيرين،وبالتالي فإن استخدام الحاسوب يساهم في إنتاج معلومات محاسبية ذات مصداقية أكثر وفي وقت أسرع وبكمية أكبر.
- أسلوب المعالجة محدد مسبقا وفق مبادئ وقوانين تنظيمية أو حكومية مما يعني إمكانية إعداد خوارزميات تتطابق مع الأسلوب.
- هناك الكثير من العمليات الدورية كالترحيل من دفتر الأستاذ المساعد إلى دفتر الأستاذ العام وأعمال نهاية السنة،التي قد تخلق الملل والروتين في نفسية المحاسب فأوكلت هذه المهمة إلى الحاسوب عن طريق برمجيات خاصة.
- زيادة أهمية المعلومات المحاسبية زاد من عدد طالبيها،كما أن مصادر تدفق البيانات متعددة (كل نظام جزئي من المؤسسة هو مصدر من مصادر البيانات المحاسبية)،وللتحكم في هذا التدفق من وإلى نظام المعلومات المحاسبي تم الاستعانة بالنظام الآلي.
- انخفاض أسعار الحواسيب ساهم في تعميم استعمالها وفي توفير عدد من البرامج الجاهزة التي تساعد في أداء العمل المحاسبي، كما ظهرت مؤسسات خاصة لإنتاج البرمجيات وبالتالي انتشرت الثقافة المعلوماتية وأصبحت جزءا من ثقافة المؤسسة.
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات زادت من التسارع لجلب أفضل المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرار

[1] سهام كردودي،**المعلومات المحاسبية والرقابة الجبائية**، مذكرة ماجستير منشورة،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر – بسكرة –،2008-2009،ص ص63-64.

فعملت آلية (Informatisation) كل نظم المعلومات الإدارية بما فيها نظام المعلومات المحاسبي.

V. مكونات نظام المعلومات المحاسبي الإلكترونية: يتكون فيمايلي:

1- الحاسبات الإلكترونية:أنه مجموعة من الأجهزة المستقلة والمترابطة بآن معا،وتؤدي كل منهما وظيفة محددة يطلق عليها المعدات،وتعمل هذه الأجهزة فيما بينها بأسلوب متناسق ومنظم من خلال البرمجيات،وتكون الأجهزة والبرمجيات معا ما يسمى بنظام الحاسوب. [1]ويمكن تعريف الحاسوب بأنه جهاز قادر على تجميع البيانات وتخزينها أو حفظها ومعالجتها لتحقيق مهمة معينة أو إخراجها كمعلومات بأشكال مختلفة.[2]

- **خصائص نظام الحاسوب:**ومن خلال التعاريف يمكن أن نستنتج أهم الخصائص للحاسوب بمايلي:[3]

❖ **توفير حجم ذاكرة كبير:**يمتلك الحاسوب ذاكرة قوية إذ تستطيع أن تخزن البيانات والمعلومات في الذاكرة الرئيسية والذاكرة الثانوية كما يمكن إسترجاعها من هذه الذاكرة في وقت زمني يقاس بأجزاء الثانية.فخاصية التخزين والاسترجاع لكميات كبيرة من المعلومات وفي فترات متناهية في الصغر تجعل من الحاسوب وسيلة غاية في الأهمية تميزها عن غيرها.

❖ **السرعة:**يعالج الحاسوب البيانات بسرعة هائلة جدا بحيث يستطيع تنفيذ ما يزيد عن مليون عملية حسابية أو منطقية في الثانية الواحدة.وتقاس سرعة الحاسوب بوحدة زمنية تسمى (ناتو الثانية) وهي تعادل جزء واحد من ألف مليون من الثانية.

❖ **الدقة:**من الصفات المعروفة للحاسبات الإلكترونية بأنها تعمل أربعة وعشرون ساعة في اليوم من غير كلل وملل ويقوم بتكرار العمليات أي عدد من المرات بدون ملل أو تعب أو خطأ وبدقة متناهية في معالجة البيانات،بشرط أن تكون البيانات والتعليمات المغذاة صحيحة وسليمة،بالإضافة إلى أن الأجهزة تكون خالية من أي عطب وأن الصيانة متوفرة بشكل مستمر.

- **حدود إستخدام الحاسوب:**للحاسوب أربع حدود رئيسية على إستخدامه تتمثل فيمايلي:[4]

❖ الحاسوب آلة قادرة على تشغيل البيانات وفق التعليمات الواردة في البرامج وتقتصر مهمته على هذه الوظيفة. فالحاسب مثلا يستطيع مثلا أن يحدد كميات المخزون من البضائع من كل صنف،إلا أنه لا يستطيع القيام بعمليات الجرد الفعلي للمخازن.

❖ الحاسوب لا يحدد الهدف النهائي من إعداد البينات،بل يجب تحديد الهدف الذي يجب الوصول إليه من إعداد البيانات الأولية.

---

[1] سليم،الحسينية،**مرجع سابق**،ص104.
[2] محمود عمر الطبري،خالد جمال الجعرات،**مرجع سابق**،ص22.
[3] علاء السالمي،عثمان الكيلاني،هلال البياتي،**مرجع سابق**،ص186.
[4] صلاح الدين عبد المنعم مبارك،محمد الفيومي،**المحاسبة والحاسبات الآلية**،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية-مصر-،2000،ص ص11-12.

- ❖ يجب تحديد البيانات التي سيتم إدخالها للحاسوب،حيث لا يستطيع الحاسوب الوصول إلى النتائج إلا من واقع البيانات المقدمة له،لذا من الضروري تحديد البيانات المقدمة،لذا من الضروري تحديد البيانات التي تستخدم بدقة حتى يتم تصميم البرنامج اللازم لإعدادها وصولا إلى النتائج المطلوبة.
- ❖ لا يستطيع الحاسب إعداد البيانات إلا بالطرق المحددة له في البرنامج،لذا يجب معرفة طريقة إعداد البيانات بالتفصيل حتى يمكن كتابتها في خطوات محددة في البرامج.

- **المكونات الأساسية نظام الحاسوب:**يتكون من جزئين متآلفين لايمكن الفصل بينهما وهو قسم الأجهزة وقسم البرمجيات ولا يمكن للأجهزة أن تعمل بدون هذه البرمجيات من نظم وبرامج تشغيلية وتطبيقية.[1]

- ❖ **وحدات الإدخال:**بواسطتها يتم إدخال والإيعازات المطلوبة المطلوب تغذيتها للحاسوب،إما أن تكون لوحة مفاتيح متصلة بالشاشة عرض أو أجهزة أسطوانات أو أشرطة ممغنطة،أو قارئ ضوئي.

الوحدة المعالجة المركزية:وتشمل مايلي:

- **وحدات التخزين الرئيسية:**ومهمة هذه الوحدة الخزن المؤقت للبيانات والبرامج اللازمة لمعالجة تلك البيانات وتخزين المعلومات الناتجة عن معالجتها قبل إخراجها وتخضع هذه الوحدة لأوامر وتعليمات وحدة التحكم.
- **وحدة الحساب والمنطق:**تقوم هذه الوحدة بجميع العمليات الحسابية من جمع وطرح وضرب..إلخ.وكذلك العمليات المنطقية كالمقارنة كما إنها تخضع إلى أوامر وحدة التحكم.
- **وحدة التحكم والسيطرة:**ويعتبر هذا الجزء من أهم الأجزاء حيث يقوم بالإشراف على جميع العمليات التي تقوم بها الوحدات وتسيطر على سير البيانات و الإيعازات والبرامج وإعطاء النتائج.كما أن وحدة التحكم مع وحدة الحساب تكون ما يسمى بالمعالج والوحدات الثلاثة،وهي وحدة الذاكرة الرئيسية ووحدة التحكم ووحدة الحساب والمنطق تسمى الوحدة المركزية.

- ❖ **وحدة الإخراج:**تقوم أجهزة الإخراج بتسجيل نتائج البيانات (المخرجات) إما بأشكال يمكن للإنسان قراءتها كالمخرجات المطبوعة،وبأشكال قابلة للقراءة بالآلة كما هو الحال في الأقراص والأشرطة الممغنطة وهناك كثير من أجهزة الإخراج المستخدمة والشائعة في المؤسسات المختلفة،مثل الطابعات أو التصوير بأشعة الليزر للحصول على الطبع،والمخرجات الصوتية ومخرجات الرسوم البيانية...إلخ،وكل تلك الأجهزة،يكون متحكم فيها،ومنسق بينها وبين وحدة التشغيل المركزية.[2]
- ❖ **وحدات التخزين الثانوية:**يتكون نظام الإختزان الثانوي من الوسيط الذي تسجل به البيانات مثل الأشرطة

[1] علاء السالمي،عثمان الكيلاني،هلال البياتي،**مرجع سابق**،ص181-182.
[2] عبد الرحمن الصباح،**نظم المعلومات الإدارية**،دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2010،ص280.

الممغنطة أو الأسطوانات الممغنطة المرنة،أو الأسطوانات الليزرية.[1]

❖ **البرمجيات:**وهي المكونات الإجرائية التي تعطي الأوامر للحاسوب في صورة إلكترونية،وتوجيهه إلى ما يجب أن يقوم به.ولا يمكن رؤية أو لمس البرامج نفسها،بل يمكن لمس المغلفات التي تحتوي عليها.[2]ويمكن تقسيم البرمجيات إلى قسمين رئيسيين هما:

- **برامج أنظمة التشغيل:**وهو نظام متكامل من البرامج التي تتولى إدارة عمليات وحدة المعالجة المركزية و التحكم في أنشطة المدخلات والمخرجات والتخزين، وتوفير خدمات الدعم عند قيام الحاسب بتنفيذ العمليات المختلفة الخاصة بالمستخدم.[3]
- **البرامج التطبيقية:**بأنها برامج مصممة لإنجاز مهام مرتبطة بالأفراد،مثل إحتساب المرتبات والأجور، المخزون،تحليل المبيعات.ويمكن تعريفها أيضا بأنها برامج موجهة لأداء وإستخدامات معينة لمقابلة الإحتياجات التشغيلية لمستخدمي نظم المعلومات.[4] **و**يمكن أن تقسم إلى عدة أصناف حسب الأغراض التي يستفاد منها:[5]

- **برمجيات التطبيقات العامة:**هي البرامج التي تمكن من معالجة البيانات والمعلومات العامة التي تغطي شريحة واسعة جدا من المستفدين،مثل برامج معالجة الكلمات(وورد)،والجداول الإلكترونية،والرسوم البيانات، وهي البرامج التي يمكن الإستفادة منها في سائر الأعمال الشخصية والمهنية.
- **برامج التطبيقات الإدارية:**وتشمل مايلي:

❖ **برامج إدارة الأعمال:**مثل برامج قواعد البيانات،وبرامج المحاسبة والرواتب،والتسويق والتوزيع،والمالية و المصاريف، وإدارة الموارد البشرية..إلخ.

❖ **برامج دعم القرارات:**وهي برامج يستخدمهم المديرين لمساعدتهم على إتخاذ القرارات،تركز بعض هذه البرامج على حل مشكلات إدارية بصفة عامة،بينما صمم بعضها الآخر للمساعدة على حل مشكلات محددة.

❖ **برامج التطبيقات العلمية:**هي البرامج المستخدمة في معالجة البيانات العلمية في المجالات الرياضية، والهندسية،والعلوم الطبيعية،والإحصاء،والتصميم الهندسي،ومراقبة التجارب،وبحوث العمليات.

❖ **الأنظمة الخبيرة:**وهي أنظمة متخصصة والأكثر تطورا في برمجيات التطبيقات،فهي أنظمة مركبة ومعقدة مبنية على قواعد المعرفة في مجال خبرة معينة،وليس على قواعد البيانات أو المعلومات فقط،مثل أنظمة

---

[1] عبد اللطيف محمد حمزة،**النظم المحاسبية-نظم المعلومات المالية والمعالجة الإلكترونية للحسابات**-،الدار الجماهرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا، 2000،ص59.

[2] محمود عمر الطبري،خالد جمال الجعرات،**مرجع سابق**،ص20.

[3] طارق طه،**نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،مصر،2007،ص387.

[4] طارق طه،**مرجع سابق**،ص412.

[5] سليم الحسنية،**مرجع سابق**،ص ص131-133.

التشخيص الطبي،أو التنقيب عن النفط..إلخ.

2- **الإجراءات:**يوجد العديد من الإجراءات التي يجب أن تستخدم بشكل واضح لكيفية استخدام والتعامل مع الحاسب وخاصة في المؤسسات بشكل يتناسب مع حاجة كل مستخدم للنظام.فعلى سبيل المثال يمكن وضع مجموعة من الإجراءات التي توضح كيفية دخول الموظف على الحاسب للقيام بأداء عمله وقد يختلف ذلك بدرجة كبيرة عن كيفية تعامل المدير مع الحاسب فكل منهما لديه كلمة سر تختلف عن الآخر.ومن أجل ضمان قيام الحاسب بأداء وظائفه بكفاءة يجب وجود الإجراءات التي توضح تعامل الأفراد في المؤسسة مع الحاسب فتقوم تلك الإجراءات بصورة أساسية على وصف الأنشطة اليومية التي يقوم بها المحاسب،ومن هم المستخدمون المحتملون له وماهية الخطط التي تتبع في حالة توقف الحاسب أو في حالات الحريق أو في أخطار أخرى،وفي الغالب تلك الإجراءات تكون مكتوبة بشكل واضح ويكون معلن عنها.[1]

3- **قاعدة البيانات:**هي مجموعة البيانات المخزنة على وسائط تخزين البيانات المختلفة(أشرطة ممغنطة/أقراص ممغنطة/أسطوانات ممغنطة)بطريقة منظمة بحيث تحقق التنظيم الأمثل لملفات البيانات والتي تتيح إمكانية إسترجاعها بصورة سريعة ومناسبة عند الحاجة إليها بهدف الوصول إلى معلومات المطلوبة بالإضافة إلى ذلك فإن البيانات تكون مرتبطة ببعضها ومتكاملة وتحقق إمكانية إستخدامها بواسطة أكثر من مستفيد في وقت واحد.[2]

4- **مستلزمات بشرية:**وهي تتمثل بوجود جهة مسؤولة عن صيانة ومعالجة المشاكل المتعلقة بنظام المعلومات ومتابعة سير عمله بالإضافة لتمتع هذه الجهة بعلاقة جيدة مع مستخدمي النظام وتفهم احتياجاتهم؛ إذ يعتبر العنصر البشري أساس أي عمل، فهو الوسيلة والغاية لأي نظام،ولذلك فإن الاهتمام بهذا العنصر هو أمر بالغ الأهمية عند البحث في نظام[3].ويتكون هذا المورد من:[4]

- **الأخصائيين:**وهم الأشخاص الذين يعملون على تحليل وتصميم وتشغيل المعلومات.ويشمل ذلك محللي النظم والمبرمجون ومشغلي الحاسوب لإدارة المعلومات.حيث يقوم محللو النظم بتصميم النظام بالإستناد إلى الإحتياجات المعلوماتية للمستخدمين،كما ويقوم المبرمجون بإعداد برامج الحاسوب بناءا على المواصفات التي يقدمها محلل النظم.

---

[1] محمد أحمد حسان،**نظم المعلومات الإدارية**،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2008،ص161.
[2] يحيى مصطفى حلمي،محمد السعيد خشبة ،**الكمبيوتر ونظم المعلومات**،مكتبة عين شمس،مصر،1990،ص201.
[3] محمد عبد الرحيم المحاسنة، **أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1 ، العدد1 ، 2005، ص83.
[4] عدنان عواد الشوابكة،**مرجع سابق**،ص193.

- **المستخدمين النهائيين:**وهم مستخدمي نظام المعلومات المحاسبي.

VI. عناصر نظام المعلومات المحاسبي الإلكترونية:تتمثل عناصر نظام المعلومات المحاسبي الإلكترونية كمايلي:

1- **مدخلات نظم المعلومات المحاسبي الإلكتروني:**تتعدد مصادر البيانات اللازمة لنظم المعلومات الإلكترونية، نظرا للتنوع في أوجه النشاط داخل المؤسسة،بالإضافة لإختلاف أنشطة الجهات الخارجية الأخرى التي توفر البيانات بطريقة غير مباشرة.ويمكن تمييز المدخلات الأساسية لنظام المعلومات المحاسبي الإلكترونية إلى أربعة مصادر من خارج وداخل المؤسسة كمايلي: [1]

- البيانات التي تتجمع بصورة روتينية نتيجة للأحداث المالية المترتبة على معاملات المؤسسة مع الغير من الأفراد والهيئات والمؤسسات الأخرى.
- البيانات التي تتجمع بصورة غير روتينية من مصادر خارجة عن المؤسسة مثل الجهات الرسمية والحكومية.
- البيانات التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات داخل المؤسسة،نتيجة للحركة الداخلية لتفاعل عوامل الإنتاج ومستلزماته،أي نتيجة للمعاملات التي تتم بين الأقسام الداخلية ومراكز المسؤولية بعضها البعض مثل بيانات التكاليف الصناعية.
- البيانات التي تتجمع بصورة غير روتينية من القرارات الإدارية الداخلية،أي تتجمع نتيجة ردود الأفعال، المترتبة على القرارات إدارية معينة ناتجة عن أداء نظم المعلومات المحوسبة مثل إصدار أمر بإلغاء دين على أحد العملاء.

2- **تشغيل النظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني:**يتم تجميع وإعداد البيانات للتشغيل عن طريق القيام بعملية إدخال البيانات والتي تشمل أنشطة مثل التسجيل والتحرير.وعادة مايتم إدخال البيانات مباشرة إلى الحاسب الآلي أو يتم تسجيل البيانات مباشرة إلى الحاسب الآلي أو يتم تسجيل العمليات على وسيط مادي مثل الورق حتى يحين إدخاله إلى الحاسوب.[2] هناك أربعة أساليب مستخدمة في معالجة البيانات ويمكن تصنيفها تبعا لدرجة إستخدام المعدات إلى ما يلي[3]:

❖ **الأسلوب اليدوي:**هو الأسلوب الذي كان سائد منذ القدم، أو الذي يتصف بعدم وجود أية أجهزة ميكانيكية،ويتم العمل كله بواسطة الشخص الذي يقوم بمعالجة البيانات بإستخدام بعض الأدوات مثل الأقلام، الأوراق

[1] فياض حمزة رملي،**مرجع سابق**،ص ص71-72.
[2] منال محمد الكردي،جلال إبراهيم العبد،**مرجع سابق**،ص36.
[3] علون محمد لمين،**دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة، قسم علوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة –،2015-2016،ص ص119-120.

والدفاتر والسجلات، فهذا الأسلوب هو مناسب جدا للعمليات الصغيرة المحدودة ويتمتع بدرجة من المرونة، إلا أنه يعاب عليه البطء وارتفاع إحتمالات الأخطاء، بالإضافة إلى التكلفة العالية في حالة العمليات الكبيرة.

- **أسلوب الماكينات اليدوية لمعالجة البيانات:** ساعد إستخدام الآلة الكاتبة في سرعة وتحسين تسجيل البيانات، ولكن ليس بها وحدة حسابية، ولتغطية هذا النقص تم إستخدام الحاسبات المكتبية والحاسبات الصغيرة التي أمكنت القيام بالعمليات الحسابية، وتعمل هذه الماكينات بواسطة الضغط على المفاتيح، وفيما بعد تم إستخدام الآلات تسمى بماكينات مسك الدفاتر والمصممة لأداء وظائف خاصة، حيث جمعت هذه الأخيرة بين كل من وظائف الآلة الكاتبة،وماكينة الحساب وحتى الحاسب المكتبي ويمكن بواسطة ماكينة مسك الدفاتر طبع الأحرف والأرقام على مستند ما والقيام بالعمليات الحسابية في نفس الوقت.
- **أسلوب البطاقة المثقبة للمعالجة البيانات:** هي طريقة تقليدية بطيئة ومحدودة الإمكانيات بالنسبة للإحتياجات الحالية للإدارة الحديثة ويمكن القول أنها إندثرت أو في طريقها للإندثار، ويتم تسجيل البيانات في هذه الطريقة على بطاقات مثقبة بواسطة ماكنة تثقيب البطاقات، ثم تتم تدقيق البيانات التي تم تثقيبها بواسطة ماكينة تدقيق التثقيب للتأكد من صحتها وعدم وجود أخطاء، وبعد ذلك يتم نقل البطاقات التي تم تدقيقها إلى مجموعة ماكنات معالجة البيانات(الفرز، الدمج، النسخ، الحساب) حيث يتم إجراء عمليات المعالجة المختلفة على البيانات للحصول على النتائج المطلوبة ومسجلة على بطاقات مثقبة، وتنتقل هذه البطاقات إلى ماكنة الطباعة والتبويب لعرض النتائج في صورة تقارير ورقية مطبوعة أو جداول ملخصة.
- **أسلوب الحاسب الآلي:** ويتميز الحاسب الآلي عن ما سبقه في أنه يستخدم خاصية التشغيل الإلكتروني بالإضافة إلى إمكانية برمجته وقدرته على تخزين أحجام كبيرة من المعلومات، وسرعته العالية والقدرة على القيام بالعمليات المنطقية والحسابية ذات الأحجام الكبيرة بدقة عالية، كذلك أصبح هذا الأسلوب يستخدم التكنولوجية الحديثة كشبكات المعلومات المحلية والواسعة عن طريق الإنترنت، بحيث يستطيع من خلالها إستخدامها لتهيئة المعلومات الجوهرية والمفيدة لكل المستويات الإدارية بالمؤسسة.وهناك أكثر من نظام يمكن تطبيقه لتشغيل معين بناء على إمكانيات الحاسوب من ناحية وظروف المؤسسة من ناحية أخرى.وتتمثل أهم نظم التشغيل الإلكتروني للبيانات بصفة عامة فيمايلي:

- **نظام التشغيل بالمجموعات:** تحتوي نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وفق تخصصية الأنظمة الفرعية على نوعين من الملفات:الملف الرئيسي،وملف العمليات.ووفق التشغيل بنظام المجموعات يتم تحديث الملف الرئيسي من خلال جمع البيانات وترتيبها في مجموعات وتشغيلها في وقت واحد على دفعة واحدة.وعادة ما يتبع هذا النظام في التشغيل للبيانات عندما تكون حركة النشاط الاقتصادي بالمؤسسة

بطيئة وعدد عملياتها قليل ويحتاج الأمر إلى توفر قدر كافي من البيانات حيال عملية التشغيل لتحقيق الكفاءة في تحديث الملف الرئيسي عقب إدخال البيانات مباشرة في ملف العمليات. [1]

- **نظم تشغيل المشاركة الزمنية:** هو نوع السائد على أجهزة الحواسيب الإلكترونية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في الوقت الحاضر وتعتمد على نفس أسس نظم التشغيل التي تتعامل مع عدة برامج إلا أنها تسمح للمستخدمين التعامل مع المنظومة من خلال عدد كبير نسبيا من المحطات الطرفية.ومن الأنواع الشائعة لهذه النظم هو نظام (unix).[2]
- **نظام التشغيل الفوري:** طبقا لهذا النظام يتم تشغيل العمليات فور إدخالها مباشرة في الحاسوب وتحديث البيانات المخزنة على الملفات الرئيسية،أي يتم الإستغناء عن خطوة تخزين البيانات في ملف العمليات لمعالجتها في وقت لاحق،مثال ذلك عندما يتم تحديث حساب العملاء بالأرصدة يتم تحديث وفق القيام بالسداد وإدخال بيانات العملية بواسطة الموظف المختص من خلال طرفية الإتصال،وكذلك الحال في عمليات البيع للعملاء،وعلى هذا الأساس يتم التحديث بشكل فوري وفق كل معاملة تتم بالتغذية الفورية للبيانات على النظام،مما يستلزم أن ترتبط الطرفيات عن بعد مباشرة بوسائل إتصال عالية السرعة كتلك المستخدمة في البنوك وشركات الطيران للحجز.[3]
- **نظم التشغيل المباشر:** توجد نظم تشغيل متخصصة تتعامل مع الحالات من الإدخال والإخراج سريعة الحدوث لا يمكن تأجيلها كما هو الحال في النظم التشغيل السابقة وتستعمل هذه النظم في السيطرة على العمليات الصناعية والعلمية كمحطات الكهرباء والمفاعلات النووية ووحدات إطلاق الصاروخ والأقمار الصناعية.[4]ويتضمن أي نظام لمعالجة البيانات خمس مهام أساسية متتابعة،تلعب كل منها دورا هاما في جعل الحاسب الآلي أداة مفيدة في تشغيل ومعالجة البيانات.وتتم المعالجة من خلال المراحل التالية:[5]

- **تجميع البيانات:** تعتبر عملية تجميع البيانات هي المهمة الأساسية في معالجة البيانات فوفقا لهذه العملية يتم تسجيل أنشطة وتعاملات فور حدوثها في السجلات يتم تصميمها لهذا الغرض ويمكن تجميعها بإستخدام نهايات طرفية يمكن إدخال البيانات التي تعبر عن عمليات وأنشطة المؤسسة.وقبل إدخال البيانات يجب إعداد البيانات يعني وضعها في شكل صالح للإستخدام من خلال النظام،حيث يتم تصنيف البيانات وترميزها.

---

[1] فياض حمزة رملي، **مرجع سابق**،ص81.
[2] عبد الرحمن الصباح،عماد الصباغ،**مرجع سابق**،ص143.
[3] فياض حمزة رملي،**مرجع سابق**،ص82.
[4] عبد الرحمن الصباح،عماد الصباغ،**مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**،دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2008،ص143
[5] محمد أحمد حسان،**مرجع سابق** ،ص ص169-173.

- **مراجعة البيانات:**والهدف من مراجعة البيانات هو التأكد من صحة البيانات وخلوها من الأخطاء قبل إجراء عمليات المعالجة اللازمة لها.وقد تتم المعالجة يدويا أو بإستخدام الحاسب الآلي.
- **معالجة البيانات:**تتمثل عملية معالجة البيانات على عدد من الأنشطة الفرعية مثل ترتيب البيانات،وإنشاء الملفات وتحديثها فضلا عن إجراء العمليات الحسابية والتلخيصية فعلية الترتيب ووضع البيانات في تتابع معين لأغراض سرعة وكفاءة المعالجة.
- **تخزين البيانات:**يتزايد حجم تعاملات وأنشطة المؤسسات بتزايد حجم البيانات التي يجب التعامل معها فغالبا ما ينتج عن حدوث عملية بسيطة توافر حجم كبير من البيانات التي يمكن تخزينها بإستخدام وسائل تخزين مادية متنوع مثل الأسطوانات والشرائط الممغنطة وعادة ما يطلق على الملفات التي يتم تخزين البيانات فيها اسم قاعدة البيانات هي نتاج لنظم معالجة البيانات.
- **إعداد التقارير:**إن كل العمليات السابقة تتم تجميعها ومعالجتها وتخزينها بغرض استخدامها في فترات اللاحقة.ولذلك فهي يجب أن تظهر في صورة صالحة للإستخدام.فالتقارير هي الكيفية التي تقدم بها البيانات للمستخدم النهائي ولذلك فإنه غالبا ما يتم إعداد التقارير وفقا لإحتياجات المباشرة والغير المباشرة للمستخدم النهائي.

3- **مخرجات النظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني:**يمكن تصنيف مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بشقيه المالي والإداري إلى نوعين:مخرجات يومية روتينية ومخرجات معلومات تغذية عكسية.ويتضمن الأول المخرجات اليومية الخاصة بالتوثيق النشاط والمعاملات الروتينية العادية للمؤسسة سواء مع الأطراف وهيئات خارج المؤسسة أو بين مراكز المسؤولية داخل المؤسسة.كأوامر الشراء،محاضر التسليم،شيكات المدفوعات،فواتير البيع..إلخ.وتعتبر هذه البيانات التي تتضمنها هذه المخرجات المدخلات الرئيسية لعمليات التشغيل اليومي في النظام المحاسبي بشقيه المالي والإداري لإخراج النوع الثاني من المخرجات وهي مخرجات معلومات التغذية العكسية.

ويحتاج مستخدمي نظام المعلومات المحاسبي إلى معلومات التغذية العكسية لتنظيم وإدارة وتقييم الأنشطة داخل المؤسسة ويمكن تصنيف هذه المعلومات العكسية إلى ثلاث أنواع :الأول خاص بتسجيل الأحداث التي تصف الماضي،أما الثاني فيلفت النظر ويوجه الإنتباه إلى شيء معين أما الثالث من المعلومات العكسية فيكون في شكل تنبؤات ترتبط بإتخاذ القرارات في المستقبل.ويتم تقديم هذه الأنواع الثلاثة من المعلومات العكسية في شكل تقارير ينتجها نظام المعلومات المحاسبي.[1]

[1] أحمد حسين علي حسين،**نظم المعلومات المحاسبية**،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،مصر،بدون سنة نشر،ص ص67 -68.

VII. أثر إستخدام الحاسب الإلكتروني على مقومات نظام المعلومات المحاسبي:إن مقومات نظام المعلومات المحاسبية الذي يقوم على تشغيل الإلكتروني للبيانات لن تختلف عن مقومات نظام المحاسبي اليدوي، بمعنى أنه في كل الأحوال لابد من وجود مجموعة مستندية ومجموعة دفترية وقوائم مالية وتقارير أخر و على تخزين البيانات والمعلومات المحاسبية،ويمكن حصر أهم آثار إستخدام الحاسب الإلكتروني على مقومات نظام المعلومات المحاسبية فيمايلي:[1]

- **الأثر على المجموعة المستندية** :تتخذ المستندات في ظل النظام اليدوي الشكل المعتاد الذي تظهر عليه دفاتر البيع والشراء وإيصالات التسديد والتحصيل وغيرها،أما في حالة تشغيل الحاسب للبيانات فإن الأمر يستلزم بالضرورة التعديل في شكل أو طبيعة المستندات، بمعنى يجب إستخدام مجموعة مستندية وسيطة تحوي البيانات الموجودة في المستندات الأصلية، ومترجمة بطريقة يفهمها الحاسب الإلكتروني حتى يمكن تغذيته بهذه البيانات كمدخلات.
- **الأثر على المجموعة الدفترية:**لا يقتصر تأثير الحاسب الإكتروني على المجموعة المستندية،بل يمتد أيضا ليشمل المجموعة الدفترية،ففي ظل النظام المحاسبي اليدوي تتخذ المجموعة الدفترية شكل مجلدات،ويمكن لكل من يطلع على هذه المجلدات أن يقرأ ما بها من بيانات أما في ظل التشغيل الإلكتروني للبيانات،فإن مجموعة الدفاتر والسجلات قد تتخذ شكل أشرطة أو أسطوانات ممغنطة،حيث لا تتيح للمحاسب والمراجع و المدير إمكانية الإطلاع على ما بها من بيانات مباشرة،كما هو الحالة لمجموعة الدفترية الموجودة في النظام اليدوي.
- **الأثر على الدليل المحاسبي** :يتضمن الدليل المحاسبي قائمة بأسماء الحسابات الإجمالية و الفرعية، كما يشمل أيضا مجموعة القواعد التي تحكم التسجيل في كل حساب، وإذا كان الدليل المحاسبي ضروريا بالنسبة للنظام اليدوي، فإنه أكثر ضرورة بالنسبة لنظام تشغيل الحاسب، حيث لا يمكن للحاسوب توجيه بيان معين إلى حساب معين، إلا إذا كان مخزن به أرقام وأسماء للحسابات الإجمالية و الفرعية.
- **الأثر على القوائم المالية والتقارير الأخرى:**لقد أدى إستعمال الحاسب الإلكتروني إلى دقة وسرعة الحصول على التقارير،هذا فضلا عن إمكانية توفير تقارير إدارية أكثر فعالية نظرا لمقدرة الحاسب الإلكتروني على تشغيل كميات هائلة من البيانات،وإمكانية تطبيق النماذج الكمية في حل مشكلات الإدارة.
- **الأثر على تخزين البيانات والمعلومات المحاسبية:** يتم تخزين البيانات في ظل نظام المعلومات المحاسبي اليدوي بحفظ المستندات الأصلية داخل ملفات خاصة، هذا بالإضافة إلى أن الدفاتر والسجلات التي تحوي

[1] أحمد حلمي جمعة ،عصام فهد العربيد،زياد أحمد الزغبي ،**مرجع سابق**،ص ص25-27.

البيانات المسجلة تمثل أيضا وسائط للتخزين،أما في ظل نظام تشغيل الآلي فإن طبيعة الحاسب تفرض صورة جديدة لتخزين البيانات والوسائل المستخدمة في ذلك.

VIII. متطلبات وإجراءات الحد من مخاطر إستخدام الحاسب الإلكتروني في نظام المعلومات المحاسبي:تستخدم المؤسسات أساليب مختلفة لحماية نظم المعلومات الموجودة فيها،ويتم إختيار الأسلوب المناسب لكل حالة في ضوء الهدف من الحماية وتحليل التكلفة والعائد وفيمايلي أهم الطرق المستخدمة لحماية نظم المعلومات المحاسبية:[1]

- **الوقاية ومنع حدوث الأخطار:**يقصد بذلك العمل على منع حدوث الأخطار على إعتبار أن الوقاية خير من العلاج،فمثلا تمنع وسائل الرقابة المصممة تصميما جيدا حدوث الأخطاء وتساعد كذلك في سرعة إكتشاف المحاولات التي تهدف إلى مهاجمة أو إختراق نظم المعلومات المحاسبية.
- **الإكتشاف:**يقصد بها إكتشاف قدر الإمكان لنقاط الضعف والقصور والمشاكل التي قد تسبب في حدوث أعطال عند تنفيذ نظم المعلومات المحاسبية،وذلك بهدف اتخاذ الإجراءات الوقاية اللازمة لمنع حدوث هذه الأخطار، ويمكن إستخدام برمجيات خاصة لتشخيص المشكلات والمساعدة في إكتشافها.
- **التقليل:**يقصد بها تقليل الأخطار إلى أدنى حد ممكن عند حدوث أعطال في التأخير عمل نظم المعلومات المحاسبي أو في عملية إستئناف عملها من جديد وما يصاحب ذلك من أعباء مادية كبيرة،و يمكن تحقيق ذلك من خلال تشغيل نظم بديلة يتم إستخدامها مؤقتا،ريثما يتم تصحيح الأعطال واسترداد النظام.
- **الإسترداد** :هي وضع خطة لإسترداد النظام في حالة حدوث الأخطار المختلفة،بهدف إعادة تشغيله في أسرع وقت ممكن،وذلك من خلال إكتشاف مسبب العطل واستبداله فورا وإعادة تشغيل نظم المعلومات المحاسبي.
- **الإصلاح** :يقصد بها إصلاح النظام و إعادة تشغيله وتحسين إجراءات الحماية كالمنع تكرار حدوث ذلك في المستقبل.

[1] أحمد حلمي جمعة ،عصام فهد العربيد،زياد أحمد الزغبي،**مرجع سابق**،ص ص348-349.

المبحث الثالث:آلية عمل نظام المعلومات المحاسبي

يتكون النظام المعلومات المحاسبي من عدد من الأنظمة الفرعية، تهدف هذه الأنظمة إلى إنتاج معلومات محاسبية النافعة والمفيدة تستخدم من قبل فئات متعددة ومتنوعة سواءا داخل أو خارج المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول:مدخلات نظام المعلومات المحاسبي

يعمل نظام المعلومات المحاسبي على تحويل البيانات الاقتصادية الناتجة من الأحداث الخارجية أو العمليات الداخلية التي تعتبر مدخلاته مرورا بالمعالجات المختلفة للحصول على معلومات محاسبية تفيد في إتخاذ القرارات داخل وخارج المؤسسة.

I. **مصادر المدخلات نظام المحاسبة المالية:**تنشأ البيانات المحاسبية نتيجة العمليات المحاسبية التي تتم داخل وخارج المؤسسة.وتعرف العملية الاقتصادية بأنها حدث اقتصادي يمكن قياسه كميا ويؤثر على أصول وخصوم المؤسسة المعنية ويظهر في حساباتها وقوائمها المالية.ويوجد نوعان من العمليات المحاسبية هما:العمليات الخارجية والتي تنشأ من عملية تبادل بين الأطراف الخارجية للمتعاملين معها (المدينون، المستثمرون، الدائنون، الجهات الحكومية...)،العمليات الداخلية التي تنشأ من العمليات بين الأقسام الداخلية في المؤسسة.وغالبا ما تكون بيانات مدخلات النظام المحاسبي في شكل بيانات مالية أو معبرا عنها في صورة نقدية وخصوصا لأغراض الخارجية كما يمكن أن تكون مدخلات النظام المحاسبي معبر عنها بوحدات قياس المدخلات أو المخرجات (قياس كمي مثلا وحدات،ساعات، الوزن...الخ)وذلك لأغراض الاستخدام الداخلي. [1]

ويمكن تمييز المدخلات الأساسية بحسب مصدرها إلى أربعة مصادر من خارج وداخل المؤسسة:[2]

- البيانات التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات الخارجية اليومية الأفراد والهيئات والوحدات الأخرى خارج المؤسسة الاقتصادية.وهي عادة تتعلق بعمليات البيع والشراء والمدفوعات والمتحصلات النقدية...الخ.
- البيانات التي تتجمع بصورة غير روتينية من مصادر الخارجية مثل الجهات الرسمية والحكومية مثل تعليمات جديدة لمصلحة الضرائب.
- البيانات التي تتجمع بصورة روتينية من العمليات الداخلية للمؤسسة نتيجة للمعاملات بين الأقسام الداخلية ومراكز المسؤولية بعضها البعض مثل بيانات التكاليف الصناعية في المراحل الإنتاجية المختلفة،حركة الوارد والصادر من المخزون..الخ.
- البيانات التي تتجمع بصورة غير روتينية من القرارات الإدارية الداخلية مثل وضع السياسات جديدة أو

[1] أحمد علي حسين،**مرجع سابق**،ص51.
[2] فياض حمزة الرملي،**مرجع سابق**،ص ص 71-72.

تغيير المعايير المستخدمة في الأداء أو أهداف جديدة مطلوب تحقيقها ...الخ.

1- **المستندات:**لا يمكن حصر عدد الوثائق و المستندات التي تنشأ ضمن المؤسسة،باعتبار أن هذه العملية مرتبطة بعدة عوامل تخص طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي والنظام المالي والمحاسبي وجودة نظام الرقابة الداخلية[1].

- **تعريف المستندات:**تمثل مستندات نماذج مطبوعة أو محررة ينبغي توافرها عند القيام بإثبات أية عمليات مالية وعادة ما يحدد المستند المعلومات المتعلقة بالقيمة النقدية للعملية وتاريخها وطبيعتها والأطراف المعنية بها.ويحقق المستند لكل عملية مالية غرضين رئيسين:

❖ أن المستند يوفر دليلا مكتوبا على العملية يؤيد ما يتم تقييده في السجلات المحاسبية،لذلك يسمى قيد المحاسبي،ويحتفظ به المحاسب وفق تسلل رقمي،لتكون هذه المستندات أساسا للتدقيق حين اللزوم.

❖ أن المستندات تمثل عنصرا رئيسيا في إجراءات الرقابة الداخلية داخل المؤسسة للمحافظة على أصولها من الضياع والسرقة والتلف..الخ.[2]

- **خصائص المستندات:**في طبيعة الحال لا يمكن أن تلعب المستندات الدور الهام والحيوي في النظام المعلومات المحاسبي إلا إذا توافرت في هذه المستندات المواصفات التالية:[3]

❖ أن يكون مطبوعا محددا فيه اسم المؤسسة وعنوانها.

❖ أن يظهر عنوان المستند ووظيفته والقسم الذي قام به وتاريخ تحريره.

❖ أن يكون المستند واضح ومحدد من حيث المحتويات والتنسيق،وأن يكون بالشكل والحجم المناسبين بحيث يسهل فهمه وقراءته.

❖ أن يكون المستند موثقا ويظهر عليه خانات لتوقيع الأشخاص المسئولين.

❖ أن يكون المستند من عدة صور يفضل أن تكون مختلفة اللون بحيث يطبع على كل لون الجهة المرسل إليها المستند.

- **أهمية المستندات:**تنبع أهمية المستندات من العناصر التالية:[4]

❖ تعتبر وسيلة للإتصال بين إدارات المؤسسة المختلفة،وكذلك بينها وبين الأطراف الخارجية،أداة هامة لنقل وتداول البيانات.

❖ تمثل أداة إثبات ودليل مادي موضوعي على حدوث العمليات المرتبطة بها.

---

[1] درحمون هلال،**مرجع سابق**،ص92.
[2] رضوان حلوه حنان،نزار فليح البلداوي،**مرجع سابق**،ص ص83-84.
[3] احمد علي حسين،**مرجع سابق**،ص52.
[4] أشرف يحيى محمد الهادي،ناصر خليفة عبد المولى،**مرجع سابق**،ص45.

- ❖ تمثل أداة هامة للرقابة والتحقق من العمليات وتحديد المسؤولية وتعتبر دليل مادي الذي يحتاج إليه المراجع الداخلي أو الخارجي.
- ❖ تحدد السجلات التي تسجل فيها البيانات التي تتضمنها هذه المستندات كما تسهل عمليات الحفظ والرجوع إليها في المستقبل.

▪ **دور المستندات:** تلعب المستندات دورا حيويا هاما في نظام المعلومات المحاسبي سواءا كان يدويا أو قائما على إستخدام الحاسبات الإلكترونية.بالإضافة إلى كونها الوسيلة الأساسية لحصر وإدخال البيانات المحاسبة إلى نظام المعلومات،فهي تستخدم أيضا كوسيلة للتأكد من صحة ودقة وشمول البيانات المتجمعة.فوجود المستندات يعني:[1]

- ❖ معرفة تدفق البيانات داخل النظام من حيث مصدر هذه البيانات والمقر الأخير (حفظ في ملف،مدخلات لعملية أخرى،ترسل إلى خارج النظام).
- ❖ التصريح بالعملية المادية:فمثلا وجود أمر البيع يعني التصريح بشحن البضاعة إلى العميل.
- ❖ تشير إلى التدفقات المادية: فمثلا وجود أمر البيع إلى حركة البضاعة من المخازن إلى منطقة الشحن.
- ❖ تعكس المحاسبة عن حدث تم: فعند إنتهاء أمر البيع والتصديق عليه يعني أنه تمت الموافقة على منح الإئتمان للعميل.
- ❖ تخدم كوسيلة ترحيل:فمثلا يتم ترحيل بيانات فاتورة البيع إلى كل من أستاذ المخازن وأستاذ العملاء.
- ❖ تخدم كمرجع:فمثلا يتم الإحتفاظ بصور أوامر البيع في ملف أوامر البيع الجارية لمرحلة التي وصل إليها أمر البيع المعين،كما يتم الإحتفاظ بصورة من أمر البيع أيضا في ملف العملاء كسجل للمبيعات.
- ❖ تستخدم كمدخلات لمستندات أخرى:فمثلا تستخدم بيانات أوامر البيع كمدخلات لإعداد فواتير البيع.ويمكن لأكثر من قسم أو إدارة استخدام نفس البيانات.

▪ **أنواع المستندات:** يوجد نوعان من المستندات التي تستخدم كمدخلات في نظام المعلومات المحاسبي وتتمثل فيمايلي:

- **المستندات الثبوتية:**وهي المستندات التي تؤيد حدوث العملية في المؤسسة الاقتصادية وعادة ما ترفق مع المستندات المحاسبية لتؤيده.[2]وتختلف هذه الأخيرة وتتنوع بتنوع الأحداث الاقتصادية و المؤسسة مما يجعل حصرها صعبا ونذكر منها:

[1] أحمد حسين علي حسين،**مرجع سابق**،ص52.
[2] إبراهيم الجزراوي ،عامر الجناجي،**مرجع سابق**،ص81.

❖ **الفاتورة** :تعتبر من أهم الوثائق التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها، وهي عبارة عن مستند أساسي لإثبات عمليات الشراء والبيع تتضمن عدد من البيانات الأساسية والهامة في التسجيل المحاسبي، إلى جانب كونها عنصر إثبات مهم في القانون التجاري والجبائي، ونميز بين:[1]

- **فاتورة الشراء** :تثبت إلتزام الدائن(المشتري)حسب العبارة التي تظهر على الفاتورة" يدين "متبوعة بإسم هذا الأخير بدفع المبلغ الكامل الذي يظهر على الفاتورة(المبلغ الصافي+ **TVA**) مقابل السلع أو الخدمات التي إستلمها، لفائدة الطرف المدين الذي أصدر الفاتورة (البائع).
- **فاتورة البيع**:تثبت حق الدين للبائع بالمبلغ الكامل الذي يظهر على الفاتورة(المبلغ الصافي+**TVA**)مقابل شحن السلع أو تقديم الخدمات و يصدرها المورد و يقدمها للزبون، وتظهر في عدة أشكال:
  - **الفاتورة العادية**: يظهر على الفاتورة عبارة" يدين "وهي تثبت حق الدين للبائع والتزام المشتري.
  - **فاتورة المردودات**: تثبت تخفيض حق الدين من طرف الجهة التي أصدرت الفاتورة لفائدة المشتري.
  - **الفاتورة الشكلية** :هي وثيقة تفاوض، حيث يلتزم المورد على أساس الشروط التي تشير إليها الفاتورة بالوفاء بها قبول الزبون للعرض.

ومن أهم العناصر التي يجب أن تظهر على الفاتورة:(الاسم أو العنوان التجاري للبائع و المشتري، رقم التسجيل في السجل التجاري،الشكل القانوني للمؤسسة إلى جانب رأسمالها الإجتماعي،اسم ومواصفات السلع أو الخدمات المباعة،السعر الوحدوي،الكمية المفوترة،المبلغ الإجمالي خارج الرسم،التخفيضات أو الزيادات الممكنة (تخفيضات، تكاليف النقل والتغليف)،المعدل والمبلغ الإجمالي للضريبة على القيمة المضافة،المبلغ الإجمالي، طريقة وفترة التسديد،وأن إثبات وتسجيل العملية الاقتصادية محاسبيا لا يتم على أساس الفاتورة فقط،بل يجب أن ترفق بمستندات أخر تعبر عن العملية بداية من نشأتها حتى نهايتها.

❖ **المستندات التي تتعلق بالمشتريات**:تتمثل فيمايلي: [2]

- **طلب الشراء** :وهو طلب فيه تفاصيل البضاعة المطلوبة ويقدم من القسم والدائرة لدائرة المشتريات.
- **أمر الشراء** :وهو خطاب موجه من دائرة المشتريات للبائع بضاعة أو حصول على خدمات وفيه تفاصيل الطلب.
- **تقرير الاستلام**:وهو تقرير بين تفاصيل البضاعة المستلمة من البائع من حيث الكميات والأصناف والحالة للبضاعة المستلمة.

[1] علون محمد لمين،**مرجع سابق**،ص88.
[2] زياد عبد الحليم الذيبة،نضال محمود الرمحي ، عمر عيد الجعيدي ، **مرجع سابق**،ص114.

- **فاتورة الشراء :**وهي تستلم من البائع وتبين الأصناف والكميات المشحونة والأسعار والقيمة المطلوبة وشروط الدفع وتاريخه.
- **مستند الصرف:**ويبين القيمة المدفوعة وتاريخ الدفع والجهة المدفوع لها ومنه يتم التسجيل بشكل رسمي.
- **حزمة مستند الصرف كاملة:**وهي مجموعة من المستندات التي تتعلق بطلب الشراء وأمر الشراء وتقرير الإستلام وفاتورة الشراء ومستند الصرف.
- **ملف أوامر الشراء المفتوحة:**وهو ملف يتعلق بأوامر الشراء للبضائع المشتراة والتي لم تصل بعد.
- **ملف الاستلام:**ويحتوي على بيانات إستلام البضاعة بالكميات.

❖ **المستندات التي تتعلق البيع:** تتمثل فيمايلي:[1]

- **أمر البيع:**يمثل نقطة البداية في تشغيل طلبات البيع المستلمة من العملاء.وتتضمن هذه الفاتورة مواصفات البضاعة المطلوبة وأسعارها وبيانات عن العميل مثل اسمه وعنوانه.ولا تضاف الكميات الفعلية التي يتم شحنها ومصاريف الشحن على الفاتورة إلا بعد إتمام عملية الشحن.ويرسل نسخة إلى قسم الإئتمان للحصول على موافقته على أمر البيع.
- **الإئتمان:**واضح أنه لا تتم الموافقة على طلب العميل إلا بعد الحصول على موافقة قسم الإئتمان.ويقوم قسم الإئتمان بالتحقق من العميل المنتظم لحدود الإئتمان المصرح بها،إما بتصريح عام أوتصريح خاص.
- **البضاعة التامة:**يقوم بتجميع الطلبية وفقا للمواصفات الواردة في الفاتورة المستلمة من قسم أوامر البيع،ثم يقوم بتحديق سجلات المخزون الفرعية لاستنزال الكميات المشحونة من الرصيد.ثم يقوم إرفاق الفاتورة مع البضاعة وإرسالها إلى قسم الشحن الذي يقوم بالتوقيع على الفاتورة لإثبات إستلامه للبضاعة وإرجاع صورة الفاتورة إلى قسم البضاعة التامة.
- **الشحن:**يقوم قسم الشحن بمقارنة صورة الفاتورة المستلمة من قسم أوامر البيع مع صورة الفاتورة الواردة مع البضاعة من قسم البضاعة التامة.ثم يقوم قسم الشحن بتغليف البضاعة وإعداد مستندات الشحن،وهي عقد اتفاق بين قسم الشحن وبين شركة النقل التي ستقوم بتوصيل البضاعة إلى العميل.
- **المطالبة:**يقوم قسم الشحن بتحويل مستندات الشحن إلى قسم مطالبة العملاء.وتعرف هذه المستندات باسم إخطار الشحن وهو يشتمل على صور من الفاتورة وصورة من مستندات الشحن.ويقوم قسم المطالبة بمطابقة إخطار الشحن مع صور الفواتير المستلمة من قسم أوامر البيع ثم يقوم بإستكمال الفاتورة بإضافة الأصناف المشحونة وكمياتها ومصاريف الشحن وضريبة المبيعات.

[1] أحمد حسين علي حسين، نظم المعلومات المحاسبية-الإطار الفكري والنظم التطبيقية ،**مرجع سابق**،ص ص127-129.

❖ **بطاقات الوقت:**وتشمل على معلومات عن عدد ساعات العمل لكل موظف خلال فترة زمنية معينة،وتستخدم هذه البطاقات في حساب الأجور الدورية.[1]

- **المستندات المحاسبية:**هي نماذج تصمم لتدرج البيانات التي تخص المعاملة المالية وتنقل تلك البيانات في العادة من المستندات الثبوتية المرفقة بها، وأما أهم البيانات التي تحتويها تلك المستندات هي المبلغ رقما، كتابة، والتبويب، نوع الصرف أو القبض ورقم المستند وعادة ما تقسم تلك المستندات إلى ثلاث أنواع:[2]

- **مستند الصرف:** يستعمل لتنفيذ كافة العمليات المتعلقة بالصرف من قبل المؤسسة الاقتصادية.
- **مستند القبض:**يستعمل لتنفيذ كافة العمليات المتعلقة بقبض النقدية والمتمثلة بالإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة الاقتصادية من الغير.
- **مستند القيد:**يستخدم لتثبيت قيود التسويات التي لا تتضمن عمليات دفع أو قبض فعلية.

2-خرائط تدفق المدخلات:تعتبر خرائط التدفق بصفة عامة من الأدوات التي تستخدم في مجال تحليل وتصميم وتنفيذ نظم المعلومات وتتكون الخرائط من مجموعة من الأشكال النمطية والأسهم التي تستخدم في رسم هذه الخرائط.حيث تهتم برسم مخطط لتوزيع صور المستندات وخط سير كل مستند كما أنها تفيد في دراسة وتحليل مدى كفاية عدد صور المستندات وخط سيرها و إقتراح أي تعديلات. ويتم إعداد خرائط المستندات كمايلي:[3]

- تحديد النشاط الذي يعد له خريطة المستندات وأسماء المستندات المرتبطة بهذا النشاط،وعدد الصور المطلوبة من كل مستند.
- تحديد الإدارات أو الجهات الخارجية التي لها علاقة بهذا النشاط وهذه المستندات ويخصص لكل إدارة أو جهة خانة أو عمود في الخريطة.
- يرسم رمز مستند من عدة صور في خانة الطرف الذي عنده تحرك المستند وترقم كل صورة من الصور.
- يوضح خط سير كل صورة من صور المستند برسم سهم من صورة مستند إلى الطرف الذي تصله الصورة ويقوم بإستخدامها أو يحتفظ بها.

II. مصادر المدخلات نظام المحاسبة الإدارية:يتمتع نظام محاسبة التكاليف كنظام فرعي لنظام المعلومات المحاسبية للمؤسسة بمجموعة متنوعة من البيانات و المعلومات ذات موصفات محاسبية و تقنية و معايير مختلفة، و نجد أن أهم مصادر المعلومات التي تعتمد عليها محاسبة التكاليف تتمثل في:[4]

[1] ستيفن.أ. موسكوف، مارك.ج.سيمكن، ترجمة:كمال الدين سعيد،أحمد حامد حجاج،سلطان محمد السلطان ، **مرجع سابق**، ص50.
[2] إبراهيم الجزراوي ،وعامر الجناجي،**مرجع سابق**،ص81.
[3] أشرف يحيى محمد الهادي،ناصر خليفة عبد المولى،**مرجع سابق**،ص ص48-49.
[4] هدى جاب الله، **مرجع سابق**،ص ص36-37.

- ❖ نظام المحاسبة العامة؛
- ❖ نظام المعلومات الإنتاجي؛
- ❖ بنك المعطيات(قاعدة المعطيات) الخاصة بمحاسبة التكاليف؛
- ❖ إضافة إلى بعض المعلومات التي تتحصل عليها من جهات داخلية و خارجية للمؤسسة، و يتم الحصول على تلك البيانات في شكل وثائق و مستندات(وصل استلام، بطاقة عمل، أمر إنتاج...).

وهناك بعض عناصر المعطيات التي تمثل مدخلات للمحاسبة التكاليف:

- **المعطيات التقنية الخاصة بالنظام الإنتاجي:**تتمثل فيمايلي:

- ❖ الطاقة الإنتاجية حسب الورشات، الآلات أو المنتجات؛
- ❖ تشكيلة الإنتاج(الموصفات التقنية، قائمة المكونات من المواد و الأجزاء،زمن العمليات الضرورية للإنتاج)؛
- ❖ النشاطات و العمليات الضرورية لكل مرحلة من مراحل الإنتاج؛
- ❖ المعايير التقنية(العمل، المواد، الوقت، المنتجات...).

- **المعطيات المحاسبية:**تتمثل فيمايلي:

- ❖ الأعباء حسب طبيعتها(المحاسبة العامة).
- ❖ تقارير الأقسام حول النشاط(الكمية المنتجة،الكميات المستهلكة من المواد و اللوازم،مخزونات المواد و المنتجات، العمل...)معبرا عنها في وحدات قياس كمية مثلا أوزان، ساعات...
- ❖ معلومات أخرى موجودة بقاعدة المعطيات الخاصة بمحاسبة التكاليف(كلفة انطلاق الإنتاج، الكلفة المتغيرة للوحدة، ساعات إضافية...).

III. معايير تصميم مدخلات النظام المعلومات المحاسبي:عند تصميم مدخلات نظم المعلومات المحاسبية لابد من مراعاة المعايير اللازمة التي تحدد صفات تلك المدخلات ومنها:[1]

- **الإكتمال:**يجب إدخال جميع البيانات اللازمة بصورة مكتملة وبدون أي نقص إلى السجلات أو إلى جميع الملفات.
- **الملائمة:**أن البيانات المدخلة ينبغي أن تكون ملائمة للغرض الذي أدخلت من أجله بحيث تكون ملائمة لعملية صنع القرار وإلا فإنها ستكون عبئا على النظام ومضللة له.
- **ضمان الأمن:**تدخل البيانات من قبل أشخاص مفوضين بذلك ضمانا لأمن نظام المعلومات وفي حالة النظام الآلي فيستخدم كلمة السر.

[1] إبراهيم الجزراوي ،عامر الجناجي،**مرجع سابق**،ص80.

- **الدقة:**يجب توخي الدقة عند إدخال البيانات في النظام ومن دون أي خطأ لما لذلك من أهمية لاحقة تؤثر على مخرجات النظام وخصوصا التقارير المالية.
- **الوقتية:**يتمثل بإدخال البيانات المطلوبة في النظام بالوقت المناسب من دون إرتكاب أي خطأ خلال هذا الوقت.

المطلب الثاني:المعالجة في نظام المعلومات المحاسبي

تتم معالجة المحاسبية للبيانات في إطار نظام المعلومات المحاسبي فور تحقق الأحداث ذات الطابع الاقتصادي،حيث يتم تسجيل تلك الأحداث الإقتصادية على شكل عمليات محاسبية.

I. **المرحلة التشغيل في نظام المحاسبة المالية:**تشغل العمليات عن طريق إجراءات معيارية والتي هي المستندات الأولية،الملفات،خطوات التشغيل، الرقابة،المخرجات.وهذه الإجراءات يتم إتمامها بواسطة نظم تشغيل العمليات.وهذه الإجراءات ترتبط بنظام الأستاذ العام وينتج منها في نهاية القوائم المالية والتقارير المحاسبية للمؤسسة.ونظرا لأن القوائم المالية تعد دوريا فإن هذه الإجراءات تتكرر دوريا بما يسمى بالدورة المحاسبية. ويتم تنظيم نظم تشغيل العمليات حول كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة.ويكون هناك نظم تشغيل العمليات المبيعات وإستلام النقدية، المشتريات، المدفوعات النقدية والأجور.وتستخدم دورة تشغيل العمليات لبيان الإجراءات المتبعة لتشغيل البيانات في كل عملية من العمليات التي تقوم بها المؤسسة.[1]

1- **تحليل العملية المالية:**يمثل تحليل العمليات المالية الخطوة الأولى من خطوات الدورة المحاسبية فبعد تحديد الأحداث الاقتصادية ذات الأثر المالي على المعادلة الميزانية،أي تحديد العمليات المالية يقوم المحاسب بعملية التحليل.إن عملية التحليل هي في الواقع عملية فهم وإستيعاب العملية المالية،ثم بيان تأثيرها المزدوج على معادلة الميزانية،ليعتمد في إثبات قيد محاسبي ذي طرفين،وبذلك يتم الإنتقال إلى الخطوة الثانية في الدورة المحاسبية،وهي الإثبات في دفتر اليومية.[2] وتوضح تحليل العملية المالية مايلي:[3]

❖ أن كل عملية مالية يجب أن تحلل إلى طرفين "طرف مدين وطرف دائن"

❖ أن التوازن بين الطرفين،من حيث المبلغ بالعملة الوطنية يجب أن يتحقق دوما.فالقيد المحاسبي في سجل اليومية هو متوازن دائما،مبلغ طرف المدين يساوي مبلغ الطرف الدائن.

- **نظام القيد المزدوج:**حيث تقوم فكرة نظام القيد المزدوج على أن لكل عملية مالية طرفين الأول يكون دائما مدينا والثاني دائنا بالمبلغ نفسه،أي يسري دوما التوازن الرياضي أو الحسابي بين الطرفين.ولا تشذ أي

[1] كما ل الدهراوي،**مرجع سابق**،ص ص54-61.
[2] رضوان حلوة حنان،أسامة الحارس،**أسس المحاسبة المالية**،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان –الأردن،2004،ص73.
[3] رضوان حلوة حنان،نزار فليح البلداوي،**مبادئ المحاسبة المالية**،ط2،إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2009، ص139-140.

عملية مالية عن هذه القاعدة العامة.فلا يوجد عملية لها طرف واحد ،فالقيد المحاسبي مزدوج دائما،ولا يكون مفردا أبدا.كما لا يمكن أن يكون الطرفان مدينين أو دائنين.

ويتضح مما سبق أن تحليل العمليات المالية وفق القيد المزدوج خطوتين متتاليتين:

- **الخطوة الأولى:**تحديد بند المعادلة الميزانية (أصل أم إلتزام أم حق المالك)أولا،ثم تحديد الحساب الذي تأثر بالعملية المالية (النقدية،رأسمال،تجهيزات ،عملاء...)ثانيا،وأخيرا تحديد طبيعة التأثير(الزيادة أو النقصان).
- **الخطوة الثانية:**تحديد كل من الطرف المدين والطرف الدائن في العملية المالية،وبذلك تكون قدتهيأت الأرضية العلمية لإثبات القيد المحاسبي في دفتر اليومية.

– **القواعد العامة لتحديد الطرف المدين والطرف الدائن:**تقسم بنود معادلة الميزانية الأساسية إلى ثلاث مجموعات: أصول وإلتزامات وحقوق الملكية.

الأصول = الالتزامات + حقوق الملكية.

ويمكن توسيع معادلة الميزانية الأساسية السابقة إلى معادلة شاملة تضم الإيرادات والمصروفات.بحيث تصبح البنود خمس مجموعات:أصول،إلتزامات،حقوق الملكية ،إيرادات ،مصروفات.

ورغم أن الإيرادات والمصروفات تؤثر في النهاية على مجموعة حق المالك(الإيرادات تزيد من حق المالك)،إلا أنه يجب الفصل بينهما وبين حق المالك خلال الفترة المحاسبية،وذلك لغرض الحصول على معلومات وافية وتفصيلية عن مصادر وأنواع تلك الإيرادات والمصروفات،فالفصل بين الإيرادات والمصروفات هو الأساس لتحديد نتيجة الأعمال من ربح أو خسارة،ويتم ذلك بإعداد قائمة الدخل في نهاية المحاسبية .

كما نضيف إلى هذه المجموعة أخيرا حساب المسحوبات لتلبية الإحتياجات الشخصية لمالك المؤسسة.ويمثل حساب المسحوبات تخفيضا لحق المالك،وليس مصروفا.

2- **تسجيل الأحداث وعمليات المؤسسة في دفتر اليومية:** لقد بينا سابقا أن كل حدث أو عملية من عمليات المؤسسة ينبغي أن يخضع للتحليل الدقيق لتحديد الحسابات التي تجعل مدينة والحسابات التي تجعل دائنة، وعادة ما يقوم المحاسبون بإجراء تحليل العمليات التي تقوم بها المؤسسة أولا بأول بحيث يمكن إثبات كل منهما في دفتر اليومية وفق لتاريخ حدوثها.[1]ويمكن تعريف دفتر اليومية على أنه سجل تقيد به العمليات المالية أولا بأول حسب التسلسل التاريخي لحدوثها، أي أن البيانات تبوب في هذا الدفتر على أساس التسلسل الزمني دون النظر إلى طبيعة ونوعية العمليات التي يتم تسجيلها، وهنا يتم التأكيد على أهمية دفتر اليومية في أنه يمثل مصدرا رئيسيا ونظاميا لحصر العمليات المالية التي حدثت داخل المؤسسة نتيجة

[1] محمد سمير الصبان ،كمال الدين مصطفى الدهراوي،عبد الله عبد العظيم هلال،**مبادئ المحاسبة المالية كنظام للمعلومات**،مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية- مصر-،2012،ص125.

مزاولة نشاطها،ونظرا لأهمية هذا الدفتر فإنه يجب العناية به سواء من حيث تصميمه أو طريقة التسجيل فيه أو حفظه وحمايته من التلف والضياع،كما لا يجوز إجراء كشط أو شطب في هذا الدفتر مهما كانت الأسباب.[1]

يساعد دفتر اليومية على تحقيق عدة مزايا التي ليس من المستطاع تحقيقها لو كان التسجيل يتم مباشرة في دفتر الأستاذ وهذه المزايا هي:[2]

- يبين دفتر اليومية كل المعلومات المتعلقة بكل عملية في مكان واحد،ويوضح أيضا شرحا مختصرا لكل عملية،ففي قيد اليومية نجد الأطراف المدينة والأطراف الدائنة للعملية المعينة معا،بينما عندما يتم التسجيل في دفتر الأستاذ فإن الأطراف المدينة والأطراف الدائنة تظهر في حسابات مختلفة.وحيث أن دفتر الأستاذ قد يحتوي على مئات الحسابات فإنه يكون من الصعب للغاية أن تعرف كل الحقائق المتعلقة بعملية معينة عن طريق النظر إلى دفتر الأستاذ.
- يساعد إستخدام دفتر اليومية على تجنب الأخطاء،فإذا كان هناك حاجة إلى النظر في بعض الوقائع أو العمليات التي حدثت منذ فترة طويلة أو قصيرة،فإنه عن طريق تحديد تاريخ تلك الوقائع يمكن معرفة التفاصيل الخاصة بها بالرجوع إلى دفتر اليومية.
- يساعد استخدام دفتر اليومية،على تجنب الأخطاء،فإذا كان التسجيل يتم مباشرة إلى دفتر الأستاذ فإنه يكون من السهل جدا الوقوع في الأخطاء مثل حذف أحد الجانبين المدين أو الدائن و تسجيل المدين مرتين،ومثل هذه الأخطاء يقل إحتمال حدوثها إلى درجة كبيرة مع استخدام دفتر اليومية،نظرا لأن جانب المدين والدائن لكل عملية يسجلان معا في آن واحد،وفي مكان واحد.

يعتبر تسجيل الأحداث المالية في صورة قيود في اليومية هي الخطوة الأولى في الدورة المحاسبية.ويطلق على هذه الخطوة إصطلاحا إثبات قيود اليومية عن طريق تحليل هذه الأحداث لتحديد الحسابات التي تأثرت بهذه الأحداث وشكل تأثير الناتج،ويتمثل هذا التأثير إما في صورة دائنة للحسابات أو مديونيته كنتيجة للحدث المالي موضع التحليل.تتم عملية التسجيل من خلال مايلي:[3]

- ❖ تحديد العملية المحاسبية وبياناتها.
- ❖ تحديد الحسابات التي تتأثر بهذه العملية وتصنيف كل حساب حسب نوعه(موجودات، مطلوبات،...الخ)
- ❖ تحديد أي حساب زاد وأي حساب نقص بالعملية بإستخدام قواعد المدين والدائن.

[1] محمد الصريفي ،**مرجع سابق**،ص24.
[2] أحمد محمد نور،**مبادئ المحاسبة المالية**،دار الجامعية،مصر،2009،ص ص148-149.
[3] طلال الحجاوي،ريان نعوم،**المحاسبة المالية 1-مناهج الجامعات العالمية-**،جهينة للنشر والتوزيع،عمان-الاردن-،2007،،ص97.

- ❖ تثبيت العملية في دفتر اليومية على شكل قيد مزدوج.
- ❖ يتم ترك مسافة بين كل قيد وآخر.

3- **الترحيل إلى دفتر الأستاذ:**هو دفتر فيه كافة العمليات التي سجلت في دفتر اليومية،حيث يمثل الوعاء الذي تصب فيه آثار العمليات المالية التي تم تسجيلها أولا بأول بدفتر اليومية،يتضمن دفتر الأستاذ العام الحسابات المتعلقة بالعمليات المالية التي سبق أن تم تبويبها وتسجيلها في دفتر اليومية،والتي تمت بين المؤسسة والغير المبوبة على شكل حسابات ومبوبة على شكل حسابات،حيث يفتح لكل حساب صفحة في دفتر الأستاذ تسجل فيه العمليات المتشابهة ذات الطبيعة الواحدة،ويأخذ الحساب في دفتر الأستاذ شكل **T**،ويعني هذا أن كل حساب يشمل جانبين،جانب المدين (الجانب الأيمن) وتوضع في أعلاه (منه)وترحل فيه العمليات المدينة،وجانب دائن(جانب الأيسر)وتوضع في أعلاه (له) وترحل فيه العمليات الدائنة.إن عملية نقل الحسابات من دفتر اليومية إلى دفتر الأستاذ يطلق عليها كلمة الترحيل.[1]

- **مفهوم الحساب:**هو تبويب أو تصنيف لنوع متجانس من البيانات المالية،ولذلك فإنه يختص بعملية معينة أو عدد من العمليات المتماثلة التي تقوم بها المؤسسة،سواء كان التنفيذ تلك العمليات في داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وجهات أخرى من خارجها.ويعتمد تحديد الحسابات التي يتكون منها النظام المحاسبي على تصنيف وتبويب البيانات بطريقة مفهومة ومفيدة للجهات التي تستخدم المعلومات المحاسبية.[2]والحسابات التي تتعامل بها المؤسسة تكون على ثلاث أنواع:[3]

- ❖ **الحسابات الشخصية:**وهي حسابات التي تتعلق بالأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتمتعون بشخصية قد تكون طبيعية كالشخص العادي،وقد تكون إعتبارية كالمؤسسات والشركات والبنوك وغيرها.
- ❖ **الحسابات الاسمية:**وهي الحسابات التي تتعلق بموجودات المؤسسة وإلتزاماتها بإستثناء الحسابات الشخصية وقد تكون الحسابات ملموسة كالبضاعة أو غير ملموسة كالشهرة.
- ❖ **الحسابات الوهمية:**وهي الحسابات التي تتعلق بالمصاريف والإيرادات والتي لا تنتقل في دفاتر المؤسسة من سنة لأخرى.

- **ترصيد الحسابات:**يقصد بالترصيد عملية إيجاد الفرق بين الجانب المدين والجانب الدائن لكل حساب من دفتر الأستاذ ،حيث أن كل جانب يشمل على جميع المبالغ التي رحلت إليه من دفتر اليومية وأن هذا الفرق يمثل الرصيد،فإذا كان مجموع الجانب المدين أكبر من مجموع الجانب الدائن كان رصيد ذلك الحساب

[1] خليل الدليمي ،عبد الرزاق الساكني،نواف فخر،**مرجع سابق**،ص 95.
[2] خليل الدليمي ،عبد الرزاق الساكني،نواف فخر،**مرجع سابق**،ص94.
[3] عليان الشريف وآخرون ،**مبادئ المحاسبة المالية** ،ج1،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان،الأردن،2000،ص46.

مدينا،أما إذا كان مجموع الجانب الدائن يزيد على جانب المدين كان الرصيد دائنا،ويكون رصيد الحساب صفرا عندما يكون مجموع الجانب المدين يساوي مجموع الدائن.تتم عملية إيجاد الرصيد لكل حساب بطريقة محاسبية نظامية وحسب الخطوات التالية:[1]

- ❖ يتم جمع الجانب الأكبر للحساب أولا ويوضع تحت المجموع الأكبر خطين أفقين وينقل المجموع الأكبر إلى الجانب الآخر على أن يكون الخط بنفس مستوى الخط الذي تحت مجموع الجانب الأكبر.
- ❖ يتم جمع الجانب الأصغر (الجانب الآخر) ثم نوجد المتمم الحسابي لذلك الحساب الذي يمثل الرصيد ويتم تسجيله ضمن المبالغ الموجودة في هذا الجانب ونعبر عنه برصيد مرحل للفترة التالية،أما الحساب الذي يكون فيه مجموع الجانب المدين يساوي مجموع الجانب الدائن فسيكون الرصيد وكون الحساب مقفول.
- ❖ يؤرخ الرصيد بتاريخ الترصيد.
- ❖ بعد إتمام الترصيد لكافة الحسابات وقبل البدء الترحيل عمليات جديدة لاحقة لتاريخ الترصيد من دفتر اليومية ينقل الرصيد إلى جانب العكسي للجانب الذي ظهر فيه ونعبر عنه برصيد منقول من فترة السابقة،ويؤرخ بتاريخ اليوم التالي لعملية الترصيد ويسمى هذا الإجراء إعادة فتح الحساب.إن الهدف من ترصيد الحسابات هو لغرض استخراج ميزان المراجعة والتأكد من صحة العمل المحاسبي ومطابقة الرصيد مع الموجود الفعلي لبعض الحسابات كالصندوق وحساب البضاعة.

4- **إعداد ميزان المراجعة:** دوريا يتم إعداد ميزان المراجعة، الذي يتمثل في " بيان يشمل كافة الحسابات سواء بالمجاميع أو الأرصدة وفقا لحالتها المدينة والدائنة في تاريخ محدد."[2] وأما الغرض من إعداد ميزان المراجعة فإنه يهدف إلى مايلي: [3]

- ❖ إعداد قائمة تشمل كافة الحسابات التي يتضمنها النظام المحاسبي،ومع مبالغها الناتجة عن تنفيذ العمليات والفعاليات التي تزاولها المؤسسة خلال الفترة المالية.وقد تكون هذه المبالغ في الجانب المدين أو الدائن من ميزان المراجعة.
- ❖ التأكد من توازن حسابات النظام المحاسبي بسبب إتباع نظام القيد المزدوج ،مما يؤكد دقة العمليات الحسابية والمحاسبية التي تم إثباتها في الدفاتر والسجلات المحاسبية.
- ❖ تهيئة حسابات النظام المحاسبي لغرض إعداد الحسابات الختامية في نهاية السنة المالية التي تشمل حسابات النتيجة وكشف المركز المالي .لغرض التقرير عن الفترة المالية.

---

[1] خليل الدليمي ،عبد الرزاق الساكني،نواف فخر،**مرجع سابق**،ص101.

[2] بري أم الخير،**دور نظام المعلومات المحاسبية في المراجعة الداخلية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2017-ص135.

[3] هادي رضا الصفار،**مبادئ المحاسبة المالية-الأسس العلمية والعملية في القياس المحاسبي-**،در الثقافة للنشر والتوزيع،ط2،عمان،الأردن،2011،ص97.

5- **الأخطاء المحاسبية:**يمكن أن تكتشف الأخطاء المحاسبية في نفس الفترة المالية التي وقت فيها أو بعدها كما أن جزءا من هذه الأخطاء قد يؤثر على توازن ميزان المراجعة وبعضها الآخر لا يؤثر عليه،كما أن جزءا من هذه الأخطاء قد يكتشف في دفتر اليومية،كما قد يكتشف من خلال ميزان المراجعة.وعموما يمكن إكتشاف الأخطاء نتيجة عدة إجراءات نذكر بعضها فيمايلي:[1]

- التدقيق والرقابة التي يقوم بهما المحاسب أو مدير المالي للمؤسسة.
- التدقيق والرقابة اللتان يقوم بهما مدقق الحسابات أو مقدر الضريبة.
- عدم تطابق مجموع الأرصدة المدينة مع الأرصدة الدائنة في ميزان المراجعة.
- عدم تساوي مجموع المبالغ المدينة والدائنة في دفتر اليومية.
- عدم تطابق الرصيد الدفتري لحساب البنك مع الكشف الوارد من البنك.
- عدم تطابق حسابات المدينين والدائنين مع الكشف الوارد من البنك.
- عن طريق الصدفة أو مطالعة الدفاتر المحاسبية.

يمكن تصنيف الأخطاء المحاسبية كما يلي:[2]

- **أخطاء السهو الكلي:**قد يحدث عدم تسجيل عملية مالية بالكامل،وعلى الرغم من صعوبة اكتشاف مثل هذا الخطأ لأنه لا يؤثر على توازن ميزان المراجعة إلا أنه يمكن اكتشافه من خلال المراجعة للدفاتر وفحص كشوفات الحسابات المختلفة.ومن السهل تصحيح مثل هذا الخطأ إذ يتم تسجيله بتاريخ إكتشاف نسيان العملية المالية،ومثل هذا الخطأ يتم تصحيحه بنفس الشكل سواء إتبعنا الطريقة المطولة أو المختصرة.[3]
- **أخطاء إرتكابية:** وهي أخطاء حسابية ناتجة عن الجمع والترصيد أو كتابة أحد طرفي القيد برقمين متشابهين وتعتبر هذه الأخطاء من الأخطاء التي تؤدي إلى عدم توازن ميزان المراجعة.
- **الأخطاء الفنية:**وترتكب بشكل عمدي أو غير متعمد حيث قد تكون بسبب الجهل في المبادئ المحاسبية وعدم التمييز بين المصاريف الإيرادية والرأسمالية أو قد تكون مقصودة بهدف زيادة أو تخفيض الربح ولا أثر لها على توازن ميزان المراجعة.
- **الأخطاء المتكافئة:**حيث يرتكب خطأ في قيد نتيجة تشابه الأرقام ثم يرتكب خطأ في القيد الآخر يكون مساويا للخطأ السابق مما يؤدي إلى عدم تأثر على توازن الميزان المراجعة.

---

[1] عبد الناصر إبراهيم نور،وليد زكريا صيام،حسام الدين مصطفى الخداش،**أصول المحاسبة المالية**،ج2،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الأردن،2010،ص231.

[2] عليان الشريف وآخرون،**مرجع سابق**،ص225-226.

[3] عبد الناصر إبراهيم نور،وليد زكريا صيام،حسام الدين مصطفى الخداش،**مرجع سابق**،ص ص232-233.

6- **قيود التسوية الجردية:**يتولى المحاسبون مراجعة الدفاتر والسجلات المحاسبية في نهاية كل السنة،بهدف دراسة البيانات وإجراء التعديلات،التي يرونها ضرورية لتطبيق مبدئي الإستحقاق والمقابلة المحاسبية،إذ يتم دراسة كافة المستندات المحاسبية وتحليلها لغرض التأكد من الأحداث التالية: [1]

- ❖ أن كافة الإيرادات والمصروفات المستحقة خلال السنة قد أخذت بعين الإعتبار،وكما هوالحال للمستحقات التي يتطلب المحاسبة عنها قبل أن يتم تحضير حسابات النتيجة.
- ❖ أن المصروفات والإيرادات المثبتة في الدفاتر المحاسبية تخص السنة المالية الجارية.ولا تتضمن بنود تخص سنة أو سنوات القادمة.مما يتطلب إجراء التسويات للمقدمات المثبتة في الدفاتر المحاسبية.
- ❖ أن كافة المصروفات الفعلية والمتوقعة التي ساهمت في تحقيق المنافع والإيرادات الحالية للمؤسسة .وقد تم المحاسبة عنها خلال السنة المالية،وقد تم المحاسبة عنها خلال السنة المالية،ولم يتم تأجيلها إلى السنة أو السنوات اللاحقة.كما هو الحال للخسائر الناجمة عن المبيعات الآجلة.

لذلك فإنه يقصد بالتسويات إثبات القيود المحاسبية اللازمة لتطبيق المبادئ المحاسبية،التي يستلزم قيدها لتحقيق متطلبات القياس المحاسبي للبيانات والمعلومات وجعلها بما يتناسب وتطبيق المعايير المحاسبية المقبولة قبولا عاما.وذلك لكي تتمتع التقارير والقوائم المحاسبية بالمصداقية المتوخاة في عرض حقيقة نشاط المتحقق خلال الفترة المالية التي يتم التقرير عنها.

- **تعريف الجرد:**يقصد بالجرد لغة هو الإحصاء المادية المباشر للأشياء المملوكة وذلك عن طريق العد أو الكيل أو الوزن أو لقياس وذلك بهدف تحديد الزيادة أو نقصان الحاصل في تلك الأشياء وكذلك الأمر وصفا لحالتها.أما في علم المحاسبة:هو التأكد من مطابقة أرصدة الحسابات الظاهرة في السجلات وفي ميزان المراجعة مع الأرصدة الفعلية وتختلف طرق التأكد هذه بإختلاف طبيعة الحسابات.[2]
- **أنواع الجرد:** يمكن تقسيمه إلى مايلي:[3]

❖ **الجرد المحاسبي:**ويعني التأكد من صحة الحسابات عن طريق مراجعة التسجيل والترحيل ووجود المستندات واستنادا لذلك يتم إجراء التسويات الجردية من أجل المطابقة بين الأرصدة الظاهرة في الحسابات وميزان المراجعة مع نتائج الجرد.ويهدف الجرد المحاسبي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ➢ استخراج أرصدة الحسابات من دفتر الأستاذ.
- ➢ تنظيم ميزان المراجعة تمهيدا للقيام بالجرد.

[1] هادي رضا الصفار،**مرجع سابق**،ص353.
[2] مصطفى يوسف كافي وآخرون،**ميادئ المحاسبة المالية -الأصول العلمية والعملية-**،ج2،مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن ،2012 ، ص11.
[3] مصطفى يوسف كافي وآخرون ،**مرجع سابق**،ص ص 12-13.

- تسجيل قيود التسوية اللازمة لبعض الحسابات كي تتطابق أرصدتها الحسابية مع أرصدتها الفعلية.
- إجراء قيود الإقفال للحسابات الختامية(قائمة الدخل).
- تنظيم ميزان المراجعة بعد الجرد.
- إجراء قيود الإقفال للحسابات الختامية(قائمة المركز المالي).
- إعداد الميزانية بنهاية السنة المالية.

❖ **الجرد العملي:**ويعني القيام بالتحقق من الوجود عن طريق الملاحظة الفعلية والقيام بعمليات القياس والعد والوزن.وهذا النوع من الجرد يمكن تطبيقه للحسابات الحقيقية،أم الحسابات الشخصية فإنه لا يمكن أن يتجاوز حدود المراجعة الحسابية والمستندية لعمليات التسجيل والترحيل وكذلك إرسال المصادقات والإقرارات.وأما الحسابات الاسمية فإنه لا يتجاوز عملية المراجعة الحسابية و المستندية وكذلك تحديد حصة الدورة المالية من هذه الحسابات. تقوم المؤسسة في نهاية الفترة المحاسبية بتسويات التالية:[1]

❖ **تسوية المصروفات:**تعرف المصروفات على أنها إجمالي النقص في الأصول أو إجمالي الزيادة في الخصوم أو كلاهما معا نتيجة التدفقات المالية الخارجة من المؤسسة،خلال الفترة محاسبية.ويجري تحديد نصيب كل فترة محاسبية من مصروفاتها على أساس العلاقة بين الفترة المحاسبية واستنفاذ المصروف. بمعنى أنه يتم توقيت الإعتراف بالمصروفات من خلال تحديد اللحظة الزمنية التي يتحقق فيها المصروف وإثباته محاسبيا.فتحقق المصروفات بشكل عام يتم بمجرد أن يتضح للمحاسب أن هناك منافع اقتصادية قد تم استنفاذها في أداء النشاط خلال فترة زمنية.إلا أن هناك مشكلة تكمن هنا في تخصيص المصروف وتحميله على الفترة المحاسبية التي أستنفذ من أجلها.مما يتطلب معالجة المصروفات محاسبيا وتحديد قيمة المستنفذ منها فعلا.

❖ **المصرفات المدفوعة مقدما:**هي قيمة المصروفات التي تدفعها المؤسسة خلال الفترة المحاسبية على أكبر من قيمة الخدمة المخصصة للفترة المحاسبية،مثال مصروف الإيجار المدفوع مقدما،الرواتب المدفوعة مقدما وغيرها.بمعنى آخر أن المبالغ المدفوعة والتي تزيد عن قيمة مصروف معين عن فترة معينة تعتبر مصروفات مدفوعة مقدما،أي تخص الفترة المحاسبية التي تلي الفترة المحاسبية الحالية.ووفقا للأعراف وقواعد المحاسبية يجب استبعاد أي قيمة تزيد عن قيمة مصروف الفترة، واعتباره مصروفا يخص الفترات المحاسبية التالية.هذه المصروفات هي مبالغ قامت بها المؤسسة بدفعها مقدما وقامت بتسجيلها كأصول قبل أن يتم إستخدامها أو إستهلاكها.فعندما تدفع المؤسسة تكلفة شيء ما مقدم فهنا يتم جعل حساب الأصل

[1] وليد ناجي الحيالي،بدر علوان،**المحاسبة المالية- في القياس والإنحراف والإفصاح المحاسبي**-،ج2،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان–الأردن-، 2002، ص ص37-38.

مدينا للدلالة على أن هناك منفعة أو خدمة سوف تحصل عليها المؤسسة في المستقبل.حيث يتم إستنفاذها إما بمرور الوقت ومن أمثلتها ذلك الإيجار والإعلان والتأمين أو بسبب الاستخدام و الإستهلاك ومن أمثلة اللوازم والمهمات.إن استنفاذ هذه التكاليف لا يتطلب إجراء قيود بدفتر اليومية وذلك على أساس يومي حيث أن ذلك لا يعتبر ضروريا ولا يمثل إجراءا عمليا .وعلى ذلك فإن العرف المحاسبي جرى على تأصيل الإعتراف بنفاذ هذه التكاليف حتى تاريخ إعداد القوائم المالية. ومن ثم فإنه وفي كل مرة تقوم المؤسسة بإعداد القوائم المالية فإن قيود التسوية يتم إجراءها وذلك لسببين رئيسيين هما:[1]

- **المصروفات المستحقة:**تمثل المصروفات المستحقة قيمة الخدمات التي تحصل عليها المؤسسة من العاملين فيها أو من استخدام الموارد الاقتصادية المملوكة للغير والتي لم تسدد قيمتها بعد حتى نهاية الفترة المحاسبية.من أمثلة ذلك الأجور المستحقة،الفوائد المدينة المستحقة،الإيجار المستحق،مصروفات الدعاية والإعلان المستحقة...إلخ.وتنشأ المصروفات المستحقة من تدفق حصول المؤسسة على خدمة المعينة بمرور الزمن،مع زيادة إلتزامها بسداد القيمة دون إثبات ذلك محاسبيا.فخدمات العاملين مثلا يتم الحصول عليها في صورة تدفق يومي مستمر،وكلما إنقضى يوم من هذه الأيام كلما أصبحت المؤسسة ملتزمة قبلهم بأجر ذلك اليوم،غير أنه جرت العادة أنه لاتسجل الأجور دفتريا إلا وقت سدادها وإذا وقع تاريخ سداد الأجور أو جزء منها بعد تاريخ نهاية الفترة المحاسبية لا تتحمل بتكلفة جزء من الخدمات العاملين التي إستفادة منها إيرادات تلك الفترة.ولذلك يتم حصر أجور الفترة المحاسبية والمستحقة للعاملين والتي لم تسدد بعد حتى نهايتها،ويجرى بها قيد تسوية بجعلها من مكونات المصروفات،ويظهر إلتزام المؤسسة قبل العاملين بالقيمة. [2]
- **الإيرادات المقبوضة مقدما:**هي تلك الإيرادات التي قبضتها المؤسسة مقدما من الغير بحيث تخص الفترة المالية جزء منها والجزء الآخر يخص فترة أو فترات مالية القادمة.وفي نهاية السنة المالية يجب فصل الجزء الذي يخص الفترة المالية من هذه الإيرادات حيث يعتبر إيراد مكتسبا ومحققا يخصها عن ذلك الجزء الذي يعتبر إيراد مكتسب لأنه يخص فترة مالية لاحقة،ويمثل إلتزاما على المؤسسة يظهر في المزانية كالإيجار المقبوضة[3] مقدما.
- **الإيرادات المستحقة:**هي إيرادات مكتسبة ولكن لم يتم تحصيلها بعد أو تسجيلها في الدفاتر وذلك في تاريخ إعداد القوائم المالية.إن الإيرادات المستحقة قد تتراكم أي تأخذ في الزيادة بمرور الوقت كما في حالات مثل

[1] مسعد محمد الشرقاوي،**مرجع سابق**، ص68.
[2] عطية عبد الحي مرعي، **مرجع سابق**،ص225.
[3] مسعد محمد الشرقاوي،**مرجع سابق**،ص74.

إيراد الفوائد وإيراد العقار.أيضا تنتج عن خدمات قامت بها المؤسسة بتأديتها بالفعل ولكن لم يتم تحصيلها

- ❖ بعد أو إرسال الفواتير الخاصة بتلك الخدمات إلى العملاء ومن أمثلة ذلك العملات وأتعاب والرسوم.[1]
- ❖ **جرد الصندوق والبنك:**من متطلبات إعداد القوائم المالية في نهاية السنة المالية الموضوعية عند الإفصاح عن البيانات والمعلومات تقوم المؤسسة بالتحقق من كل عنصر من عناصر الأصول بأنواعها المختلفة وكذلك بالنسبة الإلتزامات وأحد عنصر من عناصر الأصول المتداولة الذي يجرى التحقق من مطابقة الرصيد الدفتري للنقدية بالصندوق،حيث يجرى جرد النقدية وذلك تمهيدا لتحديد الرصيد الذي سيظهر به في الميزانية ومن الأسلوب الجرد الدوري أو في ظروف معينة تقوم المؤسسة إلى الجرد المفاجئ لموجودات الصندوق.وعند الجرد سوف تسفر عن أحد ثلاث إحتمالات هي:[2]
  - وجود عجز في الصندوق :ويظهر العجز حينما يكون الرصيد الدفتري أكبر من الرصيد الفعلي.
  - وجود فائض في الصندوق: ويظهر الفائض حينما يكون الرصيد الدفتري أقل من الرصيد الفعلي.
  - تطابق الرصيد الدفتري مع الرصيد الفعلي.

ترسل البنوك في كل فترة معينة ولكل عميل من عملائها كشفا تفصيليا توضح فيه مقدار الإيداعات والمسحوبات النقدية ورصيد آخر المدة للفترة التي شملها الكشف.والغرض من ذلك مطابقة رصيد البنك مع دفاتر المؤسسة.

- ❖ **مذكرة تسوية حساب البنك:**الأساس من إعداد مذكرة التسوية حساب البنك التي تعد من قبل العميل خارج السجلات المحاسبية هو لتسوية إختلاف رصيد حساب النقدية بالسجلات المحاسبية للعميل عن الرصيد الوارد بكشف حساب البنك وذلك عن طريق البحث عن اسباب الاختلاف بين الرصيدين لتصحيحه.
- ❖ **جرد البضاعة:**يقصد بالجرد الفعلي المخزون،بالحصر الفعلي لكمية كل صنف من أصنافه وتحديد القيمة الجزية والإجمالية للأصناف المختلفة وذلك بعد تحديد الكمية المتبقية من كل نوع مضروبة في تكلفة الوحدة الواحدة تسمى عملية تحديد الكميات المتبقية بالجرد الفعلي أما تحديد قيمته فيطلق عليها بتسعير المخزون.ويتم الحصر الفعلي لكمية المخزون بواسطة العد والوزن حسب طبيعته ويجرى الجرد الفعلي للمخزون السلعي مرة واحدة على الأقل كل السنة وعلى وجه الخصوص عند إعداد القوائم المالية.

تتوقف تكلفة الوحدة الواحدة من المخزون على الطريقة المتبعة في تسعيرها،ففي الحياة العملية توجد العديد من الطرق المستخدمة لهذا إلا أن أكثر الطرق شيوعا وقبولا في هذا المجال هي طريقة التكلفة أو السوق أيهما أقل لإنسحابها مع الحيطة والحذر،بالإضافة إلى شيوع هذه الطريقة وقبولها فإن التكلفة التاريخية في تسعير المخزون تعتبر أكثر الأسس إنسجاما مع المبادئ المحاسبية.ولكن قد تحدث بعض الظروف التي

[1] مصطفى يوسف كافي وآخرون،**مرجع سابق**،ص55.
[2] وليد ناجي الحيالي،بدر علوان،**مرجع سابق**،ص ص111-114.

تجعل من الصواب تقويم المخزون السلعي بأقل من تكلفته،والذي يعني تخفيض تكلفة المخزون بالقيمة الجديدة انسجاما مع الظروف التي دفعت للمؤسسة لهذا التخفيض.مما ينجم عنه خسارة تمثل الفرق بين تكلفة المخزون والقيمة الجديدة والأمر الأساسي الذي يدفع المؤسسة لتخفيض تكلفة المخزون هو هبوط أسعار السلع في الأسواق،هذا الأمر يجعل المؤسسة تأخذ مبدأ سعر التكلفة أو السوق أيهما أقل.فلذلك إذا كان سعر السوق أقل من سعر التكلفة ففي هذه الحالة يجب أن تعتمد المؤسسة في تقييم مخزونها على سعر السوق،والمقصود بسعر السوق.هو تكلفة إستبدال السلع في تاريخ التقييم،وعلى الرغم من أن التكلفة تعد أساس الأكثر ملائمة لقياس المخزون السلعي،إلا أنه في ضوء إنخفاض قيمة المخزون نتيجة عوامل معينة مثل التلف والتقادم أو هبوط الأسعار تجد المؤسسة نفسها أنه من أنسب قياس المخزون السلعي على أساس أكثر تحفظا يتمثل في التكلفة أو السوق أيهما أقل.ووفقا لهذا الأساس يتم تحميل الخسارة الناجمة عن انخفاض قيمة المخزون على إيرادات نفس الفترة التي حدثت بها الخسارة.ومن الأمور التي يجب مراعاتها عند تطبيق قاعدة السوق أو التكلفة أيهما أقل هما الإلتزام بالحد الأدنى وبالحد الأقصى لسعر السوق بحيث لايزيد ولايقل عن صافي القيمة المتحققة.فالحد الأقصى الذي يطلق عليه القيمة المتحققة أو القابلة للتحقق هو سعر بيع العنصر في الدورة النشاط التجاري العادي مطروحا منها التكلفة التقديرية للتسويق.[1]

- **جرد الأصول الثابتة:**ويقصد بها عد ومطابقة الأصول الثابتة التي تملكها المؤسسة من الوجود الفعلي من الأصول الثابتة مع ما تظهره الدفاتر المحاسبية.ونتيجة لذلك فإن هناك أنواع من القيود التسوية التي يتم إجراءها في الدفاتر المحاسبية في نهاية السنة المالية وكمايلي:[2]

- **إثبات الأصول:**ويقصد بذلك عندما يتضح أنه تتوفر لدى المؤسسة بعض الأصول الثابتة إلا أنها لم تثبت في الدفاتر المحاسبية،مما يتطلب التحري عن مصدرها.وغالبا ما تكون أصول تحصلت عليها المؤسسة مجانا، كالهدايا ويتطلب إثباتها بقيمة السوقية في دفتر اليومية.
- **شطب الأصول:**ويقصد بذلك أنه إذا إتضح نتيجة الجرد بأن المؤسسة لا تمتلك بعض الأصول التي تظهر في الدفاتر المحاسبية.ويعود ذلك إلى بعض الأسباب مثل الضياع أو التلف أو السرقة.وفي هذه الحالة يتطلب إثبات قيد خسارة الأصول عن طريق شطبها دفتريا.
- **إهتلاك الأصول:**تقتني المؤسسة مجموعة من الأصول الثابتة اللازمة لممارسة نشاطها مثل المباني ،المعدات....الخ،وتقدم هذه الأصول خدماتها للمؤسسة لمدة طويلة(عدة سنوات)،حيث تتدنى قيمة الأصل

[1] وليد ناجي الحيالي،بدر علوان،**مرجع سابق**،ص ص246-247.
[2] هادي رضا الصفار ،**مرجع سابق**،ص ص356 -358.

الثابت أي تهتلك تدريجيا مع إنقضاء عمره الإنتاجي. لذلك يجب أن تحمل كل دورة مالية بما يخصها من إهتلاك ومرور الزمن ينقص قيمة الأصل الثابت تدريجيا بمصروف الإهتلاك. [1]

- **جرد العملاء :**تنشأ حسابات العملاء من قيام المؤسسة بأداء خدماتها لهم او بيع بضائعها أو منتجاتها إليهم دون تحصيل قيمة هذه الخدمات أو المبيعات عند إتمام البيع.فعادة ما تسمح المؤسسات المختلفة بتسهيلات إئتمانية لعملائها تمكنهم من سداد قيمة البضاعة في وقت لاحق.وبالتالي تكون عملية البيع تامة ومنجزة ومنتهية في أحد أطرافها حيث تسلم العميل البضاعة،وآثارها مستمرة في الطرف الآخر مازال العميل مدينا بالقيمة.وطبقا للأعراف المحاسبية المقبولة قبولا عاما فإن الإيرادات تتحقق بتمام واقعة البيع،وعلى ذلك فقد يتوقف بعض هؤلاء العملاء عن سداد مستحقات المؤسسة عليهم لسبب أو لآخر بما يؤدي إلى خسارة لهذه المبالغ المستحقة بصفة كلية أو جزئية.ولذلك طبقا لمبدأ الحيطة والحذر يتم في نهاية كل فترة محاسبية تقدير الديون المستحقة من قبل العملاء والتي يكون أمر تحصيلها مشكوك فيه،ويحمل الحساب الختامي بهذه القيمة المقدرة.ويطلق على المبالغ التي يتم التحقق في عدم إمكانية تحصيلها من العملاء إصطلاح (الديون المعدومة)،وتعد من الخسائر التي يمكن معالجتها معالجة المصروفات،أما الديون التي يكون أمر تحصيلها من العملاء مشكوكا فيه فيطلق عليها الديون المشكوك في تحصيلها وتعتبر الديون المشكوك فيها خسائر محتملة تعالج معالجة المصروفات.غير أن المبلغ الذي يتم تقديره للديون المشكوك فيها تطبيقا لقاعدة الحيطة والحذر على أن يكون الطرف المقابل من القيد هو حساب يخصص للديون المشكوك فيها ويطلق عليه (مخصص الديون المشكوك فيها). [2]

II. **مرحلة التشغيل في المحاسبة الإدارية:** فتتم من خلاله تصنيف التكاليف وفق أسس معايير و أهداف متعددة (تكاليف ثابتة و تكاليف متغيرة، تكاليف مباشرة و غير مباشرة، تكاليف فعلية وتكاليف تقديرية...) بعد مرحلة التصنيف يتم استخدام أساليب مختلفة مثل أسلوب الأقسام المتجانسة،أسلوب التكاليف المعيارية، أسلوب تحليل التكلفة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة....)وقد تتبع المؤسسة أحد الأساليب أو أكثر على حسب ما يناسب المؤسسة فقد تطبق المؤسسة أسلوب الأقسام المتجانسة مثلا لحساب سعر التكلفة والتكاليف المعيارية لحساب الانحرافات و متابعتها مثلا.أما ما يتعلق بالنظام الفرعي للمحاسبة الموازنة، فعمليا يوجد العديد من أنواع الموازنات نذكر منها موازنة المبيعات،موازنة المخزون السلعي،موازنة الإنتاج، موازنة المصاريف،والموازنات الرأسمالية.فانطلاقا من البيانات المحتواة في القوائم المالية التاريخية للمؤسسة والمعلومات من الهيئات الإحصائية و الدراسات السوقية....يمكن للمؤسسة استخراج الوحدات المباعة

[1] رضوان حلوة حنان،نزار فليح البلداوي،**مرجع سابق**،ص228.
[2] عطية عبد الحي مرعي،**مرجع سابق** ،ص ص219-220.

المتوقعة من حيث الكمية و القيمة ومن ثم كمية الإنتاج المتوقعة، الاستهلاك السنوي، مصاريف الأجور... التي تعد على أساسها الموازنات المختلفة و هذا في الواقع أحد مداخل إعداد الموازنة ويسمى بمدخل السوق لأنه يعتمد على حاجة السوق كأساس في حين توجد مداخل أخرى مثل مدخل الطاقة الإنتاجية....الخ،أما بالنسبة للموازنات الرأسمالية فتوجد العديد من الخطوات على رأسها تحديد المشروعات الرأسمالية بأحد طرق التقييم،تقدير تكاليف ومنافع كل مشروع،تقييم المشروع المقترح ثم إعداد الموازنات على أساس المعيار المقبول أي تمنح هذه الموازنة كافة البدائل للنسب الاستثمارية التي تقرر الموافقة عليها وتحديد المبالغ للإيرادات و النفقات.[1]

المطلب الثالث:مخرجات نظام المعلومات المحاسبي

تكمن أهمية نظام المعلومات المحاسبي في إنتاج وتقديم معلومات محاسبية إلى المستخدمين داخل المؤسسة وخارجها، بحيث يجب أن تتميز هذه المعلومات بخصائص نوعية تجعل منها أداة هامة وفعالة في عملية إتخاذ القرار.

I. مخرجات المحاسبة المالية:تظهر نتائج المحاسبة المالية في مجموعة مترابطة من القوائم المالية تكون على شكل جداول تلخص نشاط المؤسسة خلال دورة محاسبية، ويتم عرضها بشكل يمكن مستخدمي هذه القوائم من مقارنتها بقوائم الدورات السابقة. [2]

1- تعريف القوائم المالية:هي عبارة عن بيانات تفصيلية وإجمالية أساسية لجميع عناصر المعاملات والأنشطة في المؤسسة،تعرض في مجموعة كشوف محاسبية وفق مواصفات معينة بموجب المعايير المحاسبية ويعبر عنها بشكل أرقام تعكس جميع العمليات والأنشطة الاقتصادية والمالية التي تنفذها المؤسسة خلال فترة محددة.[3] وينبغي على القوائم المالية أن تقدم موقفا صحيحا وصادقا وعادلا عن الوضعية المالية للمؤسسة وأداءها و نجاعتها، وتعكس أي تغيير في مركزه المالي نتيجة لمعاملاته والآثار المترتبة عنها، كما أن المعلومات الواردة في الكشوف يجب أن تقدم بالعملة الوطنية وتسمح بإجراء مقارنة بينها وبين المعلومات الخاصة بالسنة المالية الماضية. [4]

2- الخصائص النوعية للقوائم المالية:هي الصفات تجعل المعلومات الظاهرة فيها مفيدة للمستخدمين، وتتمثل في:

---

[1] هدى جاب الله،**مرجع سابق**،ص38.

[2] سالمي محمد الدينوري،**قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية**، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية ،جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة ،2008-2009، ص34.

[3] دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ،2007،ص68.

[4] رفيق يوسفي،**مرجع سابق**،ص92.

- **القابلية للفهم:**تتطلب هذه الخاصية قابلية معلومات المحاسبية للفهم من قبل المستخدمين للمعلومات المحاسبية،ويفترض أن لدى المستخدمين مستوى معقول من المعرفة في مجال المحاسبة وفي أعمال المؤسسة والنشاطات الاقتصادية والمحاسبية.و أن لديهم الرغبة في بذل الجهد الكافي لدراسة المعلومات المحاسبية المقدمة في التقارير المالية للمؤسسة.كما يجب أن تكون المعلومات المالية المعروضة بعيدة عن التعقيد والصعوبة. [1]
- **الأهمية النسبية:** تكون المعلومات ذات أهمية نسبية،إذا كان حذفها أو تحريفها يمكن أن يؤثر على القرارات الاقتصادية التي يتخذها المستخدمون اعتمادا على القوائم المالية. وتعتمد الأهمية النسبية على حجم البند أو الخطأ المقدر في ضوء الظروف الخاصة للحذف أو التحريف.[2]
- **الملائمة:**يقصد بالملائمة أن تفي المعلومات باحتياجات متخذ القرار وأن تتفق مع مضمون القرار، بحيث تخفض حالة عدم التأكد التي تحيط بعملية اتخاذ القرار.بشكل يجعل القرار الذي يمكن اتخاذه في ضوء المعلومات المعروضة،يختلف عن القرار الذي كان من الممكن أن يتخذ في حالة نقص المعلومات.[3] وللملائمة ثلاث خواص ثانوية التالية: [4]
  - **أن تتميز المعلومات بقدرة تنبؤية:**أي أن تساعد متخذ القرار أن يحسن من إحتمالات التوصل إلى تنبؤات صادقة عن النتائج.
  - **أن تتميز المعلومات بإمكانية التحقق من التوقعات:**أي أن تساعد متخذ القرار أن يتحقق من صحة توقعاته السابقة أو يقوم بتصحيح هذه التوقعات.
  - **أن تأتي المعلومات في الوقت المناسب:**فتأخر الحصول على المعلومات يكون على حساب فائدتها.
- **الموثوقية:** لكي تكون المعلومة ذات مصداقية يجب أن تعبر بصدق عن العمليات والأحداث التي تمثلها بدرجة معقولة،وأن تكون خالية من الأخطاء ويثق فيها المستعملون لإظهار الصورة الصادقة للمؤسسة. [5] ولكي تكون معلومات موثوقة يجب مراعاة ما يلي: [6]
  - **الجوهر فوق الشكل:**لكي تمثل المعلومات تمثيلا صادقا العمليات المالية والأحداث الأخرى التي من المفترض أنها تمثلها،فمن الضروري أن تكون قد تمت المحاسبة عنها وقدمت طبقا لجوهرها وحقيقتها

[1] محمد أبو ناصر، جمعة حميدات، **معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية-الجوانب المالية والعملية**-،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن، 2008، ص7.
[2] حسين يوسف القاضي، سمير معذي الريشاني،**موسوعة المعايير المحاسبية الدولية معايير إعداد التقارير المالية الدولية -عرض البيانات المالية**-،ج1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن،2012،ص77.
[3] عبد العزيز السيد مصطفى وآخرون،**نظم المعلومات المحاسبية –مدخل تطبيقي عملي-**،جامعة القاهرة مصر،بدون سنة النشر،ص20.
[4] رضوان حلوة حنان وآخرون،**أسس المحاسبة المالية**،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان –الأردن-،2004،ص ص31-32.
[5] هادفي خالد،**مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2018-2019،ص58.
[6] أحمد حلمي جمعة،**نظرية المحاسبة المالية -النموذج الدولي الجديد-**، دار صفاء للنشر والتوزيع،الأردن،2010 ،ص ص43-43.

الاقتصادية وليس شكلها القانوني فقط.

- **الحذر**: لابد من أن يكافح معدي القوائم المالية حالات عدم التأكد المحيطة والملازمة لكثير من الأحداث والظروف مثل الديون المشكوك فيها للتحصيل،ولذلك يعترف بمثل هذه من عدم التأكد من خلال الإفصاح عن طبيعتها ومداها من خلال ممارسة الحذر عند إعداد القوائم المالية.ويقصد بالحذر تبني درجة من الإحتراس في إتخاذ الأحكام الضرورية،لإجراء التقديرات المطلوبة في ظل عدم التأكد بحيث لا ينتج عنها تضخيم للأصول والدخل أو تقليل للالتزامات والمصروفات.
- **الاكتمال**: لتكون المعلومات موثوقة فإنها المعلومات الواردة في القوائم المالية يجب أن تكون كاملة ضمن حدود المادية والتكلفة.حيث أن أي حذف في المعلومات يمكن أن يجعلها خاطئة مضللة وهكذا تصبح غير موثوقة وضعيفة من حيث ملائمة.
- **القابلية للمقارنة**:تكتسب المعلومات الخاصة بمؤسسة معينة منفعة أكبر في حالة إمكانية مقارنة المعلومات الخاصة بها مع المعلومات المماثلة عن المؤسسات الأخرى،وبالمعلومات المماثلة لنفس المؤسسة عن فترات سابقة.إن المقارنة بين المؤسسات والتماثل في تطبيق الطرق عبر الزمن تزيد من القيمة المعلوماتية للمقارنات الخاصة بالفرص الاقتصادية المناسبة أو الأداء وتعتمد أهمية المعلومات على قدرة المستخدم على إرجاعها إلى أساليب وطرق مميزة.[1]
- **الحياد**: يعني الحياد أن تكون المعلومات المالية غير متحيزة،ولا يجب عرض المعلومات بصورة تظهر النتائج المرسومة مسبقا. [2]
- **التمثيل الصادق**:يجب تمثل المعلومات بصدق العمليات المالية والأحداث الأخرى التي من المتوقع أن تعبر عنها بشكل مقبول، وهذا على سبيل المثال يجب أن يمثل بيان المركز المالي بصدق العمليات المالية والأحداث الأخرى التي تنشأ عنها من أصول و إلتزامات وحقوق الملكية في المؤسسة بتاريخ وضع التقرير وفقا لمقاييس الاعتراف.[3]

❖ **المشاكل والمحددات لاستخدام الخصائص النوعية للقوائم المالية**: وتتمثل فيمايلي:[4]

احتمالات التعارض بين الخصائص الرئيسية للمعلومات المحاسبية (أي الملائمة والموثوقية):إذ لا يوجد توافق بين ملائمة المعلومات ودرجة الوثوق بها، فمثلا قد ترفض معلومة معينة أو تقبل إذا كانت ملائمة ولكنها غير موثوق بها، أو أنها موثوق بها ولكنها غير ملائمة. فأرقام التكلفة التاريخية تتمتع بدرجة عالية

[1] محمد كمال أبو عجوة،طارق عبد العال حماد،يحيي محمد أبو طالب،**الطرق المحاسبية والتقارير المالية**،جامعة عين شمس،بدون سنة نشر،ص27.
[2] حسين يوسف القاضي، سمير معذي الريشاني،**مرجع سابق**،ص79.
[3] طارق عبد العال حماد ،**التقارير المالية-أسس، الإعداد والعرض والتحليل -**،الدار الجامعية ،مصر،2000،ص96.
[4] مهدي مأمون الحسين،**نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-،2013،ص ص 213-215.

من الثقة لخلوها من التحيز،إلا أن الأرقام التاريخية تتمتع بدرجة منخفضة من الملائمة؛لأن تلك الأرقام أقل ارتباطا – أو تمثيلا– للواقع الفعلي.

- **احتمالات التعارض بين الخصائص الفرعية:**كالتعارض بين التوقيت الملائم والقدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية، فقد تصل المعلومة في الوقت المناسب؛ ولكنها لا تملك قدرة تنبؤية عالية، كما في حالة أرقام التكلفة التاريخية.
- **ليست كل المعلومات الملائمة والموثوق بها تعتبر معلومات مفيدة:**لأنها قد لا تكون ذات أهمية نسبية تذكر–اختبار مستوى الأهمية–.إن البند يعد مفيدا وذا أهمية نسبية إذا أدى حذفه أو الإفصاح عنة بطريقة محرفة إلى التأثير على متخذ القرار .
- **قد تكون تكلفة الحصول على المعلومات أكبر من العائد المتوقع منها:**فالمعلومات التي لا ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف مستخدمي القوائم المالية لا تعتبر معلومات مهمة وليس هناك ما يدعو إلى الإفصاح عنها. إن القاعدة العامة فيما يتعلق باختبار محدد التكلفة والعائد هي أن المعلومات المحاسبية يجب عدم إنتاجها وتوزيعها إلا إذا زادت منفعتها عن كلفتها وإلا فإن المؤسسة تتكبد خسارة عند الإفصاح عن تلك المعلومة، وذلك بسبب الإفصاح عن معلومات كلفتها تفوق منفعتها.
- **بالرغم من أهمية المقارنة في عملية اتخاذ القرار،فإن ما يهتم به مستخدمو المعلومات المحاسبية مقارنة المعلومات الخاصة بمؤسسة معينة مع مؤسسات مشابهة أو منافسة أو مع القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه هذه المؤسسة:** إلا أن عملية المقارنة سواء المكانية أو الزمانية قد لا تكون ذات جدوى عندما لا تلتزم المؤسسات (أو المؤسسة) بسياسة التماثل أو الاتساق وعدم تغيير الطرق المحاسبية بمجرد الرغبة في التغيير وعند تغيير تلك الطرق فإنه من الضروري الإفصاح عن هذا التغيير والآثار المترتبة نتيجة هذا التغيير على الوضع المالي ونتيجة النشاط للمؤسسة ذات العلاقة.

3- عناصر القوائم المالية: وتتمثل هذه العناصر كما يلي:

❖ **عناصر الميزانية:**وتتكون مما يلي:

- **الأصول:**تعرف الأصول على أنها المنافع الاقتصادية المحتملة في المستقبل من الموارد الاقتصادية المملوكة للمؤسسة والخاضعة لسيطرتها ونجمت عن عمليات حدثت في الماضي.[1]
- **الإلتزامات:** إلتزامات حالية للمؤسسة ناشئة من أحداث ماضية ويتوقع أن يؤدي تسويتها إلى تدفق المنافع

[1] زياد رمضان،محمود الخلايلة،**التحليل والتخطيط المالي**،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،مصر،2013،ص40.

الاقتصادية خارج المؤسسة.[1]

- **حقوق الملكية:** حقوق الملكية هي الحصة المتبقية من أصول المؤسسة بعد طرح التزاماتها.[2]

❖ **عناصر جدول حساب النتائج:** تتمثل عناصر قائمة الدخل فيما يلي: [3]

- **الإيرادات:** وهو الزيادة في المنافع الاقتصادية أثناء الفترة المحاسبية على شكل تدفقات داخلة أو زيادة في الأصول أو نقصان في الإلتزامات، مما ينشأ عنها زيادة في حقوق الملكية معدا تلك المتعلقة بمساهمات الملاك.
- **المصاريف:** وهو النقص في المنافع الاقتصادية أثناء الفترة المحاسبية على شكل تدفقات خارجة أو استهلاك في الأصول أو تكبد التزامات،مما ينشأ عنه نقصان في حقوق الملكية عدا تلك المتعلقة بمساهمات الملاك.
- **تعديلات الحفاظ على رأسمال:** أن إعادة تقييم أو إعادة صياغة الأصول والإلتزامات يؤدي إلى زيادات أو نقصان في حق الملكية.فإنها لا تدخل في جدول حسابات النتائج إستنادا إلى مفاهيم محددة من الحفاظ على رأسمال،وبدلا من ذلك فان هذه البنود تدخل ضمن حق الملكية كتعديات للحفاظ على رأسمال أو احتياطات إعادة تقييم.[4]

4- **معايير الإعتراف بعناصر القوائم المالية:**وتتمثل معايير الاعتراف بعناصر القوائم المالية بما يلي: [5]

- **احتمال المنافع الاقتصادية المستقبلية:**وهذا للإشارة إلى درجة عدم التأكد من تدفق المنافع المرتبطة بالبند من أو إلى المؤسسة،ويتم تقييم درجة عدم التأكد الملازمة إستنادا إلى أدلة المتوفرة عند إعداد القوائم المالية. فمثلا عندما يكون من المحتمل تحصيل الذمم المدينة فمن المبرر الاعتراف بها كأصل، لكن عند وجود عدد كبير من الذمم المدينة فهناك احتمال عدم تحصيل بعضها، بالتالي يتم الاعتراف بمصروف بمثل النقص في المنافع الاقتصادية.
- **موثوقية القياس:**أن للعنصر تكلفة أو قيمة يمكن قياسها بموثوقية،وعند تحديد ما إذا كان البند يفي بهذه المعايير وعليه يصبح جديرا اعتراف به في القوائم المالية،مع الأخذ بعين الإعتبار أن البند الذي يحقق الخصائص الأساسية للعنصر، ولكنه يفشل في تحقيق معايير الاعتراف به قد يتطلب الإفصاح عنه.

---

[1] Anne Lemanh, Catherine Maillet ,Mouhamed Benkaci, **normes comptables internationnales IAS IFRS**,éditions berti, Alger, 2009, P16.

[2] سالمي محمد الدينوري،**مرجع سابق**،،ص36.

[3] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**،ص107.

[4] طارق عبد العال حماد، **دليل استخدام معايير المحاسبة**، ج1،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2009،ص49.

[5] كحول صورية،**دور المحاسبة المالية في تحسين إتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2016-2017،ص45-46.

- **قواعد الإعتراف بالأصل:** يتم الاعتراف بالأصل عندما يكون من المحتمل أن تتدفق المنافع الاقتصادية المستقبلية على المؤسسة، وأن للأصل تكلفة أو قيمة يمكن قياسها بموثوقية .
- **قواعد الإعتراف بالإلتزام:**يتم الاعتراف بالإلتزام عندما يكون من المحتمل أن ينجم عن تسديد إلتزام حالي تدفق خارج للمنافع الاقتصادية،وأن المبلغ الذي سيتم تسديده يمكن قياسه بموثوقية،ولا يتم الاعتراف بالتعهدات الناجمة عن عقود لم يتم تنفيذها.
- **قواعد الإعتراف بالدخل:** يتم الاعتراف بالدخل عندما تنشأ زيادة في المنافع الاقتصادية المستقبلية تعود إلى زيادة في الأصل أو نقص في الالتزام ويمكن قياسها بموثوقية.
- **قواعد الإعتراف بالمصروفات:**يتم الإعتراف بالمصروف عندما ينشأ نقص في المنافع الاقتصادية المستقبلية،يعود إلى نقص في أصل أو زيادة في التزام ويمكن قياسها بموثوقية،يتم الإعتراف بالمصاريف يجرى بشكل متزامن مع الإعتراف بزيادة في الإلتزامات أو نقص في الأصول.

5- **قياس عناصر القوائم المالية:**القياس هو عملية تحديد القيم النقدية للعناصر التي سيعترف بها في القوائم المالية والتي ستظهر بها في القوائم المالية. ويتضمن ذلك اختيار أساس محدد لقياس ولدرجات مختلفة. وهذه الأسس تشمل ما يلي:[1]

- **التكلفة التاريخية:**تسجل الأصول بمبلغ النقدي الذي دفع أو ما يعادله أو بالقيمة العادلة للمقابل الذي أعطي للحصول عليها في تاريخ الحصول عليها.وتسجل الإلتزامات بمبلغ المتحصلات المستلمة مقابل الدين أو بعض الظروف (مثل ضرائب الدخل) بمبلغ النقد أو ما يعادل النقد المتوقع، وان يدفع لسداد الالتزام ضمن السياق العادي للنشاط.
- **التكلفة الجارية:**تسجل الأصول بمبلغ النقد أو ما يعادل النقد والذي يفترض دفعه للحصول على نفس الاصل أو ما يماثله في الوقت الحاضر.و تسجل الالتزامات بالمبلغ غير المخصوم من النقد أو ما يعادل النقد المطلوب لسداد الدين في الوقت الحاضر.
- **القيمة القابلة للتحقق:**تسجل الأصول بمبلغ النقد أو ما يعادلها الذي يمكن حصول عليه في الوقت الحاضر مقابل بيع الأصل بطريقة منظمة،وتسجل الإلتزامات بقيم سدادها،أي بالمبالغ غير مخصومة النقدية، أو ما يعادل النقدية التي من متوقع أن تدفع لسداد الالتزامات ضمن السياق العادي للنشاط.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **المحاسبة الدولية -الشركات المتعددة الجنسية-** ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2004، ص491-492.

- **القيمة الحالية:**تحمل الأصول بالقيمة المخصومة الحالية لصافي التدفقات النقدية المستقبلية، التي من المتوقع أن يولدها الأصل ضمن السياق العادي للنشاط.وتحمل الالتزامات بالقيمة المخصومة الحالية لصافي النقدية الخارجة المستقبلية التي من متوقع أن يحتاج إليها لسداد الالتزامات.[1]

6- **أهمية القوائم المالية:** تظهر أهمية القوائم المالية فيما يلي:[2]

- **أداة للإتصال:** فمهمة القوائم المالية في هذا المجال "توصيل رسالة مفهومة وواضحة لمستعمل المعلومات المحاسبية عن نشاط المؤسسة والنتائج المترتبة عليه فهي بذلك :
  - وسيلة إتصال بين المؤسسة والمستثمرين فيها.
  - وسيلة لربط العلاقات بين الموردين والبنوك والعملاء...الخ.
  - وسيلة لتوفير المعلومات لمختلف الأقسام المكونة للمؤسسة، العمال، المحللين والباحثين.
- **وسيلة لتقييم الأداء:**في تقييم أداء الإدارة والحكم على كفاءتها واستعمال الموارد الموضوعة تحت تصرفها وتستعمل في الحكم على :
  - المركز المالي للمؤسسة.
  - مدى التقدم في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - كيفية استخدام موارد المؤسسة.
- **وسيلة لإتخاذ القرارات اللازمة:** وفي هذا الإطار تساعد القوائم المالية الإدارة ومختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة في إتخاذ القرارات اللازمة حيث:
  - تستعمل في إتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية صرف الموارد في المستقبل.
  - تستعمل من الأطراف الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالمؤسسة: الموردين، العملاء والبنوك في توجيه المستقبل وعلاقتهم معها.

7- **أنواع القوائم المالية:** تتمثل فيمايلي:

- **الميزانية:**وهي تقرير يوضح المعلومات الخاصة بتنمية الجانب الإستثماري للمؤسسة الممثلة في الأصول ومصادرها أو الهيكل المالي الممثلة في الإلتزامات وحقوق الملكية.وتتبع أهمية القائمة نتيجة تدعيمها بقائمة التدفقات النقدية وخاصة السيولة الناتجة عن التضخم وإرتفاع معدلات الفائدة وزيادة الإهتمام بإعداد بيانات مقارنة في تواريخ زمنية محددة.[3]

---

[1] طارق عبد العال حماد، **التقارير المالية، مرجع سابق**،ص115.

[2] مشري حسناء،**دور وأهمية القوائم المالية في اتخاذ القرارات**،مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، قسم العلوم التجارية، كلية العوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ،2007-2008، ص 67.

[3] فارس ناصيف الشبيري،غسان سالم الطالب،**مبادئ المحاسبة المالية1**،دار وائل للنشر،عمان –الأردن-،2012،ص59.

- **جدول حسابات النتائج:**هي قائمة مالية تظهر إيرادات ومصروفات المؤسسة ضمن فترة زمنية معينة، والهدف من هذه القائمة هو بيان النجاح أو الفشل المالي للمؤسسة ضمن فترة زمنية معينة ،فعندما تفوق الإيرادات مصروفات المؤسسة فإن المؤسسة تجني صافي ربح . فعندما تفوق المصروفات إيرادات المؤسسة فإن المؤسسة تجني صافي خسارة.[1]
- **جدول التدفقات النقدية:** يقدم الجدول معلومات أكثر وضوحا عن مصادر واستخدامات الأموال، كما أنها توفر معلومات عن التدفقات النقدية الفعلية، وتساهم في تقييم النقدية المتوفرة لسداد التوزيعات وتمويل الاستثمارات، كما تساعد في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية وتبين مدى القدرة على تمويل النمو المتوقع للمشروع من المصادر الداخلية. [2]
- **جدول التغير في الأموال الخاصة:**وهي قائمة تبين التغيرات التي طرأت على حقوق المالكين التي تمثل برأسمال،نتيجة أعمال المؤسسة من صافي ربح أو خسارة متحققة،إضافة إلى المسحوبات الشخصية التي يقوم بها مالك المؤسسة خلال الفترة.[3]
- **ملحق القوائم المالية:**يعد ملحق الكشوفات المالية جزء من الكشوف المالية و وثيقة ملخصة،بحيث يوفر التفسيرات الضرورية لفهم أفضل للميزانية حساب النتائج ويتمم كلما اقتضت الحاجة، المعلومات المفيدة لقارئي الحسابات .يشتمل الملحق على معلومات أهمها: [4]

  - القواعد والطرق المحاسبية المعتمدة لمسك المحاسبة وإعداد الكشوف المالية؛
  - مكملات الإعلام الضرورية لفهم أحسن للميزانية،وحساب النتائج، وجدول سيولة الخزينة وجدول تغير الأموال الخاصة؛
  - المعلومات التي تخص المؤسسات المشاركة، والفروع والمؤسسة الأم وكذلك المعاملات التي يحتمل أن تكون حصلت مع هذه المؤسسات أو مسيريها؛
  - المعلومات ذات الطابع العام أو التي تخص بعض العمليات الخاصة الضرورية للحصول على صورة وفية.

❖ **مخرجات المحاسبة الإدارية:**يهتم نظام المحاسبة الإدارية بتقديم التقارير الخاصة بتجميع وتشغيل بيانات التكاليف للمنتجات وخطوط الإنتاج وأوامر الإنتاج.وفي حالة تطبيق التكاليف المعيارية فإن التقارير

[1] نظال محمود الرمحي،**المحاسبة المالية**، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013، ص14.
[2] هادفي خالد،**مرجع سابق**،ص75.
[3] هادي رضا الصفار،**مرجع سابق** ،ص100..
[4] بري أم الخير،**مرجع سابق** ،ص140.

تساعد في عمليات الرقابة التشغيلية من حيث أنها تقدم بيانات عن مناطق عدم الكفاءة في التشغيل عن طريق مقارنة التكاليف الحقيقية مع المعايير الخاصة بالمواد والأجور والمصروفات الأخرى.[1]ويمكن تقسيم التقارير حسب الغرض من إستخدامها إلى:[2]

- **التقارير التخطيطية:**هناك العديد من التقارير التي تساعد المديرين في التخطيط وإتخاذ القرارات الخاصة بالمستقبل.وعادة ما تكون هذه التقارير في شكل تقارير تحليلية تتضمن قيم تقديرية لفترة أو عدة فترات في المستقبل.فعادة ما تتضمن التقارير التحليلية معلومات تفيد في إلقاء الضوء على إتجاهات،مؤشرات، ظروف،أو علاقات معينة داخل المؤسسة.وتهدف هذه التقارير إلى إمداد المديرين بفهم واضح لسلوك العمل أو النشاط الذي يخضع لإشرافهم وذلك لتحسين عمليات التخطيط والرقابة.
- **التقارير الرقابية:**وهي التقارير التي تساعد الإدارة على التحقق من أن العمليات تسير وفقا لما هو مخطط لها وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخططة المحددة مقدما وتحديد أي إختلافات هامة وجوهرية وتحليلها لمعرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك.
- **التقارير التشغيلية:**يحتاج المديرون إلى تقارير عن التشغيل وتقارير للتخطيط والرقابة حتى يقوموا بأداء الوظائف الإدارية من تخطيط ورقابة و إتخاذ قرارات.وتعكس تقارير العمليات التشغيلية الأحداث السابقة أو الوضع الحالي من خلال ما تحتويه من معلومات التي يتم الحصول عليها من عمليات التشغيل اليومية.وغالبا ما يتم إعداد معظم التقارير التشغيلية من العمليات المحاسبية التي يتم تشغيلها وتلخيصها بواسطة نظام الأستاذ المساعد للمؤسسة.والغرض الأساسي لتقارير العمليات التشغيلية هو المساعدة على السير الحسن لنشاط التشغيلي.[3]

[1] كمال الدين الدهراوي، **مرجع سابق**، ص111.
[2] أحمد حسين أحمد حسين،**مرجع سابق**،ص70.
[3] كمال الدين الدهراوي،سمير كامل،**نظم المعلومات المحاسبية**،دار الجامعية ،مصر،1991،ص ص107-109.

خلاصة الفصل:

من أجل البقاء و الاستمرار والحفاظ على النصيب من السوق تسعى المؤسسة لإقامة نظام يوفر لها السيطرة على هذه كتلة متنامية من البيانات،تنتج عن الأفراد و الآلات على حد السواء،وتفقد أهميتها بسرعة، ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات تفيد الجهات المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة.

يهدف نظام المعلومات المحاسبي في أية مؤسسة اقتصادية إلى إنتاج وتقديم و توصيل المعلومات المحاسبية لكل الجهات التي يمكن أن تستخدمها وتستفيد منها،سواءا كانت هذه الجهات من داخل المؤسسة أو من خارجها، من خلال عملية جمع وتلخيص ومعالجة البيانات الاقتصادية التي تتدفق من داخل المؤسسة والبيئة المحيطة و الواقعة في فترة زمنية محددة والتي تخص المؤسسة،وتحويلها إلى معلومات محاسبية تلبي احتياجات مجموعة من المستخدمين.

إن استخدام الكمبيوتر في أنظمة المعلومات المحاسبية قد حل العديد من المشاكل والعقبات كان يواجهها مستخدموا النظام من جراء استخدام النظام اليدوي،فقد اصبحت عملية ادارة البيانات وإعداد التقارير تتم بصورة سريعة جدا وبدقة. بل أصبح أيضا بإمكان المؤسسات الحصول على مخرجات النظام في أي وقت.

الفصل الثاني:
أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

تسعى المؤسسات اليوم إلى تبني وتطبيق إستراتيجية طويلة المدى تساهم في تحقيق رؤيتها المستقبلية وتضمن بقائها واستمرارها في ظل إقتصاد السوق.و ذلك عن طريق تحديث طرق التسيير والتحكم فيها،فبقاء أي مؤسسة و استمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة، وأدائها المالي خاصة، فهو نتاج النشاط الذي تمارسه المؤسسة ويحدد مستوى انجازها ومدى استغلالها لمواردها المتاحة بالاضافة الى امكانياتها،إذ يشار إليه بأنه انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

و الكفاءة في أداء الوظيفة المالية تتوقف على استخدام الأساليب العلمية والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة،حيث يعتبر نظام المعلومات المحاسبي العمود الفقري لشتى أشكال وأنواع المؤسسات والشركات،ويساهم كذلك في بناء إستراتيجية المؤسسة بشكل أساسي ولا يمكن الإستغناء عنه.

وهنا يلجأ المسير إلى بعض الأساليب تساعده على تقييم الأداء المالي منها التحليل المالي للقوائم المالية والذي يساعد في معرفة تطور الوضعية المالية للمؤسسة من أصول وخصوم المؤسسة ومعرفة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومعلومات أخرى وانطلاقا من هذه المعلومات التي تقدمها تلك القوائم المالية يمكن لمتخذ القرار استخلاص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

إن الحاجة إلى أسلوب شامل لقياس وتقييم الأداء المالي يتجاوز النتائج المالية والبيانات الدخل التاريخية، ليمتد لتغطية الجوانب غير المالية والتي تشكل نسبة كبيرة من الأداء،وذلك من شأنه مساعدة الإدارة على ترشيد عملية صياغة الأهداف ووضع الأولويات والمحافظة على الموارد،ومراجعة وتقويم السياسات والبرامج الحالية، وهذا ما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب لتقييم الاداء المالي للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول:الإيطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني:التحليل المالي للقوائم المالية كأسلوب لتقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث:أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول:الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعد تقييم الأداء المالي أحد العناصر الأساسية للعملية الإدارية حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والتعرف على اتجاهات الأداء فيها، وبذلك يوفر أساس لتحديد مسيرة المؤسسة الاقتصادية، نجاحها ومستقبلها.

المطلب الأول: ماهية الأداء في المؤسسة الاقتصادية

تتغير نظرة المؤسسة للأداء وفقا لما تراه يحقق لها الهدف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك على إدارة المؤسسة أن تبحث عن أنظمة تقويم ملائمة لواقع البيئة الداخلية والخارجية لها.

1- **تعريف الأداء**:يعتبر مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والإنتاجية وحتى التنافسية،رغم أنه يختلف عن هذه المفاهيم اختلافا كليا.وهذا ما يفسر اختلاف الباحثين في تحديد مفهومه، وعلى الرغم من شيوع استخدام مصطلح الأداء بين الباحثين إلا أنه لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه يجب الإشارة بداية إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما،والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.[1] ويمكن تعريفه كمايلي:

- يمكن تعريف الأداء على أنه" إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية،واستغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".[2]
- ويمكن تعريفه من الناحية التسييرية من خلال التركيز على محورين هما:تحقيق النتيجة الموجبة للنشاط وارتباط ذلك بالفعل الذي يقود إلى النجاح والذي يتمدد على طول مراحل التسيير أما من الناحية الاقتصادية فيعطي الأداء عدة حقائق مثل الكفاءة التي ترتبط بالتكاليف أو الفعالية التي ترتبط بالأهداف.[3]
- كما يمكن تعريفه من الناحية الإستراتيجية على أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.[4]
- كما يمكن تعريفه من الناحية البشرية من خلال" الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات

---

[1] عادل بن عطاء الله،**دور التكنولوجيا في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- ببسكرة-،2009-2010،ص44.

[2] أحلام خان،**إعادة هندسة الموارد البشرية**،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،2018،ص197.

[3] شباح نعيمة،**دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية**،مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص تسيير المؤسسات،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2007-2008، ص 4.

[4] عبد الماليك مزهودة،**الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة ،ص87.

الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، ولإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة. "[1]

- ويمكن تعريف الأداء انطلاقا من البعدين معا (الكفاءة والفعالية) بأنه:" العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة."[2]
- وعرف آخرون الأداء" بأنه النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة، واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة،وفشلها وانكماشها وفق أسس ووفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد." [3]
- ويعبر الأداء "عن مدى قدرة المؤسسة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية،وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع،والأداء بهذا المفهوم يتضمن ثلاثة أبعاد هي أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة،وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة التي تعمل فيها."[4]

2- معاني القريبة من الأداء: ترتبط بمفهوم الأداء مصطلحات كثيرة تقترب في مضمونها من مصطلح الأداء،و هذا ما أدى إلى وجود التباس بينها و بين مصطلح الأداء،و من هذه المصطلحات نجد:

- **الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات و بين كمية النتائج المتحققة في المخرجات،أي أنه يرتبط باقتصادية العمل،فكلما كانت المدخلات أقل و كانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء.[5]وتصبح المؤسسة ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات.[6]
- **الفعالية:** تستخدم الفعالية لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة،وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية المؤسسة بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة.و الفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول

---

[1] عادل بن عطاء الله، **مرجع سابق**،ص44.

[2] عبد المليك مزهودة، **مرجع سابق**،ص 87.

[3] غضبان ليلى، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة01 ،2017-2018،ص4.

[4] وصفي عبد الكريم الكساسبة،**تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2011 ، ص77.

[5] مسلي عبد الحليم، **أثر خطر البلد على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1988-2007**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،2012-2013،ص7.

[6] كاظم نزار الركابي،**الإدارة الإستراتجية-العولمة والمنافسة-**،دار وائل للنشر،عمان،2004،ص318.

عليها.[1]

- **الإنتاجية:** ويمكن تعريفها بأنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وبتشكيلة معينة،وفي وقت محدد،وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.[2]
- **التنافسية:** ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء،خاصة بعد الزبائن ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولا إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة،أو على مستوى الدول. فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل." [3]
- **الربحية:** تقيس الربحية كفاءة المؤسسة في تشغيل أموالها،ومدى تحقيقها للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة،ولما تركز المؤسسة على تحقيق الربحية،فإن هدفها هنا ليس التركيز على تحقيق الوفرة في النقود فقط،وإنما أيضا التركيز على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين،الأمر الذي بدوره يضمن المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد،ومن ثم تكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمؤسسة على مدى البعيد.[4]
- **المردودية:**يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستمرار، لتكيف والنمو في إطار محيط تنافسي متغير، إضافة إلى أن المساهمين يهتمون بمردودية المؤسسة التي استثمروا فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المؤسسة.[5]

---

[1] مزغيش عبد الحليم،**تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**،مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص التسويق،قسم علوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2011-2012،ص21.

[2] محمد قريشي،**التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر –بسكرة-،2013-2014،ص46.

[3] عادل بومجان،**تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة-،2014 -2015،ص49.

[4] محمد قريشي، **مرجع سابق**،ص47.

[5] جربي عبدالحكيم، **دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس -سطيف1 -،2017-2018،ص117.

3- **معايير الأداء**:إن الهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء،لتصحيح أوجه القصور، و إعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي يصعب تغييره وتنحصر أهم معايير الأداء في النقاط التالية:[1]

- **الجودة**:ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة،حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك يمكن تعريفها بأنها إستراتجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع و خدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج،وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.والجودة تشمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي،فالمعنى الواقعي يعني التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقة كمعدل الإنتاج، ومن ثم استخدام معايير والتزام المؤسسات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها،أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها (أي هل نجحت المؤسسة في تقديم منتجاتها وخدماتها بمستوى جودة يناسب توقعات ويلبي احتياجات الزبائن)،وبالتالي فإن الجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج (سواء كان سلعة أو خدمة)ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة،ولهذا يفضل وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت ضرورة،فضلاعن ضرورة الإتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.
- **الكمية**:يقصد بالكمية حجم العمل المنجز،وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم،لأن ذلك يعني بطء الأداء،مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء.لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.
- **الوقت**:ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض،فهو رأسمال وليس دخلا،مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة.
- **الإجراءات**:هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات

[1] محمد بن علي المانع،**تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية،قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،المملكة العربية السعودية،2006، ص ص 73-75.

الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام.لذلك يجب الإتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح بإستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات،إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على إجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها،حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف،وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين،وهذا لا يعني قتل عمليات الإبتكار والإبداع لدى لدى العاملين،ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل،ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح و القوانين.

- **التكلفة:**وهي تمثل البعد المالي للأداء،لأن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين الجودة والسعر،حيث يعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة إجمالية أقل من تلك التي لدى المنافسين،وهو نشاط ذو تكلفة ايجابية.وبالتالي فالمؤسسات التي تتحكم في التكاليف بشكل جيد،فإن هذا يمكنها من تحقيق أداء أفضل وتعزيز قدرتها التنافسية.[1]

4- **ميادين الأداء :**إن مفهوم الأداء التنظيمي ذو أبعاد متعددة في ميادين محددة تتمثل في ميدان الأداء المالي، وميدان الأداء المالي العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية. والشكل رقم (4) يمثل حدود وميادين أداء الأعمال:[2]

- **ميدان الأداء المالي:**هو الميدان المتعلق بالجانب المالي،وهو وصف لوضع المؤسسة الآن وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والموجودات والمطلوبات.وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية كالسيولة والربحية وغيرها من النسب التي تتيح للمؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها،فضلا عن معرفة موقعها السوقي مقارنة بالمؤسسات المنافسة. وتلك المؤشرات يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في التحليل الداخلي للمؤسسة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المؤسسة فضلا عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية.

وفيما يتعلق بأهمية الميدان المالي بخصوص العوامل الخارجية إذ أن المؤسسة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط

[1] محمد قريشي،**مرجع سابق**،ص50.

[2] داوود سليمان المحمد، **نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد،جامعة حلب،2013،ص ص86-87.

أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعاني من الأداء المالي المتردي ويلاحظ أن هناك سببان رئيسيان للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء:

- ❖ إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرة بالأهداف البعيدة المدى للمؤسسة والتي تكون أهداف مالية.
- ❖ إن الاختيار الدقيق جدا للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المؤسسة.

- **ميدان الأداء المالي العملياتي:** هو المفهوم الذي يجمع بين الأداء المالي والتشغيلي، اللذان يمثلان جانب الكفاءة التي تقوم أساسا على التوجه نحو تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات.

إن هذا الميدان يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات ومقاييس عملياتية كالحصة السوقية، وتقديم المنتجات الجديدة، ونوعية المنتوج، وفعالية عمليات التسويق وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة كافة، وهذا ما يظهر للإدارة الصورة الحقيقية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنها.

- **ميدان الفاعلية التنظيمية:**بشير مفهوم الفاعلية إلى قدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل والتكيف معها ووضع الحلول المناسبة لها. وتعتبر الفاعلية التنظيمية المعيار الذي يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.إن الفاعلية التنظيمية تشير إلى الحكم الإنساني عما إذا كانت المؤسسة تمارس عملها بشكل مرض،وإن هذا الحكم يصبح قاعدة للتغيير التنظيمي الجوهري فعندما تكون الفاعلية غير مرضية يصبح التغيير أمرا ضرورية.

يتفق المختصون على أن الفاعلية التنظيمية وسيلة تقويمية لقياس أداء المؤسسات في جوانب مهمة لتحديد نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة،إلا أن معظم هؤلاء المختصين يختلفون في وجهات نظرهم حول الجوانب التنظيمية أو البيئية التي يجب أن تخضع للتقويم وهو الأمر الذي انبثق عنه عدد من المداخل. وضمن هذا السياق يوضحون بأن الأداء هو الفاعلية إلى جانب الكفاءة، حيث تعني الفاعلية إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد المتاحة (المدخلات)، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف.ومصطلح الفاعلية يتعلق بتحقيق الأهداف كما ويعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة.

5- مستويات الأداء: هناك ثلاث مستويات للأداء وهي:[1]

- **المستوى الإستراتيجي:** يختص هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط،وقرارته تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي،المستوى الأكثر استخداما في المؤسسة حيث يستخدم مؤشرات مالية متنوعة.يمثل هذا المستوى القاعدة التي تبني عليها تمثيل الأداء ونشره في كل المؤسسة.
- **المستوى التكتيكي:** يختص هذا النوع بهيكلة وإدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة،ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء.
- **المستوى العملي:** هومستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة و تنفيذها لتحقيق أقصى ربح وتهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي ومستوى الأداء العملياتي، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء.

إذن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه وتختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات. غير أنه يبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي للمؤسسة.

6- أنواع الأداء: إن الاختلاف أو التباين الموجود بين الباحثين وجميع الكتاب حول مفهوم الأداء أدى إلى عدم وجود إتفاق على أنواع الأداء،بحيث نجد أن كل باحث يقسم الأداء حسب معايير معينة وفيما يلي أهم المعايير المتبناة:

- **حسب معيار الشمولية:** الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم إلى:[2]

❖ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.....إلخ.

---

[1] شنافي نوال،**دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر- بسكرة-،2014-2015،ص ص104-105.

[2] عبد المليك مزهودة،**مرجع سابق**،ص89.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة المالية،أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

- **حسب المعيار الوظيفي:**يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم،لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف و النشاطات التي تمارسها المؤسسة.إذ ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها فيمايلي:[1]

- **الأداء المالي:** يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة المساهمين ونقطة جذل المستثمرين جدد باستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك.
- **الأداء التسويقي:** يحدد هذا الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفعالية، من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية لمعظم المؤسسات الاقتصادية وهو موضوع يقينا سيتم التوسع فيه أكثر لاحقا.
- **الأداء الإنتاجي:**هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج، كمية و جودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية.
- **أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):**يعكس هذا الأداء قدرة المورد البشري في المؤسسة ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة،باكتشاف المواهب البشرية ومحاولة تنمية كفاءتهم لضمان التميز وذلك بوضع الشخص في المكان المناسب وتحسين أداءهم باستمرار.
- **الأداء التمويني:** يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التموين إلى مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية للإمداد المؤسسة باحتياجاتها استمرار بالشروط المناسبة (الكمية، الآجال، الأسعار،الجودة) لضمان الاستمرار في عملياتها الإنتاجية.
- **أداء وظيفة البحث والتطوير:**يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية: [2]
  - الجو الملائم للإختراع والإبتكار والتجديد.
  - وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
  - نسبة وسرعة تحويل الإبتكارات إلى المؤسسة.

[1] كيلاني صونية، **إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة باتنة 1،2015-2016،ص ص84-85.
[2] شباح نعيمة،**مرجع سابق**،ص ص10-11.

- التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

❖ **أداء وظيفة العلاقات العمومية:**فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الإعتبار المساهمين، الموظفين،العملاء، الموردين والدولة بالنسبة للمساهمين،يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة.أما الموظفين،الأداء هو توفير جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة وأما الموردين،الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من جهة نظر العملاء هو الحصول على مدة طويلة لتسديد ما عليهم وتوفير منتجات في الآجال المناسبة وبجودة عالية.

حسب معيار المصدر:وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف أداء المؤسسة إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي كما يلي:[1]

❖ **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء المؤسسة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استمراريتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة الموارد واستخدام الوسائل المالية المتاحة

فالأداء الداخلي هو الأداء الناتج من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية ومادية.

❖ **الأداء الخارجي:**هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

7- **العوامل المؤثرة في الأداء:**لقد اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيف هذه العوامل وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية، ثم قسموا العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية، في حين قسموا

[1] صابر عباسي،**أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وجباية،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مراح- ورقلة-،2011-2012، ص83.

العوامل الداخلية إلى بشرية، تقنية، تنظيمية، وعلى الرغم من أن هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين إلا أنه يطرح إشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي بالنسبة للمؤسسة، وبناءا على هذه الحدود سيتم تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى غير خاضعة لتحكمها، حيث تقابل الأولى إلى حد ما العوامل الداخلية في حين تقابل الثانية العوامل الخارجية:[1]

- **العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة:**إن هذا النوع من العوامل يشمل المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه بأنه: " كل ماهو خارج المؤسسة"، فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي على أدائها وتفرض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها؛ إن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها أو بالأحرى رفع مستويات أدائها، يرجع في جانب منه إلى قدراتها على تكييف أو التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت أو مخاطر خاصة وأن أهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد، تنوع الأسواق، ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تنقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية أو قانونية، وإن كان هذا التقسيم صعب الضبط لأن الكثير من العوامل يمكن أن تنتمي إلى أكثر من مجموعة كأنماط الاستهلاك مثلا التي يمكن أن تدرج ضمن العوامل الاقتصادية كما يمكن أن تدرج ضمن المميزات الثقافية للمجتمع، ولهذا فإن التداخل بين مختلف العوامل يعتبر في حد ذاته عاملا آخرا جديرا بالأخذ في الحسبان عند دراسة انعكاسات هذه العوامل على أداء المؤسسة أما العوامل الاقتصادية فتتمثل في معدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، درجة المنافسة، مستوى الأجور في القطاع ....الخ.

وكل هذه العوامل تؤثر على أداء المؤسسة، فحدة المنافسة مثلا تجعل المؤسسة في وضعية حرجة نوعا ما وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها.

أما العوامل الاجتماعية والثقافية لا تقل أهمية على العوامل الاقتصادية ذلك لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى اقتصادية، تكنولوجية..إلخ.

وإلى جانب العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية تمثل العوامل السياسية والقانونية أيضا عنصرا هاما

[1] شوشان سهام، **أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة باتنة 1،2017-2018،ص93-95.

بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على الأحزاب السياسية، أحكام وقرارات المحاكم.. الخ؛ أما فيما يخص العوامل التكنولوجية التي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع..... الخ، تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية، ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه فإنه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية، وتشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية.

- **العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:** على خلاف المجموعة السابقة من العوامل التي تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة فإن هذه العوامل تنتج عن تفاعل مختلف عناصرها الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما الى تحكم المؤسسة أو بالأحرى إلى تحكم مسيرها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، إلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيستين هما: [1]

❖ **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات المؤثرة على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم:

- التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل عمال المؤسسة.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

❖ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص على مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، الآلات داخل الورشات.
- نوعية المنتوج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسات ورغبات طالبيها.

[1] عبد الماليك مزهودة، **مرجع سابق**،ص ص93-94.

- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء

إن تطور عملية تقييم الأداء واتساع مجالات استخدامها حتى أصبحت أحد أهم العمليات الإدارية والإستراتيجية والتي تحظى باهتمام معظم المؤسسات،من خلال إظهار جوانب القوة والضعف في مؤسساتهم، فيعملون على تقوية جوانب القوة ويقللون من تواجد عناصر الضعف.

1- تعريف تقييم الأداء :هناك العديد من التعاريف لتقييم الأداء ولكنها تكاد تكون متشابهة حيث أنها تحمل نفس المعنى وإن كان بعضها أوسع مفهوما من بعض الآخر إلا أن المحصلة تشير إلى تشابه التعاريف، فيمكن تعريفه كمايلي:

- يعرف تقييم الأداء بأنه "عملية فحص وقياس الأداء من خلال دراسة ومقارنة ما يتم التخطيط له، وما تم القيام به من أعمال،وما تم انجازه والوصول له، ويهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المؤسسة وأدائها، وتحديد نقاط قوتها والبناء عليها وتحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها. "[1]
- ويعرف على أنه"مجموعة من الإجراءات التي تتخذ لتقدير مدى تحقيق نشاط معين للهدف أو للأهداف المقدرة،ويتمثل جوهر عملية تقييم الأداء في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات سبق تحديدها مقدما،وفي تبين الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد المسؤولية المالية والإدارية عنها مع التوصية بإتخاذ الإجراءات المصححة."[2]
- يعرف تقييم الأداء بأنه تقييم الأداء الاقتصادي على مستوى المؤسسة الإنتاجية الصناعية بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك المؤسسة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على مؤسسة نفسها وأثره على الاقتصاد القومي.[3]
- ويعرف على أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفائتهم في العمل الذي يعملونه.[4]

[1] عبد الوهاب محمد جبين،**تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت آليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية،2009،ص25.

[2] فوزي عطوي وآخرون،**الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي**،إتحاد المصارف العربية،لبنان،1993،ص35.

[3] علي خلف عبدالله، وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي للرقابة على الأداء و الكشف عن الانحرافات**، مركز الكتاب الأكاديمي،عمان،2015،ص101.

[4] منير نوري،فريد كورتل،**إدارة الموارد البشرية**،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،عمان،2010،ص322.

- بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء هو "عملية إدارية مخططة تحتاج إلى دراسة وتخطيط وتعتمد على تحديد وقياس الأداء في فترة زمنية محددة،كما تهدف هذه العملية إلى تطوير الأداء وتطوير التنظيم للوصول إلى الأهداف بكفاءة وفعالية، وتسعى إلى التعرف على نواحي القوى والضعف في جوانب التنظيم وذلك لأغراض تقويمها وتصميمها من جديد. " [1]
- أنه يمكن تعريف مفهوم تقييم الأداء بأنه: "عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة،مقارنة بما تم التخطيط له كما ونوعا،وباستخدام مجموعة من المعايير و المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل".[2]

ويشير هذا التعريف إلى أن مفهوم تقييم الأداء يتميز بما يلي :

- ❖ أن تقييم أداء المؤسسة عملية هادفة للتعرف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المقررة والخطط الموضوعة.
- ❖ أنها عملية استمرارية تهدف إلى التوصل للنتائج التي يتعين اتباعها لتصحيح الانحرافات وتحسين الأداء خلال الفترات الزمنية التالية.
- ❖ أن هذه العملية تساعد على رسم أهداف جديدة وتعديل الخطط.

2- خصائص التقييم الجيد للأداء: إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم:[3]

- **الصدق أو السلامة:** تتمثل في سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية. مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يرتكز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.
- **الثبات أو الوفاء** :هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء- مؤشر نوعي -في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج .

[1] موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر والتوزيع،ط2، الأردن، 2007،ص 204.
[2] أيتن محمود سامح المرجوشي، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات،2008، ص18.
[3] عادل عشي،**الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**،مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيصر ببسكرة،2001-2002،ص ص32-33.

الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

- **الحساسية:**القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.
- **الكفاية** :تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي،الأداء الإنتاجي...

3- **أسباب تقييم أداء المؤسسة:** تقيس المؤسسات أداءها لأسباب كثيرة، وفيما يأتي بعض هذه الأسباب:[1]

- **التحسين:**من خلال تتبع الأداء، تستطيع المؤسسة تحديد المشكلات وحلها سريعا، مثل: تراجع ولاء العملاء، وعدم زيادة الأرباح، ورحيل الموظفين المميزين.
- **التخطيط والتوقع؛** يعد قياس الأداء وسيلة لتحقق حدوث التقدم.إن التخطيط والتوقع يمكنان المؤسسة من تحديد إذا كانت تحقق أهدافها المرجوة أم لا، وإذا كانت في حاجة إلى مراجعة ميزانيتها وتوقعاتها.
- **التنافسية:** عندما تقارن المؤسسة أداءها بأداء منافسيها، وبالنقاط المرجعية ضمن القطاع الاقتصادي المعني، فإنها تصبح قادرة على تحديد نقاط الضعف ومعالجتها؛ لتحسين قدرتها التنافسية.
- **المكافأة:** من خلال معرفة مدى تميز الموظفين في إنجاز الأهداف، يستطيع المديرون توزيع حوافز ومكافآت عادلة.

4- **العوامل المحددة لعملية تقييم الأداء :**يوجد في الواقع عدة أنظمة للتقييم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و هذا راجع لعدة عوامل و أهم هذه العوامل: [2]

- **تاريخ و ثقافة المؤسسة** :لتاريخ المؤسسة تأثير على نظام التقييم المتبع فيها، إذ يعتبر تاريخ المؤسسة جزءا من ثقافتها، كما أن الأداء في حد ذاته مرتبط بثقافة المؤسسة، و نظام التقييم الذي لا يأخذ بعين الاعتبار ثقافة و تاريخ المؤسسة هو نظام معرض لعدم الفهم و المقاومة و عدم التجاوب من طرف أعضاء المؤسسة.
- **حجم و قطاع المؤسسة:**يعتبر هذان العاملان أكثر موضوعية مقارنة بالعاملين السابقين، لأنه يمس مباشرة نظام التقييم المطبق في المؤسسة، حيث كانت المؤسسات الكبرى في القطاعات الأكثر تنافسية

[1] الحارث النبهان، **قياس الأداء** ،شركة العبيكان التعليم، المملكة العربية السعودية، 2015،ص15-16.

[2] عواطف سليمان، **أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز**،مذكرة ماجستير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيصر - ببسكرة-،2008- 2009،ص ص48-49.

السباقة إلى تطوير أنظمة لقياس و تقييم الأداء،بغية نشر فكرة الأداء على المستوى الفردي، وهذا في سياق تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين بها. لكن وزن هذين العاملين أصبح أقل أهمية في السنوات الأخيرة، لأن أغلبية المؤسسات اليوم و مهما كان حجمها (كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم) و مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه، أصبحت تبحث عن أنجع الوسائل و الطرق التي تقيم من خلالها أداء أفرادها.

- **التوجهات الإستراتيجية:**أصبح لزاما على المؤسسات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة و في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو البشرية.
- **نظام تسيير الموارد البشرية القائم:**يتحدد نظام التقييم المتبع في المؤسسة انطلاقا من النظام الكلي لتسيير الموارد البشرية، ففي المؤسسات التي لا يوجد بها نظام لتسيير المسار الوظيفي مثلا لا تؤخذ الطاقات الفردية بعين الاعتبار في تقييم الأداء،نظرا لعدم استعمالها كتغير عملي في تسيير الموارد البشرية.إذن فالتناسق الضروري بين تقييم الأداء و التطبيقات الأخرى في تسيير الموارد البشرية،هو عامل مهم في اختيار نظام التقييم.
- **أسلوب التأطير المتبع:**يعتبر عاملا مهما في تطبيق عملية التقييم، لما له من أثر مهم على طبيعة نظام التقييم المطبق من طرف المؤسسة، و يعبر عنه بأسلوب الإدارة السائدة في المؤسسة، و يضم هذا الأسلوب مجموعة الإجراءات الإدارية التي تهدف بالأساس إلى توضيح سياسة المؤسسة في الإعداد لهذا النظام و كيفية تطبيقه،مع إعداد و تأطير الأفراد لتفهم هذا النظام و تقبله كطرف في العملية، إذن فأسلوب الإدارة السائد يساهم في تحديد شكل و محتوى نظام التقييم المتبع في المؤسسة".
- **طبيعة العلاقات الاجتماعية:**تتمثل هذه العلاقات في العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع ممثلي العاملين بها، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تعمل على تطوير نظام التقييم المتبع في المؤسسة، فعلى حسب درجة التوافق و الانسجام الموجودة في المؤسسة، يزيد أو يقل التطور الحاصل في نظام التقييم المطبق، كما تزيد أو تقل أهمية جهود الاتصال بين أعضاء المؤسسة.

5- **القواعد الأساسية لتقييم الأداء:**تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:[1]

- **تحديد الأهداف:** أن إجراء تقويم أداء أية مؤسسة إقتصادية يقتضي التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة المطلوب تحقيقها وحجم نوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك. فالمؤسسة الاقتصادية

[1] مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسبة المالية** ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن-، 2007، ص ص 37 -38.

لايتوقف دورها حين رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها بل يجب أن تتوسع لتشمل جميع الأهداف التفصيلية لها. والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية لتغطي كل قسم أو معمل أو خط إنتاجي، ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ولكل ذي شأن بنشاط المؤسسة.

- **وضع الخطة الإنتاجية:**بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لإنجاز تلك الأهداف توضح فيها الموارد المالية والبشرية والمالية المتاحة للمؤسسة وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة وإستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة كل منها تمثل نشاط فرعي في المؤسسة على أن يجري إعدادها في ضوء الأهداف العامة مع مراعاة درجة عالية من التنسيق والتكامل بينها وان يسهم العاملون في وضعها وأن تكون واضحة مفهومة بالنسبة لهم لكونهم المكلفون بإنجازها وأن جهدهم هذا خاضع للمتابعة والرقابة والقياس، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.
- **تحديد مراكز المسؤولية:** يقصد بمركز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين ولها سلطة إتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة الاقتصادية وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها. وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقا مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لأجل الوقوف على مستوى الأداء في كل مركز وعائدية الإنحرافات التي وقعت خلال عملية التنفيذ سواء كانت في مركز معين أو مراكز عدة.
- **تحديد معايير الأداء:**تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض وهي مجموعة من المقاييس والنسب التي تقاس بها الإنجازات التي حققتها المؤسسة، لقد فرضت الحاجة التي نجمت عن توسيع نشاطات المؤسسة الاقتصادية إلى وجود مثل هذه المعايير بعد أن كانت قليلة بمقدور الإدارة العليا متابعتها والإشراف المباشر عليها وتقييم المنجز من الأعمال فيها، أما في الوقت الحاضر فقد أصبح إلزاما على الإدارة العليا أن تقسم المسؤوليات والصلاحيات على الإدارات في الفروع والأقسام (مراكز المسؤولية)، ومع تشعب تلك المسؤوليات والصلاحيات تشعبت معايير الأداء وتنوعت ما أدى بالمهتمين بهذا الموضوع إلى وضع مئات من هذه المعايير والنسب لهذا الغرض.

6- **العناصر الأساسية لتقييم الأداء:** يرى بعض الباحثين أن قياس أداء أي مؤسسة لابد من وجود العناصر الأساسية التالية: [1]

- **رؤية المؤسسة:**هي عبارة عن بيان يحدد طموحات المؤسسة،وما تريد أن تصير عليه خلال فترة زمنية محددة، إذ يجب أن تكون هذه الرؤية تعبيرا صادقا وواضحا عن التوجه الكلي للمؤسسة(وظائف، أفراد، موارد أخر ... الخ.).
- **رسالة المؤسسة:** هي عبارة عن بيان يحدد سبب وجود المؤسسة، ويكمن ذلك أساسا في إرضاء مختلف المتعاملين معها، ولتحديد رسالة المؤدية يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة التالية:
  - من هم الزبائن و المستفيدين من خدمات ومنتجات المؤسسة؟
  - ماذا يمكن تقديمه من منتجات وخدمات تحوز على رضا الزبون؟
  - كيف يمكن تقديم هذه المنتجات والخدمات؟
- **الأهداف العامة:** تشير الأهداف العامة إلى النتائج المراد تحقيقها في المؤسسة، ومختلف الأساليب والوسائل لبلوغ ذلك، و تمثل الأهداف ترجمة حقيقية لنوايا المؤسسة.
- **المبادئ التي تحكم أنشطة عمليات المؤسسة:** وهي مجموعة من الأسس التي تحدد صحة توجهات المؤسسة، مثل الشفافية وحب العمل والانضباط والتميز ... الخ.
- **الأهداف التفصيلية:**وهي مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها على مدى زمني قصير، وهي محددة لكل وحدة من وحدات المؤسسة، وهي عنصر أساسي في الخطط التكتيكية والتشغيلية لوحدات المؤسسة، ويشترط عند وضعها الدقة و القابلية القياس والتحقيق... الخ.
- **مؤشرات الأداء الرئيسية:** وهي المعايير التي يمكن للمؤسسة من خلالها التأكد من تحقيق الأهداف التفصيلية، وتسعى تلك المؤشرات لتقسيم كل هدف إلى مكون قابل للقياس، لأجل الوصول إلى مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- **الخطط التشغيلية للوحدات:** بعد أن يتم تحديد أهداف المؤسسة، يتم ترجمة هذه الأخيرة إلى خطط تشغيلية على مستوى كل وحدة تنظيمية، وذلك عن طريق تحديد النتائج المراد تحقيقها من هذه الوحدات، وتحديد المسئول عن التنفيذ، وتاريخ بداية ونهاية كل نشاط... الخ.

[1] محمد صالح سالم، **العصر الرقمي وثورة المعلومات-دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع**-، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 155-156.

- **خطط الأداء للأفراد:** ينتج عن الخطط التفصيلية لتشغيل الوحدات،إعداد خطة أداء لكل فرد تشمل على ما يلي:
  - مجالات الأداء الرئيسية للوظيفة .
  - المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق النتائج.
  - أساليب القياس والتقييم.
  - مستوى الأداء المستهدف

7- **صعوبات تقييم الأداء:**ترجع صعوبة تقييم أداء المؤدية مهما كانت طبيعة النشاط الذي تقوم به إلى جملة من الصعاب نذكر منها ما يلي:[1]

- **تعدد الخدمات المقدمة:**من المتعارف عليه أن مفهوم الجودة في الخدمات المقدمة من الصعب تحديده،و بما أن المؤسسة إضافة إلى الخدمات الملموسة فإنها تقدم خدمات غير ملموسة، مما يجعل هذه الأخيرة غير قابلة للقياس، وبالتالي فان هذا يؤدي إلى وجود صعوبة كبيرة في تقييم أداء المؤسسة.
- **تعدد الأهداف:** إن تعدد الأهداف في المؤسسة يؤدي إلى تعارضها فيما بينها، و هذا ما يخلق صعوبة في تقييم الأداء، ذلك أن هذا التعدد يؤدي إلى عدم معرفة الأهداف التي تم تحقيقها من الأهداف التي لم يتم تحقيقها،هذا من جهة، ومن جهة أخرى فان تعدد الأهداف يخفي الأهداف ذات الأولوية في عملية التقييم.
- **غياب التحديد الدقيق لمهام الفرد:** إن عدم وضوح مهام الفرد في كل وظيفة من وظائف المؤسسة يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات،مثل التداخل في الاختصاصات،غياب التنظيم السليم لمختلف وظائف المؤسسة ... الخ، وهذا ما يؤدي إلى التسيب في المسؤولية و غياب المسائلة وبالتالي وجود صعوبة في تقييم الأداء.
- **غياب التحديد الدقيق لمعايير تقييم الأداء:** إن عدم تحديد معايير تقييم الأداء، أو غياب الدقة في تحديد المعايير التي تعتمد عليها عملية التقييم، يخلق نوع من الاهتمام بمجال معين على حساب مجال أخر، وهذا ما يؤدي إلى صعوبات في عملية تقييم الأداء.

8- **الأسس العامة في تقييم الأداء:**هناك مجموعة من الأسس العامة التي يجب اعتمادها في تقييم الأداء وهي: [2]

- **تحديد أهداف المؤسسة:** إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق الهدف الرئيسي وجملة من الأهداف الثانوية،أن إحدى وظائف دراسة كفاءة الأداء هي التعرف على إمكانيات وتحديد تلك الأهداف التي يفترض

[1] نور الدين مزهودة،**تقييم أداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية،مرجع سابق**،ص ص49-50.
[2] عادل بن عطاء الله، **مرجع سابق**،ص ص54-56.

أن تكون محدودة وواضحة لكافة العاملين بالمؤسسة أمر مهم، لأنه من الضروري تقسيم المؤسسة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الوحدات والأقسام الرئيسية في المؤسسة.

وقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي:المجال التسويق،مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية،القيمة المضافة،الموارد الأولية والمادية الخاصة بالتمويل،الربحية،أداء العاملين وتطويرهم،المسؤولية اتجاه الجميع، الموازنة بين الأهداف القصيرة، المتوسطة والطويلة المدى.

- **تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز العمليات بالمؤسسة:**من الضروري أن تحدد الخطط في ضوء ما يلي:

❖ وضوح الرؤيا بالنسبة لتلك الأهداف بحيث تكون محدودة ويمكن الوصول إليها بعيدا عن الغموض و الاجتهاد والحكم الشخصي.

❖ أن تغطي الأهداف جميع أوجه النشاط الاقتصادي المرتبط بعمل المؤسسة.

❖ ضرورة التنسيق بين أهداف النشاطات المختلفة للمؤسسة.

❖ ضرورة مشاركة الأفراد المساهمين في تحقيق الأهداف بصياغتها واستيعابها.

❖ أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع تغيير الظروف.

- **تحديد مراكز المسؤولية:**من الركائز الأساسية لتقييم أداء أية مؤسسة أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هو الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد المتاحة، كما يمكن الأخذ بعين الاعتبار تقسيم المؤسسةإلى مراكز مسؤولية وتحديدها، بوضوح ولكل مركز في المراكز، لكي يتم ربط الانحرافات بالمركز التي أخفقت في انجازها بالمستوى والكفاءة المطلوبة منها ومن ثم مساهمة تلك المراكز في وضع الحلول العلمية الناجمة للتغلب عليها أو الحد منها.

- **تحديد معايير الأداء:**إن عملية تحديد المعايير من الخطوات الأساسية في عملية التقييم ولكن تعدد هذه المعايير أصبح يمثل مشكلة صعبة في الوقت الحاضر،بحيث أصبحت هناك استحالة تطبيقية في استخدام التجارية منها أو الاجتماعية أو غيرها، فهناك عدة أمور تؤخذ بعين الاعتبار عند اختبار المعايير، مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة، ومن ثم اختيار المعيار أو المعايير المناسبة لدراسة كفاءة الأداء وتختلف هذه المعايير من مؤسسة الآخرى حسب طبيعة العملية أو النشاط الذي تؤديه وباختلاف الأهداف المرسومة لها من فترة زمنية لأخرى.

- **وجود جهاز مناسب للاتصال والرقابة:**إن عملية تقييم الأداء تستلزم وجود جهاز مناسب للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي للنشاط ويقوم بتسجيل النتائج التي يتمخض عنها التنفيذ ونظرا للصلة الوثيقة بين فاعلية الرقابة ومدى دقة وصحة البيانات والمعلومات المسجلة،فان تطوير أجهزة الاتصال في المؤسسة يعتبر أمرا ضروريا بغية الحصول على العمليات المطلوبة لمختلف الأغراض وبالدقة اللازم.

9- **أهمية تقييم الأداء** :ويمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالجوانب الآتية: [1]

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المؤسسة البقاء والاستمرار؛
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، ومما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة ؛
- يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة إلى الأخرى ومكانيا بالمؤسسات المتماثلة؛
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها؛
- يؤدي الكشف عن العناصر الكفأة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب والاستغناء على العناصر غير الكفأة؛
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها؛
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

[1] حسان بوبعاية، **تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص علوم التجارية،قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2010،ص63.

10- **أنواع تقييم الأداء:** تعتبر عملية تقييم الأداء في المؤسسة عملية شاملة للنشاطات الموجودة داخل المؤسسة، فيمكن قياس كفاءة استخدام الموارد المتاحة على مستوى كل قسم من أقسام المؤسسة وعليه يمكن تحديد أنواع تقييم الأداء التالية:[1]

- **تقييم الأداء المخطط:** ويتمثل هذا النوع من تقييم الأداء في التحقق من مدى الوصول إلى الأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة المؤشرات الواردة في المخطط والسياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية وهذا وفق فترات زمنية دورية، فيمكن أن تكون شهرية أو فصلية أو سنوية وربما تكون لفترات متوسطة المدى من ثلاثة إلى خمس سنوات، وهذا بهدف إظهار مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة وإيضاح الانحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها، إلا أنه يجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة الظروف التي أحيطت بتنفيذ الخطة والتي لها تأثير على نتائج المؤسسة.
- **تقييم الأداء المعياري** :ويقصد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية، ويأخذ هذا نوعين من المقارنة حيث يمكن أن يتم عن طريق مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة لمختلف نشاطاتها كالإنتاج والمبيعات و الأرباح والقيمة المضافة مع نتائج معيارية كانت قد وضعت لتكون مقياسا للحكم ما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، حيث توضع الأرقام المعيارية على اعتبار مجموعة من الشروط منها الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للمؤسسة، أو عن طريق مقارنة النسب والمعدلات الفعلية مع النسب والمعدلات المعيارية.
- **تقييم الأداء العام** :حيث يتطرق هذا النوع من التقييم إلى كل جوانب النشاط في المؤسسة باستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتمييز بين أهمية نشاط وآخر وهذا بإعطاء أوزان لأنشطة المؤسسة كل وزن يشير إلى مستوى الارجحية الذي تراه الإدارة العليا باستخدام هذه الارجحيات ومؤشرات النتائج المخططة والفعلية والمعيارية يتم التوصل إلى درجة التقييم الشامل للمؤسسة.
- **تقييم الأداء الفعلي** :يقصد بتقييم الأداء الفعلي تقييم كافة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية، وهذا بمقارنة الأرقام الفعلية ببعضها البعض لأجل التعرف على الاختلالات التي تحدث وقياس درجة ومستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية، وهذا طبعا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطوراتها عبر فترات محددة خلال السنة، وعلى ضوء ما تكشفه المعايير والنسب التحليلية المعتمدة في المؤسسة يتم مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس

[1] بن خروف جليلة،**دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية،جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس-،2008-2009،ص ص73-74.

المؤسسة، إضافة إلى مقارنتها مع ماحققتها المؤسسات الأخرى من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا. [1]

11- **متطلبات نجاح تقييم الأداء**:قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات ، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي :[2]

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه بدقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير و مشرف بدون أي تداخل بينهم.
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية،لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية،والارتقاع بها إلى المستوى المرسوم.
- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاما فعالا متكاملا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

12- **خطوات تقييم الأداء**:تمر عملية تقييم الأداء بالخطوات التالية:[3]

- **تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية**:وهذه قد تكون بمثابة معايير كمية لأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تزودنا هذه المعايير بأساس المقارنة، ومن النادر جدا ومن غير المرغوب فيه أن تعتمد على معيار واحد لقياس وتقييم الأداء، لأنه من الصعب أن يعكس هذا المعيار جميع العوامل التي يمكن اعتبارها ذات أهمية ومحل تقييم، ولاسيما إذا كان التقييم ينصب على المؤسسة ككل.
- **وضع الخطة الإستراتيجية**: بعد استكمال تحديد أهداف المؤسسة لابد من وضع خطة متكاملة لانجاز تلك الأهداف وتوضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة للمؤسسة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج، كيفية

---

[1] نصر حمود مزنان فهد،**أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط2، عمان،2015،ص ص27-28.

[2] عمر تيمجغدين ،**دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-،2012-2013، ص65.

[3] عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس –سطيف-،2010-2011،ص ص9-11.

التسويق،ونوع التقنيات المستخدمة وأساليب إعداد القوة العاملة وتدريبهم،وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة، كما ينبغي أن تكون خطة العمل سواء على مستوى المؤسسة أو هياكلها المختلفة منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة.

- **تحديد معايير الأداء :**تتطلب عملية تقييم الأداء وضع معايير لهذا الغرض،وهي مجموعة من المقاييس و النسب والأسس التي تقام بها الانجازات التي حققتها المؤسسية. وعند اختيارها من طرف أي مؤسسة يجب مراعاة النقاط التالية:

❖ اختيار المعايير الأكثر تناسب مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المطلوبة.

❖ إختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.

❖ ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل مؤسسة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلام مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للمؤسسة.

- **تفسير الانحرافات:**بعد مقارنة النتائج الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات وهي تمثل خطوة أساسية وهامة من خطوات قياس وتقييم الأداء،حيث أن مجرد التعرف على الانحراف في حد ذاته لا يمكن اعتباره ذا فائدة إذا توقفت عملية التقييم عند هذا الحد،بل أن عملية تفسير الانحرافات تعتبر ركنا أساسيا من أركان التقييم حيث أنه في ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة لتدعيم الانحرافات الموجبة والاحتفاظ بها أطول فترة ممكنة في المستقبل وكل ذلك قائم على معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء وتتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مواطنها الفعلية.

- **تحديد مراكز المسئولية:** أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث انحرافات في النتائج الفعلية عن ما هو مرسوم لها،وقد تكون المسئولية عن انحرافات داخلية بمعنى أن يكون انحراف نتائج التنفيذ بالنسبة لأحد المراكز أو للمؤسسة ككل ناشئاعن القرارات التي اتخذها المركز أو المؤسسة كما قد يكون انحراف نتائج التنفيذ ناشئا عن قرارات أو أعمال تمت خارج المركز أو المؤسسة ويتم إجراء محاسبة المسئولية بناءا على منشأ الانحراف وما إذا كان ناتجا عن بنود يمكن التحكم فيها أوعن بنود غير خاضعة للتحكم والرقابة. وتمثل النقاط المذكورة سابقا أيضا خطوات أساسية من اجل تنفيذ الرقابة الإستراتيجية واتباع هذه المراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي تعتبر كنظام فعال يساعد على الرقابة حيث يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة .

- **تجديد نظام القياس:**النقد الرئيسي الموجه لأنظمة قياس الأداء،هو أنها يمكن أن تبقى ساكنة لا تأخذ في الاعتبار احتياجات المستقبل،وبالمثل في الإدارة الإستراتيجية فان فكرة الاختصاصات الرئيسية زادت في شعبيتها لكن إحدى نقاط الضعف في هذا المنهج هو أن الاختصاصات الرئيسية ساكنة.عند تنفيذ أي نظام أداء فان المشكلة العامة تكمن في بعض القياسات المختارة التي لا يمكن أن تطبق بسبب أن جمع البيانات للقياس المرغوب فيه ليست سهلة،عندما تكون هذه الحالة فكثيرا ما تستخدم التدابير البديلة،وإذا لم نكن دقيقين ستظل هذه الإجراءات في النظام لمدة طويلة قبل أن تكون طريقة جمع البيانات للإجراءات المطلوبة قد أصبحت متوفرة، والرسالة الأساسية هي أن القياس لا يجب أن يظل ساكنا ويجب أن يظل قيد المراجعة المستمرة لضمان أن القطار لن يخطأ المحطة.

إن المشاكل التي صاحبت نظم قياس وتقييم الأداء إضافة إلى ظهور المتغيرات البيئية الحديثة وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية قد دعت إلى ضرورة إيجاد نظام جديد لقياس وتقييم الأداء يتصف بما يلي:

- ❖ الارتباط بالأهداف الاقتصادية للمؤسسة الاقتصادية.
- ❖ وضع مقاييس جديدة للأداء تلائم بيئة الأعمال السائدة وإعادة النظر فيها دوريا.
- ❖ سهولة استخدام المقياس ووضوحه والانخفاض النسبي للوقت والجهد المستغرق في عملية القياس،
- ❖ استخدام المقاييس المالية بجانب المقاييس غير المالية المستخدمة في تقييم الأداء.
- ❖ ضرورة تغيير مقاييس الأداء على مدار الوقت لكي تعكس ملامح التقنيات الصناعية الحديثة المستخدمة.
- ❖ ضرورة إيجاد مقاييس مرجعية مستقاة من واقع أداء المؤسسة المتميزة.

المطلب الثالث:ماهية تقييم الأداء المالي

إن الندرة النسبية للموارد المالية للمؤسسة مقارنة بالإحتياجات المالية الكبيرة التي عليها،فإن المؤسسة مطالبة بإستعمال عملية تقييم الأداء المالي الذي يسمح بالإستغلال الأمثل لمواردها بغية تحقيق أقصى العوائد واستمراريتها وتطورها.

1- **التطور التاريخي لمفهوم الأداء المالي:**[1] لقد مر الفكر المالي بالعديد من التطورات وذلك راجع للتغير والاختلاف في شكل الظروف الاقتصادية والمالية و بناءا على ذلك فقد تغيرت وجهات نظر المتخصصين في الحقل المالي كما يلي:

في بداية القرن العشرين اكتسبت الوظيفة المالية شكلها الوصفي،إذ انحصرت مهامها على المعالجات المحاسبية والقانونية لتأسيس المؤسسات والمسائل المتعلقة بحالات الاندماج وإصدار الأوراق المالية.وقد

[1] عباسي صابر، **مرجع سابق**، ص ص 86-87.

عمقت الأحداث الاقتصادية خلال فترة الكساد سنة 1929م، دور هذه الوظيفة في توفير السيولة اللازمة لتجاوز أزمات التمويل وحالات الإفلاس والتصفيات والاندماجات وإعادة التنظيم التي شهدتها فترة الثلاثينيات ولذلك يمكن القول أنه خلال هذه الفترة تمحور هدف التسيير المالي في توفير السيولة للمؤسسات. بعد الحرب العالمية الثانية وما تبعها من توسع في النشاط الاقتصادي ابتعد التسيير المالي من مضمونه الوصفي ليدخل في النشاط النمطي التحليلي بعد أن تركز الاهتمام على تحليل الفرص الاستثمارية وكفاءة استخدام الأصول التي تمتلكها المؤسسات. أضف إلى ذلك تطورات مهمة مما زاد الاهتمام بموضوعات جديدة مثل الموازنات، النماذج الرياضية....الخ.

بعد الثورة المعرفية التي أثارتها مقالة "مود يعلياني وميلر" سنة 1958م حول تكلفة التمويل والهيكل المالي وما قدمه "هاري ماركويتز" سنة 1959م لأسس نظرية المحفظة، جعلت سمات هذه المرحلة تتمحور حول دور وأثر الهيكل المالي على قيمة المؤسسة ومنها تركزت اهتمامات الباحثين نحو الاهتمام بتكلفة التمويل وكيفية تعظيم ثروة المساهمين،كما نلاحظ أن التطورات التي شهدها الفكر المالي أبرزت العديد من المفاهيم الحديثة منها: الهندسة المالية، القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.وساعد في ذلك نمو وتطور الأسواق المالية لاسيما في ظل ظهور مفاهيم كفاءة السوق المالية.

وبذلك شكلت قرارات التمويل والاستثمار ومدى انعكاسها على ثروة الملاك الواجهة الرئيسية للفكر المالي المعاصر، وتحولت النظرة نحو حملة الأسهم وأثر قرار توزيع الأرباح بجانب الاستثمار والتمويل على القيمة السوقية للمؤسسة.وسيتم التطرق إلى تطور مفهوم الأداء المالي من خلال عنصرين: تطور حسب المدارس وتطور حسب المؤشرات.[1]

- **تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة:**حيث اعتبرت النظرية المالية الكلاسيكية بأن للوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة دور المزود بالأموال وتسييرها، وكانت تعرف باسم (مالية المؤسسات) أو (مالية الشركات).تبنت الوظيفة المالية وفق المنظور الكلاسيكي هدف مضاعفة الربح في ظل مستقبل مؤكد الحدوث.لكن سرعان ما انهار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات وظروف عدم التأكد والتظليل المعلوماتي، وازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر وغير المباشر، فضلا عن التحديات التي تواجهها المؤسسة،من تقدم تكنولوجي،ودور النقابات واتحادات العمال، حدة المنافسة، شروط سوق المال والمؤسسات المصرفية،إلى جانب إرتفاع تكلفتها.

[1] دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، عدد04 ،جامعة ورقلة، 2006، ص 42-43.

لم يدم مسعى النظرية المالية الكلاسيكية طويلا حتى اغارت في ظل الظروف غير المؤكدة إلى جانب انفصال الملكية عن الإدارة برز هدف مالي تقليدي،مدعم من طرف الملاك وهو تعظيم القيمة السوقية لسعر السهم التي تساعد في الحكم على تحديد القوة المالية للمؤسسة، وكذا تعظيم قيمة المؤسسة في البورصة والذي بدوره أدى إلى الاهتمام بتعظيم التدفق النقدي المنتظر للاستثمار بالبحث عن التمويل بأقل تكلفة ممكنة (ميلاد نظرية تكلفة الأموال).

ظهرت بعد ذلك في الفترة ما بين 1950-1960 النظرية المالية الحديثة والتي تعد حسب (Conso) نموذجا خارجيا للمؤسسة خاضعا لقوانين سوق الأصول، وذلك بالفصل بين رأسمال الاقتصادي ورأسمال المالي.

- **تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية:**عرفت المؤشرات تطورات من حيث الشكل والنوع إلى غاية سنة 1985 اتسمت نوعية المؤشرات بالطابع المحاسبي والمالي فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995 أين أصبح الاهتمام بمؤشرات المردودية، ذلك أن المؤشرات المحاسبية ذات صلة بالأرباح لا تعطي صورة واضحة حول إمكانات المؤسسة ومدى قدرتها في تحقيق نتائج عوائد بقدر يفوق قيمتها المحاسبية فضلا عن عدم نفعية المؤشرات المحاسبية (الأرباح، مدة الإهلاك...) في فترات التضخم والوهم النقدي. لكن سرعان ما تفطنت النظرية المالية في سنة 1995 للمؤشرات المحاسبية ذات صلة بالمردودية سواء تعلق الأمر بالأموال الخاصة أو بالأصول الاقتصادية أو بتدفقات عوائد الاستثمار، وهذا ما يفسر أن الفترة مزجت بين البعد المحاسبي دون إهمال للبعد المستقبلي كأسلوب لقياس الأداء وقياس القيمة.

في نفس السياق تداركت النظرية المالية أهمية ومدلول المؤشرات الاقتصادية جنبا وموازاة مع المؤشرات السوقية،لما تكتسيه هذه المؤشرات من قوة وتفسير للبيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة، الأمر الذي يفسر أن المؤشرات الاقتصادية أخذت بعين الاعتبار الضوابط والوسائط الخارجية التي تواجهها المؤسسة في محيطها الخارجي وذات تأثير فعال على مركزها الداخلي بالإضافة إلى الوسائط الداخلية ذات صلة مباشرة بسوق البورصة ألا و هي قيمة المؤسسة الناتجة عن الثروة الداخلية المتراكمة.

أن المؤسسات الرائدة في الأداء هي تلك التي تستطيع نمذجة مستقبلها بناءا على أهداف واضحة وفي ظل توزيع مواردها في المجال والوقت المناسب بشكل يعمل على تدنية عدم التأكد في بيئتها بفضل أساليب وقرارات منهجية وسليمة.

2- **تعريف الأداء المالي:**تقف أي إدارة على نقاط القوة والضعف، وعلى الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها،لذا توجب عليها تقييم أداءها، وخاصة الأداء المالي باعتباره همزة وصل للإدارة من خلال

المعلومات والمفاهيم التي تسمح باتخاذ القرارات الاستثمارية،وسد الثغرات،والمعوقات التي قد تظهر مستقبلا، باعتبار أن الأداء المالي هو أحد أنواع الأداء، فقد تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي، كون أن كل باحث ينظر إلى مفهوم الأداء المالي حسب الزاوية التي ينظر إليها، حيث إن كل طرف يفسر الأداء المالي بما يخدم مصالحه، فالمساهم يسعى لتعظيم ثروته، والمؤسسة تسعى نحو الاستمرار والبقاء، والموظف يتطلع إلى رفع الأجور والحوافز،والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب،والمجتمع يود وينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية.[1]فكل طرف يفسر الأداء المالي بالشكل الذي يروق له ونتيجة لذلك قدمت العديد من التعريفات للأداء المالي منها:

- يعرف الأداء المالي على أنه" المفهوم الضيق لأداء المؤسسات،حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية،وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة،والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم."[2]
- يشير الأداء المالي إلى العملية التي يتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مؤسسة اقتصادية يسهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة وخواصها، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات.[3]
- ويعتبر الأداء المالي أداة للحكم الشخصي من قيم وسلوك ومعايير معنوية وأخلاقية وأداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات وعلى مستوى أنشطتها ومدى تحقق الأهداف بفعالية من أرقام وجوانب مادية قابلة للقياس الدقيق خلال معايير معينة مثل (الربحية السيولة، النشاط، الرفع المالي، التوزيعات)".[4]
- ويركز الأداء المالي على إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل،والأهداف التي يحققها دراسة هذا الأداء والمتمثلة في تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة، تحقيق هدف من خلال تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة، تحقيق هدف قدرة المؤسسة على النمو والابتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية

[1] فضل عبد الكريم محمد بربوم، **استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي لمشركات المدرجة في بورصة فلسطين**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية–غزة-،2016،ص20.

[2] سليم عماري، **دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات**،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة،2014-2015،ص26.

[3] التجاني إلهام،شعوبي محمود فوزي،**تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد17، جوان 2015،ص30.

[4] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان،2010،ص17.

بأقصى فعالية ممكنة،ويحتوي هذا المحور أهدافا مالية مثل : العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لا بد أن ذلك إلى تحسين تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، ويهدف صورة المؤسسة لدى المساهمين فيها.[1]

وتزداد الأهمية إذا انطلقنا من فكرة غياب مفهوم تام للأداء المالي ومحدداته، وكل طرف يفسره بما يخدم مصالحه.فالمساهم يسعى لتعظيم ثراءه،والمؤسسة تسعى نحو الاستمرار والبقاء،والموظف يعرف على رفع الأجور والحوافز،والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب،والمجتمع يود وينتظر الرخاء الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية.فكل طرف يفسر الأداء المالي بالشكل الذي يروق له.[2]

3- **خصائص الأداء المالي:** يتسم الأداء المالي بخصائص عديدة منها :[3]

- الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية؛
- الأداء المالي يحفز الادارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛
- الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف؛
- الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

4- **العوامل المؤثرة على الأداء المالي:**يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بعدة عوامل داخلية وخارجية سواء بشكل إيجابي أو سلبي نحاول تلخيصها فيما يلي:

- **العوامل الداخلية:**يقصد بها العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة، والتي يمكن لهذا الأخير التحكم فيها بشكل يساعد على زيادة ربحية المؤسسة وتخفيض التكاليف، ومن أهم العوامل الداخلية نذكر التالي:[4]

❖ **الهيكل التنظيمي:** حيث يؤثر على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة

---

[1] حسام عيسى عبد الرحمن حمدان،**أثر تطوير الأنظمة المحاسبية على الأداء المالي في المنشآت الفندقية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2013-2014،ص ص36-37.

[2] عبير عودة الأطرش، **أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر –غزة-،2016،ص23.

[3] حمدي فلة،**تأثير استخدام محاسبة القيمة العادلة على المؤشرات المالية في المؤسسة الاقتصادية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة،قسم علوم التجارية،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2016-2017، ص111.

[4] نوبلي نجلاء،**إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة،قسم علوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2014-2015، ص ص151-152.

المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، فضلا عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملامتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

- **المناخ التنظيمي:** ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي،حيث اذا كان المناخ التنظيمي مستقر فانه منطقيا تضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع و المصالح، وهذا ما يضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.
- **التكنولوجيا:** يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الانتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا التحسين المستمر ...الخ، لذا وجب على المؤسسة الاقتصادية أن تولي اهتمامها الكبير بالتكنولوجيا المستخدمة والتي يجب أن تنسجم مع الأهداف الرئيسية لها، وذلك عن طريق التكيف والاستيعاب لمستجداتها بهدف الموائمة بين التقنية والأداء المالي،مما يضعها أمام حتمية تطوير هذا الأخير بما يلائم التكنولوجيا المستخدمة.
- **حجم المؤسسة:** قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكبر حجم المؤسسة يشكل عائقا للأداء المالي،لأن في هذه الحالة تصبح الادارة أكثر تعقيدا وتشابكا، وقد يؤثر ايجابا من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

العوامل الخارجية:يتطور نشاط المؤسسة في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم الثبات، مما يشكل خطرا عليها لعدم قدرتها في كثير من الأحيان على السيطرة على تلك المتغيرات، ويمكن تقسيم العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة كما يلي[1]:

- **البيئة القانونية والسياسية** :يقصد بها الظروف السياسية للبلد الذي تنشط فيها المؤسسة والقوانين المنظمة للعمل المؤسسات في ذلك البلد.ومن هذا المنطلق، تظهر الحاجة إلى إقامة بيئة قانونية وتنظيمية ورقابية مناسبة للصناعة،وذلك من خلال تطوير إطار قانوني لأغراض الضبط والتنظيم والرقابة في جميع الدول التي تتواجد فيها المؤسسات والدول التي تتطلع إلى جذبها.
- **البيئة الاقتصادية** :تمثل البيئة الاقتصادية مناخا مناسبا للمؤسسات الاقتصادية في حال ما إذا كانت طبيعة

[1]بوجلال أنفال، **قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص مالية، بنوك وتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف- 1 ،2015-2016،ص ص127-128.

النظام الاقتصادي يتستوعب العمل للمؤسسات الاقتصادية،وكذا عندما يكون المناخ الاستثماري مناسبا لأنشطة المؤسسات الاقتصادية فتزيد بالتالي الفرص الاستثمارية لها،وتزيد قدرتها على المنافسة وكذا حصصها السوقية.

- **البيئة الاجتماعية** :تتمثل البيئة الاجتماعية في العادات والتقاليد والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد ومستوى الوعي والثقافة التي تؤثر على قرارات الأفراد الخاصة بالتعامل مع طبيعة الأنشطة المؤسسة، والمنتجات التي تقدمها المؤسسات.

5- **تعريف تقييم الأداء المالي**:يعتبر العديد من الباحثين أن عملية تقييم الأداء المالي هي مرحلة أو جزء من عملية الرقابة المالية، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية، في هذا الصدد وردت العديد من التعاريف نذكر منها والذي ينظر إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها تعبر عن تقييم نشاط المؤسسة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة، سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.[1]

- يعرف تقييم الأداء المالي على أنه تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى حرفي، يعتبر قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.[2]
- كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة و مجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية و جدول حسابات النتائج و كذلك باقي القوائم المالية، و لكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة،وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح.[3]

---

[1] عبد المليك مزهودة، **مرجع سابق**، ص 95 .

[2] ضامن وهيبة،**دور القيمة الاقتصادية المضافة EVA في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**،مذكرة ماجستير منشورة،تخصص دراسات مالية ومحاسبية متعمقة، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سطيف،2007-2008،ص78.

[3] بن نذير نصرالدين، شملال أيوب، **لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE**، المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع مخبر البحث حول الابداع و تغير المنظمات و المؤسسات جامعة البليدة 2، يوم2017/04/25،ص4.

- وقد عرف تقييم الأداء المالي على مدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة.[1]
- وعلى هذا الأساس يمكن القول أن تقييم الأداء المالي ما هو إلا عملية قياس انجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة أو إحدى وظائفها، تسمح المقارنة بينها بإصدار أحكام تقييمية بشأن أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها.[2]

6- **معايير تقييم الأداء المالي:**إن تحليل النسب المالية ليس الهدف منه معرفة النسب، ولكن الهدف منه هو معرفة تأثير هذه النسب على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ويلجأ إليه المحلل المالي لمقارنة كل نسبة مع نسبة أخرى تستخدم كمعيار للمقارنة، فالمعيار هو أساس المقارنة ويربطها بتقييم الأداء المالي. وتوجد هنالك عدة معايير تستخدم في مجال التحليل المالي والمؤشرات لعل أهمها ما يلي: [3]

- **المعايير المطلقة:**وهي مجموعة من القيم والمعادلات التي درج استعمالها في التحليل المالي، ويقصد بالمعيار المطلق وجود خاصية متأصلة تأخذ هيئة قيمة ثابتة أو معدل ثابت لنسبة معينة تقاس بها التقلبات الواقعية. وان هذه المعايير تفترض وجود صفات مشتركة معدل مطلق لهذه النسبة. إلا أن هذا الإفتراض لا يتحقق بهذه السهولة فمشاريع القطاع الواحد تختلف فيما بينها من حيث نشاطها ونوعها وحجمها،إذ ليس من الضروري أن تنطبق هذه المعايير على جميع المشاريع، الأمر الذي يقلل كثيرا من احتمال الإعتماد عليها كمؤشرات مقارنة، وبالتالي عدم لجوء المحلل المالي إليها في أغلب الأحيان.
- **المعايير الصناعية:**وهو متوسط نسب مأخوذة لمجموعة كبيرة من المؤسسات التي تنتمي إلى صناعة واحدة عن فترة زمنية محددة ويفيد هذا المعيار عند مقارنة النسبة الخاصة بالمؤسسة موضع الدراسة معرفة المركز النسبي للمؤسسة ومقارنتها مع المؤسسات المنافسة والعاملة في نفس المجال، وعلى ضوء هذه المؤشرات يتم تحديد أداء المؤسسة، فهي إما أن تكون ضمن المعدل السائد أو أعلى من المعدل أو أقل من المعدل.

---

[1] دادن عبد الغني ،**قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 2006،2007-03 ،ص ص34-35.

[2] عبد المليك مزهودة، **مرجع سابق**، ص ص95-96.

[3] محمد أمين سالم ثابت، **أثر التخطيط الضريبي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر –غزة-،2017،ص ص 83-84.

- **المعايير التاريخية:** حيث تعتمد على النتائج التي حققتها المؤسسة خلال فترة أو فترات زمنية ماضية (تاريخية)، حيث يعتمد المحلل المالي على مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها عن الفترة المالية المعنية بالنتائج التي تم تحقيقها خلال الفترة أو الفترات المالية السابقة، في سبيل تفسير النتائج وإعطاء الحكم على النتائج المحققة عن أي علاقة رياضية يمكن أن تنشأ بين البيانات المالية التي تحتويها القوائم المالية.
- **المعايير المستهدفة:**وفي تلك المعايير التي تقوم بوضعها المؤسسة المعنية وتخطط للوصول إليها في ضوء إمكانياتها المادية والبشرية المتاحة،حيث يتوجب أن يكون تخطيط المؤسسة سليمة ودقيقة، حتى تكون عملية المقارنة مع النتائج المتحققة سليمة ودقيقة أيضا،ومن أمثلة المعايير المستهدفة التي يمكن أن تخطط لها المؤسسة الاقتصادية أساليب الموازنات والتكاليف المعيارية .
- **المعايير الإدارية أو معايير التخطيط:**وهي المعايير المصممة من قبل إدارة المؤسسة والمبنية على الميزانيات التقديرية المسبقة لأنشطة المؤسسة المختلفة، كالمبيعات والمشتريات المواد والأجور والتكاليف الصناعية غير المباشرة والتكاليف التسويقية والإدارية، وكذلك المعايير التي تضعها الإدارة للإيرادات والأرباح(الدخل) وفقرات النشاط المختلفة. [1]

7- **متطلبات تقييم الأداء المالي:** إن المؤسسات الرائدة في الأداء،هي التي تستطيع برمجة مستقبلها بناء على أهداف واضحة، وتوزيع مواردها في المكان والوقت المناسب وتقييم الأداء المالي من الموضوعات الحديثة التي تتطلب مزيد من البحث والدراسة،ولكي نقوم بها يستلزم مايلي:[2]

- **ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة:**إذ يجب تحديد الأهداف والخطط،تحديدا واضحا حتى يمكن التحقق من أداء المسؤولين.كما يتم توقع الأداء اللازم لتحقيق تلك النتائج وليصبح على صورة معايير تستخدم لمتابعة تنفيذ الأهداف.
- **ضرورة وجود معايير واضحة للأداء :**يعتبر تحديد المعايير محور ارتكاز في عملية تقييم الأداء و تعد الخطط والأهداف معايير للتقييم ويجب أن تكون المعايير واضحة للجميع ولا تحتمل التأويل،لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في إنجاز أعماله، وتحديد مستوى الأداء المطلوب منه، كما يساعد المسؤولين في عملية الرقابة والتقييم بناءا على الأسس والمعايير المحددة.

---

[1] جودي محمد رمزي، **أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية-المعيار المحاسبي الدولي1 عرض القوائم المالية**-،أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015،ص97.

[2] زبيذي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي**،أطروحة دكتوراه غير منشوره،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2016-2017،ص ص145-146.

- **ضرورة توافر نظام سليم وفعال للمعلومات:** يعتمد تقييم الأداء على ضرورة توافر البيانات التفصيلية والسليمة وفي الوقت المناسب،حيث يستند المدراء عند مقارناتهم على المعلومات الموجودة في التقارير المالية والتي تلخص النتائج الفعلية، ولن يتحقق تقييم الأداء الجيد للمؤسسة إلا بتوفر نظام سليم وفعال لجمع المعلومات.
- **ويجب أن يكون تقييم الأداء مستمرا:** ويعني أن تقييم الأداء لا يقتصر على فترة زمنية واحدة بل يجب أن يتم بصورة دورية ومنتظمة و على فترات قصيرة نسبيا لتحديد الانحرافات لتصحيحها وتداركها في المستقبل.
- **التكامل مع العملية الإدارية:** إن فعالية نظام التقييم تتوقف إلى حد بعيد على مدى تكامله مع نظم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتتمثل فكرة التكامل بين التخطيط والتقييم على أساس أن كل مستوى من الخطط يوفر الأهداف التي تعتبر معايير التقييم.أما التكامل مع اتخاذ القرارات يعني توفر المعلومات اللازمة للمدير قبل اتخاذ القرار وليس بعده.
- **ويجب أن يؤدي تقييم الأداء المالي إلى تحسينه:** يستلزم الأمر أن يؤدي تقييم الأداء إلى نتائج ايجابية من ناحية تحسين الأداء وهذا يتطلب الاقتناع بأهمية تقييم الأداء،ويجب أن يكون الهدف من تقييم الأداء ليس فقط كشف أوجه الخلل والانحرافات، إنما أيضا يؤدي إلى معرفة أسبابها والوصول إلى علاجها.

8- **خطوات عملية تقييم الأداء المالي:** يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل مكملة لبعضها البعض وهي:[1]

- **جمع المعلومات الضرورية:**تعتبر المعلومات شيء ضروري لاتخاذ القرارات في المؤسسة،وهي أساسية في عملية التسييرويشترط في المعلومات أن تكون ذات جودة عالية،وفي الأوقات المناسبة لكي تحقق للمؤسسة الغرض منها،ومصادر جمع المعلومات الضرورية تتمثل في:

❖ **الملاحظة الشخصية:** يتمثل هذا المنهج في توجه الملاحظين إلى ميدان الأنشطة للشعور بالرضا عند ملاحظتهم ما يجري فيه، والتحدث مع منفذيها.

❖ **التقارير الشفوية:** وهي سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تحدث بين الرئيس ومرؤوسيه، ليتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم وعلى المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة.

[1] سعيدي يحيى، زبيدي البشير، **جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي،العدد9،المجلد 02،ص ص92-93.

❖ **التقارير المالية:** وهي مجموعة متكاملة من الوثائق المحاسبية والمالية، تسمح بإعطاء مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة،تكون على شكل إحصاءات مفصلة.

- **قياس الأداء الفعلي:** يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداءها بناء على معايير الفعالية والكفاءة فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

❖ **مؤشرات قياس الأداء :** المؤشر هو أداة لقياس الأداء،يكون عادة في شكل رقمي من خلاله يتمكن مسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية،ويجب أن يتميز بالوضوح والشمولية.

❖ **أنواع المؤشرات:** يوجد العديد من المؤشرات، منها المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية والمؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية.

- **مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب فيه:** بعدما أن تنتهي المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تأتي مرحلة مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب فيه،والمشكلة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة،ومن العناصر التي تعتبر كمراجع لمقارنة الأداء هي: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، والمعايير .

- **دراسة الانحراف وإصدار الحكم:**عند عملية المقارنة نجد أحد الحالات الثلاث التالية: انحراف ملائم، انحراف غير ملائم، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح أو انخفاض التكاليف أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية،أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة، و يجب القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان ملائم أو غير ملائم أو معدوما، للوصول إلى الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو ملائم ومعالجة ما هو غير ملائم.

9- **أهداف تقييم الأداء المالي:**يتوقف تقييم الأداء المالي على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية،حيث يتم تحليل الوضعيات المالية السابقة من أجل تشخيص الوضع الحالي و تقدير الوضعية المالية المستقبلية والإجراء هذه الدراسة لا بد من امتلاك المؤسسة لنظام معلومات محاسبي و مالي متطور وفعال حتى يتمكن المحلل المالي من رسم التطور المستقبلي للوضعية المالية.وتظهر أهداف تقييم الأداء المالي كنظام رقابي للمؤسسة من خلال العناصر التالية:[1]

[1] شباح نعيمة، **مرجع سابق**،ص ص32-33.

- **تقييم النشاط و النتائج:** يهتم هذا التحليل بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج،والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطية للتسيير وهي أرصدة توضح المراحل التي تتشكل من خلالها الربح أو الخسارة،ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة ويعتبر هذا التقييم كأداة رقابية من خلال متابعة التغيرات في النشاط عبر الزمن،اعتمادا على التغير في رقم الأعمال أو القيمة المضافة أوالنتائج المحاسبية..الخ ومن ثم الحكم على نمو النشاط فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة ومعطيات السوق وبناء على حالات النمو (مرتفع، مستقر، منخفض) يستطيع المحلل المالي مراقبة التطور في هيكل التكاليف و الذي من المفترض أن يتناسب طردا مع تطور النشاط.
- **تحليل الهيكل المالي:** يشكل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة و المتمثلة أساسا في الأموال الخاصة و مصادر الاستدانة والهدف من هذا التحليل هو ضمان تمويل الاحتياجات المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي و المردودية و الملاءة المالية ... الخ.ويمكن للمحلل المالي من خلال هذا التحليل مراقبة مستويات الاستدانة والتمويل الذاتي ومساهمات الشركاء وتحديد قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها وقدرتها على السداد و مدى استقلاليتها المالية و تأثير الاستدانة على المردودية.
- **تقييم المردودية:** تعتبر المردودية الأساس الرئيسي التي يقوم عليه الهدف الاقتصادي للمؤسسة، كما تعتبر ضمان للبقاء،النمو والاستمرارية،وهي وسيلة تمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها،وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء المالي حيث يمكن الحكم على أداء المؤسسة من جميع النواحي ويمكن من خلالها اتخاذ قرارات التمويل و القرارات الاستثمار وغيرها، و عليه فمراقبة تطور معدلات المردودية يمثل قاعدة أساسية لتقييم الأداء المالي.
- **تحليل التدفقات المالية:** حيث يمكن باستخدام جداول التدفقات المالية تحليل التوازن المالي و الوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة و تحديد الدورة المسئولة عن هذا العجز أو ذلك الفائض،كما يحوي هذا التحليل مجموعة من المؤشرات ذات البعد الإستراتيجي والتي لها دور في اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية والمساعدة في تقييم الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.

10- **الأركان الأساسية لعملية تقييم الأداء المالي:** يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء عموما ترتكز على الأركان الأساسية الآتية :[1]

- **وجود أهداف محددة مسبقا:** من المؤكد أن عملية تقييم الأداء لا توجد إلا حيث توجد أهداف محددة مسبقا،

[1] أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد، جامعة حلب سوريا، 2010،ص ص 79-80.

وقد تكون في صورة خطة أو سياسة أو معيار أو نمط أو قرار حاكم، فاللوائح المالية وقوانين ربط الموازنة وما تتضمنه من قواعد وضوابط، وكذلك التكاليف النمطية ومعدلات الأداء المعيارية، أهداف محددة مسبقا يتم على أساسها عملية تقييم الأداء .

- **قياس الأداء الفعلي:**يتم قياس أو تقدير الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية من بيانات ومعلومات، ويجب توفر عاملين مدربين للقيام بهذه الأعمال، مع استخدام الآلات المستحدثة متى كان ذلك مناسبا، لسرعة عرض نتائج القياس أو التقدير، واتخاذ القرارات الخاصة بها.
- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء أكانت الإيجابية أم السلبية،ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وجعلها قادرة على مجابهة الأخطاء قبل وقوعها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تحول دون وقوعها، ويجب أن تركز الرقابة على الانحرافات الهامة، وإن وجود صفوف مدربة على المحاسبة والإحصاء يؤدي إلى سرعة كشف الانحرافات، وتسهيل المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة.
- **إتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات:**إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقا وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة ذلك الأداء المحقق بالهدف المخطط. لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب،ومحددة بوضوح نوع التصحيح المطلوب،آخذا في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار.وبذلك يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على مدى تحقيق الوحدات الإدارية للأهداف الموضوعة لها، كما أنه بواسطتها تتوافر لدى الأجهزة المختصة المعلومات والبيانات اللازمة والضرورية للتخطيط الجيد مستقبلا.

11- الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي:هناك العديد من الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي وهي :[1]

- **الإدارة:**من الطبيعي أن يرغب المديرون بمقارنة أداءهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية والنمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن

[1] بن خليفة حمزة،**دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر –بسكرة-،2011،ص ص66-67.

المستوى الإداري الأعلى حيث يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية.

- **حملة الأسهم العادية:** وهم يقسمون إلى ثلاث فئات:
  - حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه.
  - حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأسمال.
  - حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.
- **حملة الأسهم الممتازة:**وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.
- **حملة السندات:**مثل الأفراد،المصارف المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية و المستقبلية، مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة وتقييمها للموجودات لتغطية ديونهم.
- **مانحي الائتمان والمصرفيون:** وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي أنهم يتأكدون من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة .
- **المحللون الماليون،الاستثماريون،المضاربون في سوق بورصة الأسهم:**وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.
- **اتحادات التجارة:**وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

12- أهمية تقييم الأداء المالي:تبرز أهمية الأداء المالي للمؤسسة عادة من خلال ما يحتاجه المديرون من قياس الأداء لبيان كيف هو الأداء بمرور الوقت والمساعدة في التنبؤ باستمرار عن الحالة المستقبلية لها ويمكن تحديد أهمية الأداء المالي للمؤسسة بما يلي:[1]

- المساعدة في متابعة ومعرفة النتائج المالية لنشاط المؤسسة وطبيعة تلك النتائج سواءا كانت ايجابية أم سلبية؛
- المساعدة في متابعة ومعرفة الظروف الاقتصادية سواءا كانت مزدهرة أم أن هناك ركود اقتصادي فضلا

[1] عجيلة حنان،**فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصصأنظمة المعلومات و مراقبة التسيير،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012-2013، ص72.

عن الأمور المالية المحيطة بالمؤسسة واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك؛

- المساعدة في إجراء عمليات التحليل والمقارنة للنتائج المالية للمؤسسة مع السنوات السابقة أو مع المؤسسات المماثلة لها؛
- المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية من خلال التحليل العلمي لتلك البيانات؛
- تعتمد الرؤية المستقبلية للمؤسسة على العوائد المتوقع تحقيقها من أدائها المستقبلي وهذا يعني أهمية الاهتمام بالأداء المالي وطرق قياسه؛
- يساهم قياس الأداء المالي في تحديد مواقع القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة، وهذا يساعد كثيرا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات؛
- يساعد في معرفة درجة النمو التي تحققها المؤسسة باتجاه انجاز أهدافها بنوعيها القصيرة والبعيدة الأمد؛
- إن استخدام التعددية في المقاييس المالية يعطي صورة واضحة عن الحالة المالية للمؤسسة مقارنة بنتائج الأداء المالي للسنوات السابقة للمؤسسة نفسها أو مع مؤسسات عاملة في القطاع نفسه (المنافسين)؛
- يعد الأداء المالي الأداة المهمة للكشف عن الميزة التنافسية التي يمكن أن تعمل على أساسها المؤسسة.

13- **وظائف تقييم الأداء المالي:**و يمكن إجمال وظائف الأداء المالي فيما يلي:[1]

- **الحصول على أموال:** تهتم بتوفير مصادر التمويل المؤسسة مع مراعاة طبيعة المصدر و طبيعة الاستخدام لهذه الأموال.
- **التخطيط المالي:**يعتبر من أهم الوظائف ويتعلق بدراسة وتقدير حركة وتدفق الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة،ووضع الخطط التي تسير عليها المؤسسة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية سواء قصيرة أم طويلة الأجل.
- **إدارة الموجودات:**وذلك من خلال التأكد من أن هذه الأموال تستثمر بحكمة وتستخدم استخداما اقتصاديا داخل المؤسسة ولتلبية أغراضها،والعمل على توزيع هذه السيولة على مختلف نواحي نشاطها، و إتمام دورة رأسمال بشكل يضمن تدفقها و انسيابها دون عوائق.
- **الرقابة المالية:**و ذلك بتتبع و دراسة الأعمال الماضية وكذالك الحالية،للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا للأهداف الموضوعة ويشمل ذلك مقاييس ومعايير رقابية محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير،و تحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها وضع نظام رقابي فعال يتميز بالمرونة والسهولة والواقعية و

[1] وسام رمضان الشنطي،**دور محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المالي**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر –غزة-،2016،ص ص71-72.

الوضوح.

14- **مداخل الأداء المالي:** تحتاج المؤسسة إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية وكفاءة أنظمتها، وتتوقف فعالية المؤسسة على القياس الفعال للأداء المالي وهذا إنطلاقا من النتائج المحققة استنادا على الموارد المستخدمة، وعليه فإن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي بإمكانها وضع نظام تقييم فعال للأداء الذي بدوره يساهم في تحديد العوامل المهمة التي تحقق النجاح،كما يساهم في تحديد مناطق الضعف و التي تحتاج إلى تحسين وعليه فإن تقييم الأداء المالي عملية مهمة يتحدد من خلالها نجاح أو فشل المؤسسة.[1]

- **الكفاءة:**تعرف الكفاءة على أنها "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة ". نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تخفيض التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل). كما تعرف الكفاءة على أنها «الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكره.كما تعرف الكفاءة بأنها " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى،وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الانتاجية للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات." [2]
- **الفعالية:**بأن المقصود بالفعاليةهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها،ولا بد أن يكون لكل مؤسسة المؤشرات الخاصة بها، والتي يستدل منها على مدى فعالية أدائها في تحقيق أهدافها، وإذا لم تتوافر هذه المؤشرات، فإن هنالك مؤشرات أخرى عامة لفعالية الأداء، وهي:[3]

❖ تحقيق الأهداف.

❖ عدد العملاء الذين تمت خدمتهم.

❖ مدى جودة السلعة أو الخدمة.

❖ معدل توفير الخدمة ومعدل استخدامها.

❖ معدل استخدام المعلومة.

---

[1] عقبي حمزة،**إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2016-2017، ص98.

[2] محمد الصالح قريشي،**تقييم أثر الإستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2 ،2012-2013،ص135.

[3] عماد صفوك جلود الرويلي،**دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الادارية،جامعة العلوم التطبيقية- مملكة البحرين-،2014،ص ص91-92.

- ❖ تغيير جودة الحياة.
- ❖ زيادة الطلب على السلعة أو الخدمة.
- ❖ مؤشرات النمو الخاصة ب (البرامج، والخدمات، والعملاء، ورأس المال). حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعالية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

العلاقة بين أبعاد الأداء المالي: تعد عملية تقويم وضبط الأداء المالي من أهم الأدوات التي تساعد إدارة المؤسسة على قياس فعالية وكفاءة أدائها المالي، والكشف عن أوجه الخلل بما يضمن بقائها واستمراريتها، كما أن عملية التقييم تظهر التطور الذي حققته المؤسسة في سعيها نحو الأفضل،مما يساعد على إيجاد نوع من التنافس بين الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها المالي.[1]

هناك إرتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة ولكن في نفس الوقت غير كفؤة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة وتكون غير فعالة وقد فرق بيتر دراكر بينهما حيث إعتبر الفعالية بأنها "عمل الأشياء الصحيحة" أما الكفاءة فهي "عمل الأشياء بشكل جيد"، كما تعتبر الفعالية أوسع من الكفاءة لأنه من غير المعقول أن نتصور مؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها دون كفاءة وبناءا على ذلك إذا كانت الفعالية تمثل درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد العناصر الهامة في تحقيق الفعالية وتعتبر متغير في دالة الفعالية.

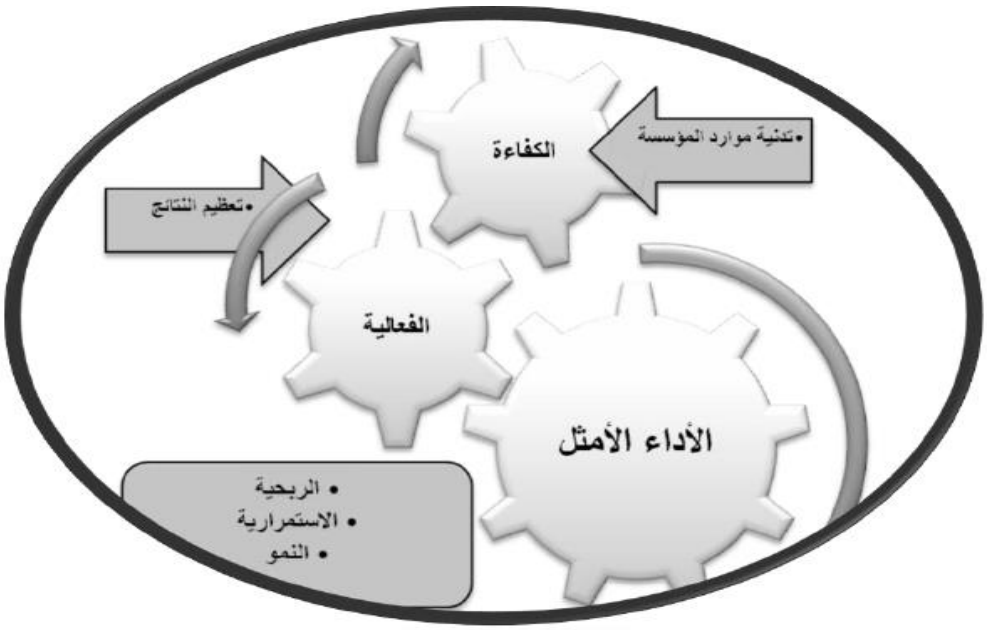
أن المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه وإستخدام الموارد في الإتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمجتمع، وعليه فإن الأداء في أي مؤسسة يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب فيه دون وجود كفاءة (إستخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف ومنه يمكن القول أن كلا من الكفاءة والفعالية يشكلان قطبي معادلة الأداء[2].وشكل التالي يوضح أبعاد الأداء المالي:

---

[1] منذر صبحي عبدالله السقا، **تقييم جودة نظام المعلومات المحاسبية المحوسبة أثرها في تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية –غزة-،2017،ص97

[2] دريدي أحلام، **دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص الأساليب الكمية في التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2017-2018،ص ص7-8.

الشكل(2): أبعاد الأداء المالي



المصدر: نوبلي نجلاء،**مرجع سابق**،ص156.

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن الأداء يشمل الكفاءة والفعالية في آن واحد، وعلى هذا الأساس يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:[1]

الأداء = الفعالية x الكفاءة

إذن فالأداء المرتفع يعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الفعالية والكفاءة معا، لذلك فهو يترجم الظاهرتين معا.إلا أن الفعالية تتأثر أكثر بعلاقة المؤسسة بالبيئة وقدرتها على التكيف واستغلال الفرص وتجنب التهديدات لتحقيق النمو والبقاء،أما الكفاءة فتعتمد على مدى استغلال المؤسسة للموارد برشادة، وبما أن الأداء يشمل البعدين معا (الكفاءة والفعالية) فإنه يتعلق بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهو ما يجعله يمثل مؤشرا لنجاح المؤسسة أمام العاملين فيها والمتعاملين معها.

ويمكن أن نستنتج أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية، بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها. أما الإرتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز.[2]

[1] بوقابة زينب، **التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة**، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر-3-،2010-2011،ص81.

[2] دريدي أحلام،**مرجع سابق**، ص ص9-10.

المبحث الثاني:التحليل المالي للقوائم المالية كأسلوب لتقييم الأداء المالي

إذا كان هدف الإدارة المالية هو تعظيم قيمة المؤسسة،فإن عليها أن تقوم بتشخيص نقاط القوة والضعف في أداءها الماضي لغرض تعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات،وتستطيع الإدارة المالية إستعمال مؤشرات التحليل المالي في عملية التشخيص تلك ورفع مستوى الأداء من خلال مقارنة مستوى أداء المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.وتعد القوائم المالية القاعدة الأساس لإنجاز التحليل المالي.

المطلب الأول:ماهية التحليل المالي

يساهم التحليل المالي في توضيح وشرح وتفسير الأرقام الظاهرة في القوائم المالية من خلال إعطاء تفسير واضح ومعقول وربطه مع بقية الحسابات ليشكل في مجملها رؤية واضحة تسهم في خلق قرار صائب أو إتباع نهجا يعمل على تطوير المؤسسة.

1- **تعريف التحليل المالي:**بالرغم أن عملية قراءة وفهم وتفسير القوائم المالية تتطلب نوعا خاصا من الإدراك والوعي المحاسبي حول المبادئ والفروض والقواعد المحاسبية المستخدمة في إعداد تلك القوائم، فإن تحليل القوائم المالية يعتبر بمثابة الخطوة الأولى في مراحل فهم وتفسير محتوى تلك القوائم بهدف استخدامها في المجالات التي تهم مستخدميها سواء كان ذلك لأغراض الاستثمار أو من وجهة نظر إدارة المؤسسة عند تقييم الأداء بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى، وفي ظل ظروف اقتصادية معينة.[1]

- يعرف التحليل المالي بأنه عملية يتم من خلالها إستكشاف أو إشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المؤسسة الإقتصادية تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمؤسسة وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم إستخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد إتخاذ القرارات.[2]
- كما يعرف أيضا:هو عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما، وتحليل المعلومات المنشورة في القوائم المالية والإيضاحات المتممة لها، ويتضمن تحليل القوائم المالية مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى في ذات الصناعة ودراسة اتجاهات المركز المالي للمؤسسة عبر الزمن.[3]

---

[1] سعيدي عبد الحليم،**محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015،ص93.

[2] صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي،**التحليل المالي-الأصول العلمية والعملية**،خوارزم العلمية ناشرون والتوزيع،بدون بلد النشر،2015،ص39.

[3] بانة وليد الناصر ، **تقييم الأداء المالي للمصارف الخاصة في سورية باستخدام مؤشرات CAMEL**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم مالية ومصرفية ،قسم العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإقتصاد، جامعة حلب الجمهورية العربية السورية،2012، ص2.

2- **أهداف التحليل المالي:** يستخدم التحليل المالي للوصول إلي عدة أغراض، أهمها ما يلي:[1]

- معرفة المركز أو الوضع المالي للمؤسسة، والذي يبرز مدى قدرتها علي وضع خططها المالية المستقبلية.
- تحديد المركز الائتماني للمؤسسة ومدى توافر السيولة لديها، والتي تساعدها على الوفاء بالتزاماتها نحو الغير، وما يترتب عليها من جذب المستثمرين وتشجيع الدائنين الحاليين و المرتقبين للتعامل معها .
- اختبار مدى كفاءة العمليات المختلفة و تفسير البيانات المتاحة و المستخلصة من هذه العمليات و التي تقوم بها المؤسسة، للتعرف على نقاط الضعف والقوة التي تأتي من هذه العمليات.
- معرفة القيمة الاستثمارية للمؤسسة و التأكد من أن صافي الربح يساهم في تغطية فترة استرداد الأموال المستثمرة .
- الحكم على مدى صلاحية السياسات المالية و التشغيلية المتبعة،من خلال عقد المقارنات بين النتائج التي حققتها المؤسسة مع المؤسسات المماثلة في نفس القطاع، أو ذات الظروف المشابهة.
- الحكم على كفاءة الأداء من خلال تحديد المتغيرات الايجابية و السلبية الناتجة من الأوجه المختلفة لأنشطة المؤسسة، لتحديد مدى أثرها علي حجم أرباحها و سيولتها و هيكل تمويلها.

3- **شروط التحليل المالي:**ينبغي أن تتوفر في التحليل المالي شروط معينة ليصبح نموذجيا ومن ثم الاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار،ومن هذه الشروط الآتي: [2]

- **المرونة:**أي قابليته للتغيير بين فترة وأخرى بحيث يتلاءم مع متطلبات التغير الحاصلة خلال الفترة.
- **الشمولية:**بمعنى أن يكون التحليل المالي شاملا لأنشطة المؤسسة بحيث يظهر المؤشرات المختلفة عن نشاطات المؤسسة، ولا يمنع من أن يكون التحليل المالي جزئيا إذا اقتضت الضرورة اتخاذ قرار معين في نشاط معين.
- **أن يراعى مبدأ اقتصاديات المعلومات:**بمعنى أن يكون التحليل المالي اقتصاديا في التكاليف والجهد وكذلك في الوقت.
- **يقوم على التنبؤ:**بمعنى أن يركز التحليل المالي على التنبؤ في المستقبل وليس على أساس دراسة الظروف التاريخية للمؤسسة،ويكون هذا التنبؤ إما قصير الأجل أو طويل الأجل مثل إعداد خطة تمويل للسنوات القادمة ودراستها أو التوقعات للتدفقات النقدية خلال الفترات القادمة وهكذا بالنسبة للأرباح المتوقعة أيضا.

---

[1] حسابو أحمد، حسابو آدم،**مدى استخدام أدوات التحليل المالى فى التنبؤ بالتعثر المالى المصرفى بالتطبيق على فروع البنك الزراعى قطاع ولاية النيل الأبيض**، المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي، العدد7،2016،ص ص209-210.

[2] حليمة خليل الجرجاوي، **دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل ،قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة،2008،ص39-40.

- **السرعة** :وهو أن يمتاز التحليل المالي بالسرعة من ناحية الانجاز لكي لا يجعل من البيانات أو المعلومات متقادمة من ناحية الوقت.
- **فعالية وموضوعية التحليل المالي:** بمعنى أن تكون الأداة المستخدمة في التحليل فعالة وموضوعية وحديثة لكي يتم التوصل إلى نتائج واقعية ودقيقة.

4- **معايير التحليل المالي** : حيث أن هناك مجموعة من المعايير يستعملها المحلل المالي للتعبير عن مستوى الأداء المالي،ومن هذه المعايير مايلي : [1]

- **المعايير التاريخية** :تعتمد هذه المعايير على مؤشرات مالية تاريخية أي لسنوات سابقة فمثلا مقارنة النسب السيولة السابقة للسنة الحالية مع نسبة السيولة لسنوات السابقة،ومن ثم ملاحظة التغيرات الحاصلة،هل هي الى أفضل أم إلى الأسوء، وهكذا بالنسبة للنسب أو معدلات أخرى.
- **المعايير المستهدفة:**تعني المعايير التي تعتمد عادة على الخطط المستقبلية للمؤسسة والتي تمثل الموازنات التخطيطية،وهذه المعايير يستفيد منها المحلل أو الإدارة للتحقق من مدى نجاح تطبيق الخطط الموضوعة. فالمحلل المالي يقوم بمقارنة المعايير المستهدفة مع المتحقق وبالتالي يحدد فيما إذا كانت هناك انحرافات سواء كانت ايجابية أو سلبية.وتعد المعايير المستهدفة من أدوات المهمة في عملية التخطيط والرقابة .
- **المعايير الصناعية:**هو معيار يوضع ضمن صناعة معينة واحدة محلية أو إقليمية أو دولية.ويحدد هذا المعيار طبقا لما هو متعارف عليه في السوق أو مع المعايير التي توضع من قبل اقتصاديين أو إداريين أومحللين الماليين أو استشاريين وغيرهم من ذوي خبرة في هذا المجال،ويستفاد من هذه المعايير لمقارنة أداء المؤسسة معها وتحديد الانحرافات عنها بقصد معالجتها.
- **معايير مطلقة:**وهي المعايير التي تأخذ مقدار ثابت تم اختياره بناء على تجارب ودراسات ميدانية وقد تم الإتفاق على هذا المعيار بين مؤسسات كثيرة وكتاب كثر لدراسة حالة معينة ويستخدم هذا المعيار من أجل مقارنة ما هو فعلي أو محقق مع هذا المعيار.[2]

5- **مجالات التحليل المالي للقوائم المالية:**يستعمل التحليل المالي للقوائم المالية في الحالات التالية: [3]

- **التحليل الإستثماري:** إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم المؤسسات، ومنح القرض .ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد

[1] جليل كاظم مدلول العارضي،**الإدارة المالية المتقدمة(مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية)**،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص57.
[2] عبد الستار الصياح وآخرون ،**الإدارة المالية(أطر النظرية والحالات العملية)**،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،2007،ص54.
[3] سعادة اليمين، **استخدام التحليل الماليي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**،مذكرة ماجستير غير منشورة ،تخصص إدارة الأعمال ،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الحاج لخضر باتنة،2008-2009،ص7.

وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثمارهم وكفاية عوائدها .ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات فحسب، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلى بها والاستثمارات في مختلف المجالات. و الذين يهمهم الحصول على المعلومات التالية: [1]

- القوة الإيرادية للمؤسسة في الوقت الحالي وكذلك في المستقبل؛
- فرص إستمرارية المؤسسة ومعدلات النمو المتوقع لها؛
- مدى كفاءة إدارة المؤسسة في التحديد الجيد لسياستها التمويلية، بالإضافة إلى حسن إستغلالها مواردها الاقتصادية المتاحة؛
- مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على إجتياز المخاطر التي تحيط باستثماراتها، وذلك إن تعرضت للإفلاس أو التصفية.
- أهم المؤشرات الكمية التي تحقق هذا الغرض هي :نسب الربحية، نسب الرفع المالي، نسب الأداء، نسب السوق.

- **تحليل تقييم الأداء** :تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتقييم أداء المؤسسات لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة،وكفاءتها في إدارة موجوداتها، وتوازنها المالي، وسيولتها، والاتجاهات التي تتخذها في النمو، وكذلك مقارنة أدائها بمؤسسات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى.ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة مثل الإدارة، المستثمرين والمقرضين.
- **التحليل الإئتماني**:حيث يقوم به المقرض وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها في علاقاته مع المقترض، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم.
- **التخطيط**: تتعرض المؤسسات إلى تذبذبات مستمرة في أسواقها مما يتطلب منها إعداد الخطط الكفيلة بمواجهة هذه التغيرات ولا يتم ذلك إلا من خلال تحليل أداء المؤسسات في السنوات السابقة بإستعمال أدوات التحليل المالي.[2]
- **تحليل الإندماج و الشراء** :في حالة رغبة مؤسسة في شراء مؤسسة أخرى، تقوم المؤسسة المشترية بعملية التقييم، وتقدر قيمة المؤسسة المرغوب شراءها، كما تقدر الأداء المستقبلي لها، وفي الوقت نفسه تتولى

[1] بن مالك عمار،**المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة مالية،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة،2010-2011،ص36.

[2] عبد الكريم كراجة وآخرون ،**الإدارة والتحليل المالي(أسس،تطبيقات،مفاهيم)** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2000، ص142.

الإدارة المالية للمؤسسة المباعة القيام بنفس عملية التحليل لأجل تقييم العرض المقدم لها والحكم على مدى ملائمته لها.[1]

6- **نتائج التحليل المالي للقوائم المالية:** بعد إجراء الفحص الدقيق للمعلومات المالية للمؤسسة ومعالجتها باستعمال وسائل معينة، نستخلص نتائج تختلف حسب وضعية المحلل بالنسبة للمؤسسة.[2]

- **نتائج التحليل المالي الخارجي:** يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات من خارج المشروع أو المؤسسة، حيث يهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات وتحقيق أهدافها، و المتمثلة فيما يلي:

❖ ملاحظات حول الأعمال التي تقوم المؤسسة في الميدان المالي؛

❖ تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة على تحمل نتائج القروض؛

❖ الموافقة أو الرفض لعقد قرض عند تقديم المؤسسة طلب الحصول على قرض من بنك معين؛

❖ اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والإستغلالية للمؤسسة؛

❖ مقارنة الوضعية العامة للمؤسسة مع المؤسسات من نفس القطاع، وإظهار أحسنها أو أضعفها؛

- **نتائج التحليل المالي الداخلي:** يقوم به موظف أو قسم أو إدارة المشروع أو المؤسسة أو فرق متخصصة من خارج المؤسسة، بناء على تكليف من إدارة المشروع أو المؤسسة، وغالبا ما يهدف التحليل المالي الداخلي إلى الحصول على معلومات تساعد في إتخاذ القرارات المتعلقة ب:

❖ إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل؛

❖ الاطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية والإنتاجية والتموينية والتوزيعية للفترة تحت التحليل؛

❖ التحقق من المركز المالي للمؤسسة و الأخطار المالية التي قد تتعرض لها بواسطة المديونية مثلا؛

❖ اتخاذ قرارات حول الاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح أو تغير رأسمال؛

❖ وضع المعلومات المتوصل إليها للاستفادة منها في المراقبة العامة لنشاط المؤسسة؛

❖ وضع النتائج المتوصل إليها كأساس للتقديرات المستقبلية لوضع البرامج (الميزانية التقديرية للاستثمارات أو الخزينة.... الخ) حيث التحليل المالي يكمل التسيير التقديري في المؤسسة و لا يقل أهمية عنه و إعطاء أحكام على مدى التوازنات المالية في المؤسسة و على المردودية فيها.

7- **محددات التحليل المالي:** التحليل المالي أداة مهمة لاقتراب المحلل من حقيقة الأوضاع المالية السائدة في

[1] هادفي خالد، **مرجع سابق**، ص103.

[2] لزعر محمد سامي، **التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي**، مذكرة الماجستير غير منشورة ، تخصص الإدارة المالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2011-2012.، ص82.

المؤسسات المحللة، إلا أن المدى الذي يصل إليه المحلل في هذا الاقتراب محكوم بمجموعة عوامل منها:[1]

- التحليل المالي جيد بقدر جودة المعلومات المستعملة في إعداده، ولكن كثيرا ما يعمل المحللون في ظل شح من المعلومات أو الاعتماد على معلومات غير دقيقة الأمر الذي يؤثر في نتائجهم .
- تركيز اهتمام المحلل في معظم الحالات على جانب واحد من الوضع المالي للمؤسسة دون الجوانب الأخرى، فالمقرض يركز على السيولة بالدرجة الأولى، في حين المستثمر يركز على الربحية .
- تتفاوت درجات اهتمام المحلل في المؤسسة وبتفاوت عمق التحليل المطلوب.
- كمية ونوعية المعلومات المتاحة، وذلك لأن الكمية والنوعية أثرا مباشرا في نتيجة التحليل، فالكمية المناسبة من المعلومات الموثوقة تقلل من حالة عدم التأكد، ونؤدي إلي الاقتراب من الوضع الحقيقي.
- دخول بعض الأحكام الافتراضية في إعداد القوائم المالية مثل الأحكام المتعلقة بالاهتلاك، وتقدير البضائع واحتياطي الديون المشكوك فيها، وإعادة تقييم الأصول وحساب الشهرة، كل ذلك يلقي ضلالا من الشك على مدى دقة تمثيلها الواقع .
- محدودية مؤشرات الإتجاه، و ليس من الضروري أن يستمر نمط الماضي والمستقبل فإذا تدنت نسب السيولة السنوات الماضية فإن ذلك لا يعني استمرار هذا الاتجاه في المستقبل.
- إختصار البيانات المالية في القوائم المالية يحد من قدرة المحلل الخارجي علي الاستنتاج الدقيق.
- غياب الملاحظات عن الأساليب المحاسبية المستعملة في إعداد البيانات المالية، وبشكل خاص حول تقييم البضاعة والاستهلاك والانتقال من سياسة محاسبية الأخرى ، يحد من قدرة المحلل، لأنه ليس باستطاعته أن يتنبأ بذلك .
- تجميل الميزانيات أسلوب يصعب على المحلل معرفة مدى استعماله، فتوقيت المؤسسة للحصول على قرض طويل الأجل قبل نهاية السنة واستعماله لغرضه المحدد بعد أن يكون قد ظهر أثره في الموجودات المتداولة عند إعداد الحسابات الختامية، يظهر سيولة المؤسسة أفضل من واقعها.
- موقع المؤسسة ونوعها والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، فالمؤسسة في المناطق ذات العمالة الرخيصة تعتمد على هذا العنصر بشكل مكثف مما يرفع تكلفة الأجور وينقص من قيمة الأليات ويخفض الاستهلاك.

وهذه المحددات لا تقلل من أهمية التحليل المالي، ولكن توجب استعماله بحكمة وحذر وليس كأداة ميكانيكية

[1] عمار أكرم عمر الطويل،**مدى إعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل،قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة،2008،ص ص25-27.

وبدون تفكير.

8- **الأطراف المستفيدة من التحليل المالي:** هناك عدة أطراف تستفيد من نتائج التحليل المالي وفقا للأهداف التي يسعى إليها كل طرف حيث نجد:[1]

- **إدارة المؤسسة:** يظهر التحليل المالي مدى كفاءة الإدارة في أداء وظائفها وقدرتها على تحقيق مصالح المالكين والمساهمين، وكذا محاولة كسب ثقة ذوي المصالح المشتركة من أجل تحديد موقفها الإستراتيجي في المدى المتوسط والبعيد، أضف إلى ذلك:
  - مدى نجاح المؤسسة في تحقيق السيولة؛
  - مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الربحية؛
  - معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بالمقارنة مع وضعية المؤسسات المنافسة؛
  - تقييم منجزات المؤسسة في مجال الإنتاج والتوزيع والتسويق؛
  - المساعدة على الرقابة المالية والتنبؤ بمستقبلها المالي.
- **المساهمين والمالكين** يرجع ذلك إلى فصل الملكية عن الإدارة لسيما في شركات المساهمة الكبيرة، فإن الحاجة إلى نتائج التحليل المالي مسألة في غاية الأهمية تكمن في قدرة الإدارة على تحقيق مصالح المالكين والمساهمين بغرض تعظيم ثروتهم.
- **المستثمرون والدائنون** : تكمن أهمية نتائج التحليل المالي بالنسبة للمستثمرين، في مدى قدرة الإدارة على تحديد نصيب السهم الواحد من الأرباح والأرباح الموزعة، أما بالنسبة لدائنين فهم يهدفون من وراء تلك النتائج إلى التحقق من مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية.
- **هيئة الأوراق المالية** :حيث تهدف إلى معرفة المعلومات عن المؤسسات التي تتعامل معها، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في دعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات لضمان المساهمة في كفاءة السوق المالي.
- **الغرف التجارية والصناعية:**من أجل التحقق من مدى مساهمة المؤسسات في النهوض بالاقتصاد الوطني، وذلك عن طريق تفعيل مختلف المؤشرات التي تحدده.
- **مصلحة الضرائب** : للتأكد من مدى وفاء المؤسسات إتجاه مصلحة الضرائب، وكذا مدى تطبيقها لمختلف التشريعات الضريبية، ومحاربة ظاهرة التهرب الضريبي التي لها أثار سلبية على الاقتصاد الوطني ككل.
- **المصارف والمؤسسات المالية:** من أجل تحديد وتقدير الجدارة الإئتمانية للمؤسسات، وهذا إعتمادا على

[1] بن مالك عمار، **مرجع سابق**، ص ص 10-11.

مؤسسات التنقيط، بهدف إقرار منح الائتمان إليها من عدمه.

- **الموظفون ونقاباتهم المهنية:**ومن أهم مصادر المعلومات التي تعتمد عليها النقابات العمالية عند التفاوض على أجور وحوافز العمال والمزايا الأخرى حاليا ومستقبلا القوائم المالية المنشورة، وكذلك التنبؤات المالية للمؤسسة، حيث يمكن استخلاص بعض المؤشرات المالية من هذه التنبؤات لتحديد مدى مقدرة المؤسسة على استمرار العمليات التشغيلية، وكذلك تحقيقها لمعدلات أرباح مستقبلية مرتفعة، وبالتالي قدرتها على دفع عائد العمل من أجور ومكافآت وحوافز،والتأكد من مصداقية خطط معاشاتهم ومكافآت ترك خدمتهم، والأمان الوظيفي،وحجم المشاركة في الأرباح[1].

9- **أدوات التحليل المالي:**من أجل الوصول إلى قرارات عقلانية تحافظ على مسيرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها،على المدير المالي للمؤسسة أن يستعمل الأدوات التحليلية المناسبة التي تمكنه من الحصول على المعلومات اللازمة للقرار المالي، ومن أهم الأدوات التحليلية ممكن استعمالها لهذه الغاية الأدوات التالية:[2]

- **التحليل المالي بالنسب:**يقوم هذا التحليل على أساس تقييم مكونات القوائم المالية من خلال علاقتها ببعضها البعض،أو الإستناد إلى معايير محددة بهدف الخروج بمعلومات عن مؤشرات وعرض الظروف السائدة في المؤسسة موضوع التحليل.
- **قائمة مصادر الأموال واستخداماتها:**هذا النوع من التحليل يركز على التعرف على طرق الحصول على الأموال وطرق استخدامها خلال فترة زمنية محددة، ويفيد هذا النوع من التحليل في التعرف على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية وأهمية كل منها العمل على ملائمة هذه المصادر مع الاستخدامات.
- **الموازنات النقدية التقديرية أو كشوف التدفق النقدي:** تساعد هذه الأداة التحليلية على التعرف على مواعيد تدفق الأموال من المؤسسة وإليها والتعرف على حجم الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال الفترة القادمة.
- **تحليل التعادل:** هدف هذه الأداة التحليلية هو تحديد حجم المبيعات أو عدد الوحدات اللازم بيعها بسعر معين لتصل المؤسسة إلى ربح قبل الفوائد والضرائب مقداره صفر، أو تحديد عدد الوحدات الواجب بيعها.
- **مقارنة القوائم المالية لسنوات مختلفة:**تبين هذه الأداة التحليلية التغيرات التي تطرأ على كل بند من بنود القوائم المالية من سنة إلي أخرى خلال سنوات عديدة،وذلك من خلال المقارنة بين بنود القوائم المالية السنوات المختلفة و تساعد هذه المقارنة في التعرف على مدى التقدم أو التراجع الذي تحققه المؤسسة على مدى سنوات حياتها.

[1] مصطفى يوسف سبسبي، **دور المعلومات المالية المستقبلية للشركات في اتخاذ القرارات**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص محاسبة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد ،جامعة حلب،2011، ص92.

[2] عمار أكرم عمر الطويل،**مرجع سابق**،ص ص 22-23.

- **مقارنة الاتجاهات بالاستناد إلى رقم قياسي:**تساعد هذه الأداة في التعرف على التغيرات على مدى أكثر من سنتين وذلك لتفادي عيوب المقارنة من سنة إلى أخرى.
- **التعرف على كل بلد من بنود الأصول والخصوم (التحليل الهيكلي):** وتقدم هذه الأداة معلومات هامة عن التركيب الداخلي للقوائم المالية وذلك خلال تركيزها على عنصرين رئيسيين هما:

❖مصادر الأموال في المؤسسة وكيفية توزيعها بين مختلف البنود من قصيرة وطويلة الأجل وحقوق الملكية.

❖كيفية توزيع المصادر بين مختلف الاستخدامات من متداولة وثابتة وأخرى.

المطلب الثاني:دور المؤشرات المالية المستخرجة من نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي

يستعين المحلل المالي خلال القيام بعمله بمؤشرات تساعده على القياس وهي كثيرة ومتنوعة، والمؤشر المالي من أهمها باعتباره يعطي صورة كافية للتسيير داخل المؤسسة وتطور أدائها خلال فترات معينة، ويتم التقييم من خلاله بطرق وتقنيات عديدة قد تختلف حسب الهدف من الدراسة.

I. **حاجة القوائم المالية للتحليل المالي:** [1]إن أحد مخرجات المحاسبة هو إستخدام التحليل المالي مع القوائم المالية بهدف إضفاء دلالات ذات مغزى وأهمية على البيانات الواردة بهذه القوائم إلى جانب قياس نتيجة عمليات المؤسسة لمدة زمنية معينة.وتعد القوائم المالية المادة الخام للتحليل المالي، فالتحليل بمدلوله الحقيقي، لا يقتصر فقط على مجرد قراءة الأرقام التي تظهرها البيانات المالية المنشورة وإنما يتعدى ذلك إلى البحث عما وراء الأرقام من دلالات تساعد في تكوين صورة أدق عن واقع حال الوحدة والتنبؤ عن إتجاهاتها المستقبلية.

وعليه فهنالك عدة أدوات تلجأ إليها المؤسسة في عملية التحليل، إذ تعرف أدوات التحليل المالي " بأنها مجموعة من الوسائل والطرق الفنية والأساليب المختلفة التي يستخدمها المحلل المالي للوصول إلى تقييم الجوانب المختلفة لنشاط المؤسسة في عملياتها المالية والتشغيلية والتي تمكن من إجراء المقارنات والإستنتاجات الضرورية للتقييم.

ويمكن القول أن هناك عدد غير محدد من المؤشرات المالية التي يمكن إستخراجها من القوائم المالية، والتي تختلف حسب تركيبة المؤشرات المالية ومصادر المعلومات التي تعتمد عليها أو حسب نتيجة نشاط المؤسسة، ولكن المغالاة في إستعمال وإستخراج المؤشرات أمر قد يؤدي إلى الخلط والتشويش، مما ينتج عنه صعوبة الفصل بين المؤشرات المهمة.

[1]آمال نوري محمد، **مدى تناغم أدوات التحليل المالي مع المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة، العدد34، 2013 ،ص344.

ويستعين المحلل المالي خلال القيام بعمله بمؤشرات تساعده على القياس وهي كثيرة ومتنوعة، والمؤشر المالي من أهمها باعتباره يعطي صورة كافية للتسيير داخل المؤسسة وتطور أدائها خلال فترات معينة، ويتم التقييم من خلاله بطرق وتقنيات عديدة قد تختلف حسب الهدف من الدراسة.والتحليل المالي من بينها باعتباره أداة لتقييم الأداء واتخاذ القرار.ويظهر التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة انطلاقا من أوجه مختلفة يمكن حصرها في النقاط التالية:[1]

- **تقييم الأداء والنتيجة** :حيث تشمل النتيجة مختلف أنشطة المؤسسة.
- **تقييم الأداء والتمويل** :الطريقة التي يمكن من خلالها للمؤسسة إدراك قيود التمويل التي قد تواجهها، وذلك وفق منظورين:

❖ النظرة الثابتة وتتحقق في إطار تحليل الميزانية؛

❖ النظرة الديناميكية تعطى الأولوية لجداول التدفقات.

هذا الجانب من التقييم يعطي أهمية ومكانة كبيرة لمفهوم رأسمال الموجه من طرف المؤسسة من أجل القيام بمختلف الأنشطة.

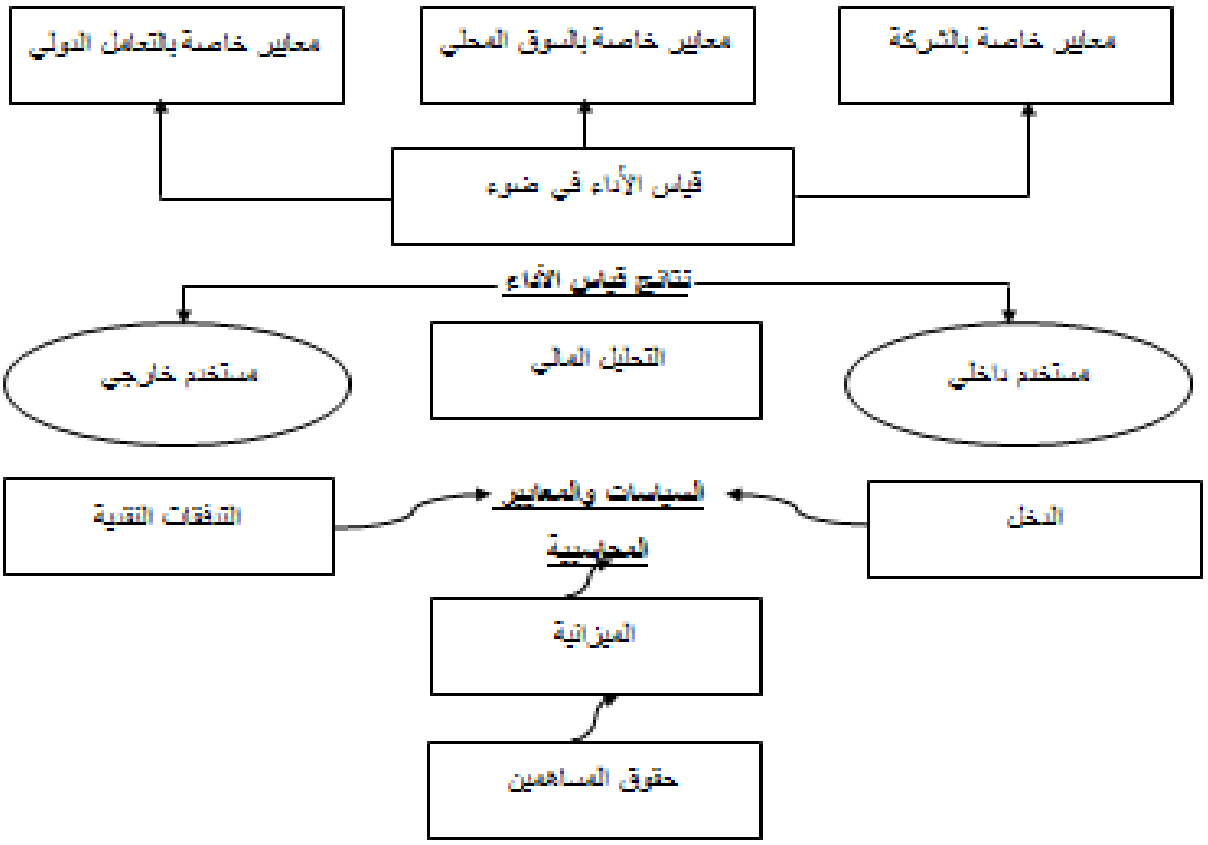
- **تقييم الأداء و المردودية** :تعرف المردودية بالعلاقة التي تربط بين كل من النتيجة ومجموع رأسمال، فهذا المؤشر يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، إذ يأخذ بعين الاعتبار كل من قيمة النتيجة وقيمة رأسمال المجمع من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة.

يشكل التحليل المالي أسلوبا خاصا بعملية تقييم أداء المؤسسة،تستخدمه الإدارة أو أطرافا أخرى لتقييم و تفسير أدائها خلال فترة زمنية معينة، ويستند ذلك على مجموعة من مصادر المعلومات المختلفة والتي يقدمها النظام المحاسبي للمؤسسة، حيث أن الشكل الموالي يوضح الإطار العام لمفهوم التحليل المالي وعناصره المختلفة لغرض قياس الأداء باستخدام معايير معينة تخص السوق أو نشاط محدد،فيمكن قياس الأداء في ضوء معايير خاصة بالمؤسسة بالسوق أو بالتعامل الدولي، كما أن نتائج هذا القياس هي موجهة للمستخدم الداخلي لإتخاذ القرار، أو للمستخدم الخارجي الذي له علاقة بالمؤسسة و بنتائج تقييم أدائها كما يلخصه الشكل الآتي:[2]

[1] سعادة اليمين، **مرجع سابق**،ص ص25-26.

[2] بن مالك عمار ،**مرجع سابق**،ص96

الشكل (3): الإطار العام لعملية تقييم الأداء



المصدر: بن مالك عمار ،**مرجع سابق**،ص96.

1- **التحليل الأفقي** :يعني بمقارنة الأرقام والبيانات الواردة في القوائم المالية لمؤسسة ما مع بعضها ولعدد من الفترات المالية المتتالية،لحصر وتحديد الفروق والتغيرات التي تطرأ على تلك الأرقام والبيانات من فترة مالية إلى أخرى.وتعتمد الفترة المالية الأولى كسنة أساس وتحتسب نسب التغير لأي فترة من الفترات المالية الواردة في القوائم المالية.ومن ثم يقوم المحلل بإعطاء التفسير واقعي للتغيرات التي تطرأ سواء بالإيجاب أو السلب مع توضيح المبررات لذلك ويرفع التوصيات المناسبة التي تساعد في عملية إتخاذ القرار.[1]كما يمكن أن نسمي هذه الطريقة بالتحليل التاريخي لأنه يعني تحليل تطور أو تدهور أداء المؤسسة مع الزمن فمثلا إن كانت الأرباح تزداد مع الزمن فهذا مؤشر جيد والعكس صحيح،فقد تحقق المؤسسة أرباحا ولكنها تقل كثيرا عن العام الماضي أو العكس،فتحليل الأرقام والنسب المالية لنفس المؤسسة لعدة سنوات متتالية يمكننا من معرفة ما إذا كانت المؤسسة في تحسن ونمو أم في تدهور و إنحدار.[2]

[1] عدنان هاشم السامرائي ،**الإدارة المالية (المدخل الكمي)**،دار زهران للنشر،عمان ،1997، ص93.
[2] شعيب شنوف،**التحليل المالي الحديث-طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS-**،دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن،2012،ص ص 42-43.

2- **التحليل المالي العمودي:**يعرف التحليل العمودي عن طريق التعبير عن كل بند في القوائم المالية كنسبة لبند واحد معين يشار إليه بمبلغ الأساس والذي يساوي دائما 100% وهو يعادل إجمالي الأصول في قائمة المركز المالي،وإيرادات التشغيل في قائمة الدخل وصافي الزيادة في النقدية خلال الفترة في قائمة التدفقات النقدية.إن التحليل العمودي يعنى المقارنة بين عناصر القوائم المالية الخاصة بفترة محاسبية معينة وواحدة وبالتالي فإن التحليل عبارة عن دراسة هيكلية للقوائم المالية على نقيض من التحليل الأفقي الذي كان عبارة عن دراسة إتجاهية.[1] الفائدة من هذا التحليل هو تشخيص نوعية النشاط الذي حقق مساهمة في نشاط الإجمالي للمؤسسة من جانب وإكتشاف سلوك هذا النشاط وتقييمه من جانب آخر. الإنتقادات الموجهة لهذا النوع من التحليل أنه تحليل ساكنا ولا يمكن أن يعبر عن الصورة الكاملة لأداء المؤسسة. [2]

3- **التحليل المالي المشترك للميزانية وجدول حسابات النتائج:**بإعتبار أن التحليل الرأسي يتناول تحليل القوائم المالية لسنة مالية واحدة وبيان الأهمية النسبية لعناصر هذه القوائم دون معرفة تطورها،وبإعتبار أن التحليل الأفقي يدرس تطور عناصر القوائم المالية خلال السنوات المدروسة نسبة إلى سنة الأساس دون إظهار الأهمية النسبية لهذه العناصر،فإن القيام بالتحليل الرأسي أو التحليل الأفقي كل على حدة لا يكفي،لذلك لابد للمحلل المالي من القيام بعملية التحليل الأفقي للبيانات المستخرجة من التحليل الرأسي بدءا من قائمة المركز المالي حيث يبين المحلل المالي الوزن النسبي لكافة عناصر هذه القائمة وكيفية تطور هذه العناصر ومدى الإختلاف بين تطورها وتطور الكتلة العائد لها،فقد يكون الوزن النسبي لعنصر من إحدى كتل قائمة مرتفعا ويتطور بشكل ملحوظ فيما نجد تطور هذه الكتلة لا يكون بنفس مستوى تطور هذا العنصر نتيجة وجود عناصر أخرى لم تتطور بشكل كبير مما ينعكس على تطور بسيط للكتلة.[3]

4- **التحليل المالي بالتوازن المالي:** ويقصد بالتوازن المالي"ذلك التفاعل القيمي والزمني بين الموارد المالية في المؤسسة واستعمالاتها، فهو يقوم على مبدأ أساسي مضمونه أن التمويل الدائم يجب أن يفوق مجموع الاستثمارات مضاف لها جزء من احتياجات دورة الاستغلال، أي أن الأموال الدائمة للمؤسسة يجب أن تكون مساوية للاستثمارات الصافية مضاف لها رأسمال المعياري، والمؤسسة التي ترغب في تحقيق حد أدنى من التوازن المالي يجب أن تمول أصولها الثابتة بأموال دائمة، أما الأصول المتداولة فيجب أن تمول بأموال قصيرة الأجل أي أقل من سنة، وأفضل مؤشر يمكن أن يبين مدى احترام قاعدة التوازن الأدنى هو

[1] محمد قاسم خصاونة،**أساسيات الإدارة المالية**،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان،2011،ص41.

[2] عدنان تايه النعيمي،أرشد فؤاد التميمي،**التحليل والتخطيط المالي-إتجاهات معاصرة-**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الاردن،2008،ص 38.

[3] محمد بشير إبراهيم الزعبي،**استخدام مؤشرات السيولة والربحية في تقييم الملاءة المالية للعملاء**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص الإدارة المالية، جامعة سانت كلمنس،2010-2011،ص127.

مؤشر رأسمال العامل. [1]تلجأ إلى حساب المؤشرات التالية:

- **رأسمال العامل الصافي (الدائم):** يعرف بأنه فائض الموجودات عن المطلوبات المتداولة،تكمن أهميته في أنه يوفر مقياسا كميا لدرجة الثقة في مقدرة الأصول المتداوبة على الوفاء بإلتزامات قصرة الأجل.وهويصلح كمقياس يستعمل في الأجل القصير لتقييم سيولة المؤسسة ومقدرتها على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل عند ميعاد إستحقاقها.[2]كما يعرف على أنه الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، الذي يغطى به جزء من الأصول المتداولة،حيث يعتبر كتمويل جزء من دورة الإستغلال برأس مال ثابت،كما يعتبر هامش أمان بالنسبة للمؤسسة.ويتمثل بالمعادلة التالية: [3]

من أعلى الميزانية :

رأسمال العامل الدائم =الأموال الدائمة– الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية:

رأسمال العامل الدائم = أصول المتداولة – خصوم المتداولة

ويوجد ثلاث حالات إلى رأسمال العامل وهي: [4]

رأسمال العامل <0 يشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الإحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة وبالتالي هي بحاجة الى مصادر تمويل إضافية .

رأسمال العامل =0 يعني أن المؤسسة في حالة توازن الأمثل على المدى الطويل ،ولكن دون تحقيق فائض.

رأسمال >0 يشير أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل،حيث تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة الآجل .

أنواع رأسمال العامل :تتمثل أنواع رأسمال العامل فيما يلي: [5]

- **رأسمال العامل الإجمالي:**يسمى بحجم النشاط الإستغلالي،وأن اتساع هذا النشاط قد ينتج عنه إتساع للنتيجة، فتقاس بعض المؤسسات بما لديها من أصول متداولة، من مخزونات (قيم إستغلال)،وحقوق (قيم قابلة للتحقيق وجاهزة)،على عكس القيم الثابتة المتمثلة في الاستثمارات وما يتبعها ، ويظهر مدلول المقارنة أكثر في المؤسسات التجارية.

---

[1] حمدي فلة،**مرجع سابق**،ص131.

[2] شذى أحمد العرموطي،**أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة،قسم المحاسبة والتمويل،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،2017، ص13.

[3] نوبلي نجلاء،**مرجع سابق**،ص119.

[4] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي(الإدارة المالية)**، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006،ص83.

[5] مبارك لسلوس،**التسيير المالي**،ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية،ط4،الجزائر،2012،ص39

- **رأسمال العامل الخاص:** يبن مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية بمفردها للأصول الثابتة، من دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الدائمة والمتمثل في القروض طويلة الأجل، أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية.
- **رأسمال العامل الأجنبي:**يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة، والمتمثلة في إجمالى الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها،بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال،وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها مواردا مالية متاحة عند الضرورة،وإلتصاق دور البنوك والمؤسسات المانحة للقروض بنشاط المؤسسات أصبح ملاذا لها في حصول على القروض طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل، وملجأ لتدارك الحصول العجز في الخزينة .

- **إحتياجات رأسمال العامل:**حتى تقوم المؤسسة بنشاطها فهي تقوم بصرف جزء من مواردها المالية عند حيازة أصولها المتداولة:البضائع،حقوق الزبائن،تسبيقات الموردين...إلخ،فحيازة هذه الأصول تمثل إحتياجات دورة الإستغلال (بتعبير آخر فإن إستخدامات دورة الإستغلال تتمثل في كل الأصول المتداولة التي لم تتحول إلى أموال جاهزة بعد،أي لم يحن موعد تحصيلها)،ومن جهة أخرى فإنه تقع على المؤسسة مجموعة من الإلتزامات والناتجة عن النشاط اليومي للمؤسسة والمتمثلة في الديون الموردين،تسبيقات الزبائن...إلخ،فهذه الإلتزامات تسمى بموارد دورة الإستغلال،فهذه الموارد يمكن إستغلالها لتغطية إحتياجات المؤسسة المختلفة على مدى القصير.فعلى أساس ما سبق يمكن تعريف إحتياجات رأسمال العامل بأنها"الفائض الناتج عن إستخدامات الدورة بعد مقابلة موارد الدورة التي حان موعد إستحقاقها.[1] ويتم حسابها كما يلي:

إحتياجات رأسمال العامل= (الأصول المتداولة-القيم الجاهزة)-(الديون قصيرة الأجل- تسبيقات بنكية)

- **الخزينة الصافية:**تتشكل الخزينة الصافية عندما يستخدم رأسمال الصافي الإجمالي في تمويل العجز في تمويل احتياجات دورة الإستغلال وغيرها أي احتياجات رأسمال العامل الإجمالي. وعليه إذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الإحتياج تكون موجبة وهي حالة فائض في تمويل وفي حالة العكس تكون حالة عجز.ويحسب كما يلي :[2]

الخزينة الصافية= رأسمال العامل –احتياجات الرأسمال العامل

ولأن الخزينة مرتبطة برأسمال واحتياجاته بحيث يمكن أن تظهر ثلاث حالات:[3]

- إذا كان رأسمال العامل أكبر من احتياج رأسمال العامل فان الخزينة موجبة ، في هذه الحالة المؤسسة

[1] بوقابة زينب،**مرجع سابق** ،ص97

[2]إلياس بن ساسي،يوسف قريشي، **مرجع سابق**، ص85.

[3]شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية**، ج1 ، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزائر، 2008 ، ص 217.

قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية من رأسمال العامل، مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات.

- و إذا كان رأسمال العامل أقل من إحتياج رأسمال العامل فان الخزينة سالبة ، المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها،و هذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة تطلب بحقوقها الموجودة لدى الغير، أو تقترض من البنوك أو تنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها الإنتاجية ، وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ المؤسسة إلى بيع بعض المواد الأولية.
- و إذا كان رأسمال العامل يساوي احتياج رأسمال العامل، فان الخزينة تساوي الصفر بمعنى أننا أمام الخزينة المثلى،إن الوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد و بالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

5- **النسب المالية:**تعتبر النسب المالية من أكثر أدوات التحليل شيوعا ولا يوجد هناك قائمة تشتمل على جميع النسب التي يمكن أن تستخدم في تحليل المالي ولكن يوجد نسب شائعة الإستخدام.وذلك لأن النسبة يمكن أن يتم الحصول عليها بنسبة أي رقم في القوائم المالية إلى رقم أو بند آخر في قوائم المالية أو خارجها للوصول إلى دلالة لها معنى.وبشكل عام تعتبر النسب المالية أداة مفيدة في التحليل المالي إذا تم إستخدامها مع المعرفة بمحدداتها ونقاط الضعف فيها وعلى المحلل أن يكون على دراية بمحددات النسبة التي يستخدمها لأن عدم المعرفة بمحددات النسبة والمؤشر المالي بشكل عام قد يؤدي إلى إستنتاجات مضللة . [1]ويمكن تقسيم النسب المالية إلى أربع مجموعات رئيسية وهي:

5-1- نسب السيولة: تقيس هذه النسبة الملاءة المالية للمؤسسة في المدى القصير، أي مقدرة المؤسسة على تسديد الالتزامات المالية قصيرة الأجل، وبالتالي تظهر إلى أي مدى تكون المطلوبات المتداولة مغطاة بموجودات يمكن تحويلها إلى نقد في فترة زمنية تعادل تقريبا فترة استحقاق المطلوبات المتداولة. إن عدم وجود سيولة كافية لدى المؤسسة يؤدي إلى زيادة مخاطرتها المالية، فضلا عن عدم إمكانيتها من الحصول على التمويل إلا بشروط قاسية.لذلك فإن المصارف التجارية والمؤسسات المالية الأخرى للتمويل قصير الأجل تعول كثيرا على نسب السيولة.إلا أن إحتفاظ المؤسسة بسيولة عالية يفوت عليها فرصة العوائد المحتملة من توظيف السيولة الفائضة في إستثمارات ذات عائد معين.[2]

[1] زياد رمضان،محمود الخلايلة،**مرجع سابق**، ص121.
[2] محمد علي العامري،**الإدارة المالية**،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2015،ص ص 94-95.

- **نسبة التداول:**وتظهر هذه النسبة درجة تغطية الإلتزامات الجارية بواسطة الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في مواعيد تتفق مع تواريخ إستحقاق هذه الإلتزامات،ومن جهة نظر المقرضين فإن زيادة هذه النسبة يقلل من درجة المخاطرة المرتبطة بقروضهم كما أن إنخفاضها عن الحد اللازم قد يؤدي إلى عجز المؤسسة عن الوفاء بإلتزاماتها القصيرة الأجل وبالتالي صعوبة حصولها على قروض قصيرة الأجل. [1] تحسب رياضيا:

نسبة التداول =مجموع الأصول المتداولة /مجموع الخصوم المتداولة

تعتبر النسبة (1:2)معيارا نمطيا لنسبة التداول، بحيث اذا زادت النسبة عن الضعف كان ذلك دليلا على ارتفاع السيولة في المؤسسة، أما اذا قلت عن الضعف فإن ذلك دليل على أن المشروع سيواجه صعوبات في سداد التزاماته والسبب في الاخذ بهذا المعيار بأن الاصول المتداولة عند تحويلها الى نقدية لا توجه فقط لسداد الخصوم المتداولة بل توجه ايضا الى دفع النفقات التشغيلية لاستمرار المؤسسة في دورتها الانتاجية أو الخدمية[2].

- **نسبة السيولة السريعة:**تستعمل هذه النسبة لإختبار مدى كفاية المصادر النقدية وشبه النقدية الموجودة لدى المؤسسة في مواجهة إلتزاماتها القصيرة الأجل دون الإضطرار إلى تسييل موجوداتها من البضاعة.وضمن هذه الشروط،تعتبر هذه النسبة مقياسا أكثر تحفظا للسيولة من نسبة التداول لإقتصارها على الأصول الأكثر سيولة.لأن عنصر البضاعة هو أهم أسباب فشل نسبة التداول كمؤشر دقيق للسيولة لكونه أكثر عناصر الموجودات المتداولة إحتمالا للإنخفاض في قيمته.[3]

نسبة السيولة السريعة=(أصول المتداولة–البضاعة)/الخصوم المتداولة

- **نسبة سيولة النقدية:**تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط، من دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة ذلك أنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحول المخزونات إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير جاهزة (القيم القابلة للتحقيق) إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق كأن تطلب من كل زبائنها الدفع الفوري في سوق تتميز بالمنافسة.[4]وتحدد رياضيا:

[1] قويدر إبتسام،**دور التحليل الإئتماني في ترشيد قرار منح القروض في البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص إدارة مالية،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة2013،2-2014، ص ص94-95.

[2] معاذ محمد شعبان علوان،**استخدام نسب السيولة ومقاييس التدفقات النقدية للتنبؤ بالربحية**،مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة والتمويل،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية- غزة-،2015،ص35.

[3] مفلح عقل،**مقدمة في الإدارة المالية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،الأردن،2009، ص314.

[4] شباح نعيمة،**مرجع سابق**،ص51.

نسبة النقدية =النقدية /الخصوم المتداولة

بالنسبة لهذه النسبة كلما ارتفعت كان ذلك مؤشرا إيجابيا عن سيولة المؤسسة ويعتبر ذلك مؤشرا إيجابيا الوضع المالي لها لأنها دليل على إنخفاض مخزونها السلعي بسبب إرتفاع الطلب عليه، واعتمادها سياسة البيع النقدي ولذلك يكون عنصر المدينين منخفض أيضا وكذلك الأمر قد تكون الخصوم المتداولة منخفضة بسبب إعتماد سياسة الشراء النقدي للسلع والخدمات.

ونظرا لأهمية هذه النسبة على المؤسسة مراقبتها بحرص ودقة لأنها الإختبار الرئيسي لسيولتها من جهة، ومن جهة أخرى على المؤسسة توفير السيولة النقدية اللازمة لضمان قدرتها على سداد الديون عند موعد إستحقاقها، كما تشير إلى أنه لا توجد قيمة عالمية محددة لهذه النسبة يمكن الإعتماد عليها لمعرفة مدى الصحة المالية للمؤسسة حيث أنها تعتمد على الصناعة وظروف المؤسسة الخاصة، وعلى الرغم من أن المحاسبين قد أوصوا برقم نحو 1 . 5 إلا أن الإتجاه الأكثر أهمية على الأرجح محصور بين 1 و 2.[1]

5-2- نسب النشاط: تقيس نسب النشاط الكفاءة التي تستخدم بها المؤسسة الموارد المتاحة لها وذلك بإجراء بإجراء مقارنات فيما بين المبيعات بأنواعها،الآجلة والنقدية والإجمالية،والإستثمار في عناصر الموجودات و كذلك المشتريات الآجلة مع الإلتزامات،الموردون وأوراق الدفع لمعرفة مقدرة المؤسسة في التخلص من الديون في الوقت المناسب.[2]وتمثل النسب فيما يلي:

- **معدل دوران مجموع الأصول:**وتقيس هذه النسبة مدى استغلال مجموع الموجودات في توليد المبيعات. فارتفاعه عن المؤسسات الأخرى التي تنتمي لنفس النشاط، فإن ذلك يشير إلى نقص في الإستثمار في الأصول أو استغلالها بشكل كبير ،والعكس صحيح. ويحسب بالمعادلة التالية: [3]

معدل دوران مجموع الأصول= المبيعات/مجموع الأصول

- **معدل دوران الأصول الثابتة:** يقيس هذه النسبة كفاءة إستعمال الموجودات الثابتة في الإنتاج وكلما كان المعدل كبيرا يدل على كفاءة الإستثمار والمبيعات وكلما كان قليلا كانت التكاليف ملاتفع و وجود طاقة إنتاجية فائضة والمتعارف عليه إن هذه النسبة تعادل 4 دورات تشغيلية.وتحسب كالتالي:[4]

معدل دوران مجموع الأصول الثابتة= المبيعات/مجموع الأصول الثابتة

[1] جودي محمد رمزي، **مرجع سابق**،ص110.
[2] صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي ،**مرجع سابق** ،ص ص 105-106.
[3] جليل أحمد توفيق،**أساسيات الإدارة المالية**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،،بدون سنة نشر،ص117.
[4] صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي ،**مرجع سابق**،ص108.

- **معدل دوران الأصول المتداولة:**حيث يركز هذا المعدل على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات. إرتفاع المعدل مؤشر جيد للكفاءة في استخدام الأصول المتداولة،أما انخفاضه فيدل على عدم توليد الحجم المناسب للمبيعات الناتجة عن الأصول المتداولة.وبمقارنة معدل دوران إجمالي الأصول ومعدل دوران الأصول الثابتة نستطيع أن نقدر القيمة الإجمالية الكفوءة المستخدمة في الأصول المتداولة.[1]وتحسب رياضيا:

معدل دوران مجموع الأصول المتداولة= المبيعات/مجموع الأصول المتداولة

- **معدل دوران المخزون:**تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة على إدارة أصولها من البضاعة و قدرتها على إبقائها ضمن الحد المثالي المتناسب وحجم عملياتها،ويستخدم في الحكم على كفاءة إدارة التسويق وإرتفاع هذا المعدل هو إستثمار المؤسسة لأموال أقل في المخزون.[2]

معدل دوران المخزون=تكلفة البضاعة المباعة /معدل رصيد البضاعة

متوسط الاحتفاظ بالمخزون:وهو مؤشر يقيس كفاءة إدارة المخزون ويوضح فيما إذا كانت مستويات المخزون ملائمة للمستوى الحالي للمبيعات أم لا ويتم حسابها.ويتم حسابه كمايلي:[3]

متوسط الاحتفاظ بالمخزون=360/معدل دوران المخزون

فإن سرعة دوران المخزون يكون أمرا مرغوبا حيث سيقل متوسط فترة بقاء البضاعة أو المواد أو المنتجات بالمخازن وتصبح أكثر سيولة، لكن إلى حد معين لأن سرعة دوران المخزون إلى درجة كبيرة قد يؤدي إلى عدم كفاية المخزون وربما نفاذه وبالتالي عدم القدرة على تلبية بعض طلبات العملاء في حينها، وعلى العكس فإن بطء دوران المخزون قد يكون معناه تكلس وتعطل هذا المخزون، ومع هذا فإن سرعة أو بطء دوران المخزون إنما يعتمد على نوعية وطبيعة نشاط المؤسسة وما تقدمه من إنتاج، بمعنى أن معدل دوران المخزون يجب أن يكون مرتفعا نسبيا إذا ما كانت المؤسسة تتعامل في سلعة مستهلكة أو سريعة التلف، في حين أن هذا المعدل يكون بالضرورة أبطء إذا ما كانت المؤسسة تتعامل في سلعة معمرة.[4]

- **معدل دوران الذمم المدينة:** يعبر هذا المقياس عن كفاية استخدام الأموال المستثمرة في الذمم المدينة ومدى سهولة و سرعة تحويل الذمم المدينة إلى نقدية، فكلما زاد معدل الدوران كلما كانت درجة السيولة لهذا

[1] بانة وليد الناصر ،**مرجع سابق** ،ص23.
[2] عبد العليم كراجة وآخرون،**مرجع سابق**،ص174.
[3] هيفاء سعيد الحداد، مقبل علي احمد علي، **تقويم كفاءة الأداء المالي بإستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوى**، مجلة تنمية الرافدين،مجلد 27،العدد80، 2005،ص167.
[4] جودي محمد رمزي ،**مرجع سابق**،ص112.

العنصر أعلى وكانت كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الذمم المدينة أعلى ويمكن أن يستخدم هذا المقياس أيضا كمؤشر على قدرة المؤسسة على تحصيل ديونها. [1]وتقيس هذه النسبة عدد المرات يتحول فيها المبيعات إلى ذمم مدينة. وتحسب كما يلي :[2]

معدل دوران الذمم المدينة =المبيعات /الذمم المدينة

متوسط فترة التحصيل:فترة التحصيل هي الفترة الزمنية التي على المؤسسة انتظارها لحين قبض ثمن مبيعلتها الآجلة نقدا،كما يمكن .

متوسط مدة التحصيل = 360 يوم/ معدل دوران الذمم المدينة

- **معدل دوران الدائنين:** يتم تمويل جزء كبير من الأصول التشغيلية الجارية مثل المخزون عن طريق الذمم الدائنة، والتي عادة ما تمثل مصادر تمويل ذات فائدة صغيرة أو معدومة. وتسعى المؤسسات للاستفادة من هذا المصدر التمويلي قدر الإمكان، لذلك يكون لديها معدل دوران للذمم الدائنة منخفض، وذلك عن طريق تأخير تسديد الالتزامات المترتبة عليها إلا أن هذه السياسة يجب أن تدار بحذر من قبل الإدارة، كي لا يؤثر ذلك على العلاقة مع الموردين.وعادة ما يتم إجراء مقارنة بين متوسط فترة التحصيل ومتوسط فترة التسديد، لما له من انعكاسات على سيولة وربحية المؤسسة. ويستفاد من هذا المؤشر لبيان مدى كفاءة المؤسسة في تسديد إلتزاماتها. وتحسب رياضيا: [3]

معدل دوران الذمم الدائنة= تكلفة البضاعة المباعة / متوسط الذمم الدائنة

و

متوسط فترة التسديد = 360يوما / معدل دوران الذمم الدائنة

5-3- **نسب الرفع المالي:** وهي تعرف أيضا بنسب القدرة على الوفاء بالديون فإذا كانت نسب السيولة تقيس مقدرة المؤسسة على سداد الديون قصيرة الأجل ، فإن نسب المديونية تقيس مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها،بوجه عام تركز نسب المديونية على قياس مقدرة المؤسسة على خدمة الديون طويلة الأجل وسدادها عندما يحين ميعاد استحقاقها،كما أنه عندما يحين ميعاد استحقاق تلك الديون فإن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على سداد تلك الديون إما من أموالها الخاصة (حقوق الملكية) أو الإقتراض من جديد، ولا شك أن قدرة المؤسسة على الحصول أو على سداد تلك الديون طويلة الأجل غالبا

[1] محمود الخلايلة،**التحليل المالي بإستخدام البيانات المحاسبية**،المكتبة الوطنية،ط1998،2،ص72.

[2]مفلح عقل،،**مرجع سابق**، ص ص317-318.

[3] نائلة فتحي زكريا،**استخدام التقارير المالية لتقييم الشركات بغرض الاستثمار**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص محاسبة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،2014،ص77.

ما تعتمد أو ترتبط بمقدرة المؤسسة على الحصول على رأس المال من المساهمين،ومن هنا فإن العلاقة بين حقوق المساهمين وحقوق الدائنين يجب أن يتم توضيحها وتقييمها معا دائما.[1] وتمثل النسب فيما يلي:[2]

- **نسبة التمويل الدائم:**تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فان رأسمال العامل يكون سالبا، وهذا ما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة. ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

- **نسبة التمويل الخاص:**تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك ، والعكس صحيح. ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

نسبة التمويل الخاص= الأموال الخاصة/الأصول الثابتة

- **نسبة الديون إلى رأسمال** :وهذه النسبة تظهر مدى استخدام الديون في المؤسسة مقارنة بحقوق الملكية وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما زادت مطلوبات الدائنين مقارنة بحقوق المالكين،بالإضافة تبين استقلالية المؤسسة حاليا ويستحسن أن لا تزيد عن الواحد وحتى تكون للمؤسسة حرية إتخاذ القرارات الخاصة،لأن ارتفاع هذه النسبة تقيد عمليات المؤسسة وتجعلها عرضة للتدخلات والضغوطات الخارجية. وتحسب كما يلي:[3]

نسبة الديون الى رأسمال=الديون /حقوق الملكية

- **معدل إكتساب الفوائد:** يقيس هذا المعدل الدرجة التي يمكن لصافي الربح أن ينخفض إليها دون أن يؤثر على القدرة المؤسسة على دفع الفوائد السنوية أي أنه يشير إلى عدد مرات إكتساب الفوائد من ربح المؤسسة ويتم إحتساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح قبل الضرائب والفوائد على الفوائد

إن معرفة هذه النسبة يعتبر أمرا هاما لأن عدم إستطاعة المؤسسة دفع الفوائد السنوية يمكن أن يؤدي إلى

[1] أمين السيد أحمد لطفي،**التحليل المالي الأساسي للإستثمار في الأوراق المالية**،دار النهضة العربية،القاهرة،2000،ص.208

[2] سعادة اليمين ، **مرجع سابق**،ص54.

[3] شباح نعيمة،**مرجع سابق** ،ص101.

إفلاسها كما أن هذه النسبة تضمنت صافي الربح قبل الضرائب لأنه يمثل الحد الأقصى الذي يمكن دفعه كفوائد ولأن تلك الفوائد تعتبر نفقات يجب خصمها قبل احتساب أية ضرائب ويمكن احتساب هذه النسبة على النحو التالي :[1]

معدل إكتساب الفوائد= صافي الربح قبل الفوائد والضرائب/ الفوائد

- **نسبة الأصول المتداول إلى إجمالي الإقتراض:**إن هذه النسبة تبين لنا العلاقة بين الأصول المتداولة وبين إجمالي المطلوبات على المؤسسة،وتبرز أهمية هذه النسبة من كونها توضح لنا مدى إمكانية إستخدام الأصول السائلة في تسديد الإلتزامات المالية المترتبة على المؤسسة،وإن إرتفاع هذه النسبة يعني وجود أصول متداولة كافية لتغطية خدمة الدين وهذا يعني متانة المركز المالي للمؤسسة،إذا أخذنا بعين الإعتبار الفشل المحتمل للمؤسسة في تسديد الإلتزامات تجاه الدائنين والإتجاه نحو الحصول على أموالهم بالإستفادة من قرار التصفية وبيع أصول المؤسسة . ويمكن احتساب هذه النسبة على النحو التالي:[2]

نسبة الديون طويلة الأجل= الأصول المتداول /إجمالي الديون

- **نسبة التمويل الخارجي للأصول:**وتظهر هذه النسبة مدى إعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي وإتجاه هذه النسبة للإرتفاع يعني تزايد الإعتماد على التمويل الخارجي وبالتالي إزدياد عبء الفوائد،وفي هذه الحالة يجب أن تكون المنافع المتحصل عليها أكبر من أعباء الفوائد المذكورة ومع ذلك فإن ارتفاع هذه النسية بشكل يزيد عن 50% يعتبر مؤشر سلبي لأنه يفقد المؤسسة استقلالها المالي. ويمكن احتساب هذه النسبة على النحو التالي:[3]

نسبة التمويل الخارجي للأصول=الديون/مجموع الأصول

5-4- **نسب الربحية (المردودية):** تستخدم نسب الربحية لتقييم قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من أنشطتها التشغيلية مقارنة بالنفقات وغيرها من التكاليف التي تتكبدتها خلال فترة محددة من الزمن، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزتها بكفاية، وتدل نسب الربحية التي لها قيمة أعلى مقارنة بالفترات السابقة، أن المؤسسة تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي زيادة في الأرباح، وفيما يلي بعض الأمثلة على نسب الربحية: [4]

- **المردودية التجارية** :تعتبر هذه النسبة كمقياس لمقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل

[1] محمد قاسم خصاونة،**مرجع سابق** ،ص50.
[2] دريد كامل آل شبيب،**مرجع سابق** ،ص102.
[3] منير شاكر محمد وآخرون،**التحليل المالي-مدخل إتخاذ القرار-**،مطبعة الطليعة،عمان،2000،ص55.
[4] فهمي مصطفى الشيخ،**التحليل المالي**،SEM FINANSIAL،فلسطين،2008،ص41.

دينار من صافي المبيعات أو الإيرادات، ويعبر عنها بالعلاقة بين الأرباح والمبيعات، ويمكن الحكم على أداء المؤسسة من خلال المقارنة بين النتيجة ورقم الأعمال خارج (الرسم).ويمكن الاعتماد على نسبة الربحية التجارية المستعملة من طرف المؤسسات التجارية خاصة، لقياس ربحية أو مردودية النشاط. ونشير إلى أنه يمكن حساب الربحية التجارية من خلال النسب التالية:

معدل المردودية التجارية =نتيجة الصافية /المبيعات

وتبين النتيجة الربح المحقق عن كل دينار من المبيعات الصافية وهي تساعد إدارة المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة. [1]

- **المردودية الاقتصادية:** وهي تقيس الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة ، لأنه إذا أرادت هذه الأخيرة البقاء يجب أن تكون فعالية تقنيا بمعنى أن تكون قيمة المدخلات أقل من كمية المخرجات وهذه النسبة تتوافق مع مفهوم تقني هو الإنتاجية،كما تعتبر المردودية الاقتصادية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح ملائمة وكافية مقارنة برأسمال المستثمر ،وتقاس كمايلي:

معدل المردودية الاقتصادية الإجمالية = النتيجة الصافية /الأصول الاقتصادية

إذا كانت النسبة أكبر من 1 فهذا يدل على الوضع الجيد للمؤسسة، أما إذا كان أقل من 1 فيجب إعادة النظر في طرق التسيير فهذا يدل إما أن التكاليف مرتفعة مما يؤدي إلى انخفاض في قيمة النتيجة الصافية أو انخفاض حجم المبيعات، وإما حجم الأصول لا يتماشى مع وضعية المؤسسة . [2]

- **المردودية المالية:**تشير هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل الملاك المؤسسة.أي أنها تعكس ربحية الإستثمار الممتلك،كلما زادت هذه النسبة كلما عبرت عن كفاءة الإدارة المالية في إستغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم وعكس يحصل عندما تنخفض هذه النسبة دون المعايير المعتمدة للمقارنة. وتقاس كمايلي:[3]

معدل المردودية المالية = نتيجة الصافية /الأموال الخاصة

[1] عريف عبد رزاق، **أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة ،تخصص تسيير المؤسسات،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007-2008،،ص103.

[2] بوطغان حنان،**تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955،2007،ص ص73-74.

[3] حمزة محمود الزبيدي،**أساسيات الادارة المالية**،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2006،ص96.

المطلب الثالث:دور قائمة التدفقات النقدية ومقاييس تقييم الأداء المبنية على القيمة في تقييم الأداء المالي

لقد أدت التطورات الإقتصادية إلى تعقد و توسع أنشطة المؤسسات الإقتصادية مما أدى إلى سعي المؤسسة إلى إستخدام مؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة من أجل الخروج بالقيمة الحقيقية للمؤسسة،تتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة، قائمة التدفقات النقدية.

I. **قائمة التدفقات النقدية كأداة للتحليل المالي:** تأتي أهمية تحليل التدفقات النقدية من أهمية القائمة نفسها حيث يستطيع المحلل المالي من خلال هذا التحليل الحكم على أداء المؤسسة المالي،مصادر وكفاية وملائمة التدفقات النقدية لاحتياجات المؤسسة أو التنبؤ بالاستمرار أو الفشل للمؤسسة، ويكون التحليل إما من قوائم لسنين مختلفة أو مقارنة بقوائم مؤسسات أخرى أو عن طريق استخدام النسب المالية للحكم على سيولة واستمرارية أو فشل المؤسسة.

يكتسب تحليل التدفقات النقدية أهمية كبيرة في عالم الأعمال وذلك من خلال دوره الهام في إتخاذ القرارات المالية،إذ توصف قائمة التدفقات النقدية كونها أداة تحليلية إلى جانب أدوات التحليل المالي،إذ تعتبر من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدميها في التعرف على الأوضاع المالية للمؤسسة الاقتصادية،ودورها في توفير معلومات لا تظهرها في أي من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي،لذا تعتبر هذه القائمة بمثابة صلة الوصل بين هاتين القائمتين، فهي تبين الأثر النقدي لكافة النشاطات التي مارستها المؤسسة خلال السنة المالية وذلك من خلال المقارنة بين رصيد النقد في أول المدة ورصيده في آخر المدة،مع بيان طبيعة هذا الأثر من كونه يشكل تدفقا داخلا للمؤسسة أو خارجا منها، كما أن تقسيم هذه القائمة ضمن نشاطات لها يساعد في التعرف على العمليات التي أثرت على النقد باعتباره أكثر الموجودات سيولة، ولا شك في أن التحقق من ذلك أهمية كبيرة من حيث بيان نقاط القوة والضعف في أداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى المساعدة في التنبؤ بالتدفقات النقدية مستقبلا وذلك من أجل معالجة الفائض أو العجز المتوقع والمشاكل التي قد تنشأ عنها. وعليه يمكن إجراء التحليل المالي في صورتين هما: [1]

- **التحليل التاريخي للتدفق النقدي:**الذي ينصب على البيانات المالية التاريخية للمؤسسة الإقتصادية، وبالتالي لا يراعي البعد الزمني أو توقيت التدفق النقدي ليتخطى بذلك ما يعرف بمفهوم القيمة الزمنية لوحدة النقد،مما يساعد في التعرف على الأوضاع المالية للمؤسسة وتطور هذه الأوضاع وتقييم أدائها، والأداة المستخدمة حاليا في هذا النوع من التحليل هي قائمة التدفق النقدي وما يمكن إشتقاقه منها من مؤشرات ونسب مالية.

[1] آمال نوري محمد ،**مرجع سابق**،ص347-348.

- **التحليل المستقبلي للتدفق النقدي** : الذي ينصب على بيانات مالية مستقبلية أو متوقعة، وبالتالي يتطلب مراعاة البعد الزمني من خلال توقيت التدفقات النقدية خصوصا إذا ما تجاوز توقيت هذه التدفقات السنة، مما يتطلب مراعاة مفهوم القيمة الزمنية لوحدة النقد ويطلق على هذا النوع من التحليل بتحليل التدفقات النقدية المخصومة، إذ يتم تقدير الوضع المالي المستقبلي للمؤسسة إستنادا إلى أدائها السابق وعلى ضوء المتغيرات الأخرى من حيث ظروف السوق والمنافسة وغيرها،وأكثر المجالات إستخداما لهذا النوع من التحليل هو دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات إن أهم المقاييس المستخدمة في قياس كفاءة الأنشطة المختلفة والنسب التي تمثلها هي:

1- **مقاييس جودة الربحية:** توفر قائمة التدفقات النقدية معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين صافي الدخل المعدل على أساس الاستحقاق وصافي التدفق النقدي المعد على الأساس النقدي،وهذا المقياس يؤشر مدى أهمية ارتفاع النقدية المتحصلة خلال السنة من الأنشطة التشغيلية للمؤسسة، فكلما ارتفع صافي التدفق النقدي كلما ارتفعت نوعية وجودة الأرباح، بينما نجد انه في حالة تحقق الدخل بموجب مبدأ الاستحقاق فإن ذلك لا يعني تحقيق تدفق نقدى ارتفع. كما أن تحديد قيمة التدفقات النقدية للمؤسسة تمكن من تقييم أدائها في هذا الجانب من خلال المقارنة مع المؤسسات المماثلة. إن من أهم النسب التي يمكن اشتقاقها لقياس جودة الأرباح. [1] ويمكن حصرها فيمايلي:[2]

- **نسبة الفوائد والتوزيعات المقبوضة:** تساعد هذه النسبة على قياس الأهمية النسبية لعوائد الاستثمارات سواء في القروض أو في الأوراق المالية.

نسبة الفوائد والتوزيعات المقبوضة=المتحصلات النقدية المتحققة من إيراد الفوائد والتوزيعات المقبوضة / التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية .

- **نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للسهم العادي:** وتبين هذه النسبة حصة السهم العادي من صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، وتعكس قدرة المؤسسة على توزيع الأرباح النقدية وتحدد هذه النسبة بالعلاقة التالية :

نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للسهم العادي=صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية – التوزيعات النقدية للأسهم الممتازة/المتوسط المرجح للأسهم العادية

[1] منير شاكر محمد وآخرون،**التحليل المالي -مدخل صناعة القرارات-**،دار وائل للنشر،ط2،عمان،2005،ص164.

[2] عبد الناصر شحدة السيد أحمد، **الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح وذلك من وجهة نظر محللي الإئتمان في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الادارية والمالية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008،ص19.

- **نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:**وتوضح هذه النسبة مدى قدرة أصول المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استخدام موجداتها، وحافز للمزيد من الاستثمار في المستقبل. وتشبه هذه النسبة معدل العائد على الموجودات باستثناء استخدام التدفقات النقدية بدلا من رقم صافي الربح. ويحدد بالعلاقة التالية :[1]

نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي=صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / إجمالي الأصول .

- **نسبة العائد على حقوق الملكية من التدفقات النقدية التشغيلية:**تبين هذه النسبة العائد على حقوق الملكية من التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك مؤشرا إيجابيا على كفاءة المؤسسة. وتشبه هذه النسبة نسبة معدل العائد على حقوق الملكية ولكنها تحتسب باستخدام التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بدلا من رقم صافي الدخل. ويحدد بالعلاقة التالية:[2]

نسبة العائد على حقوق الملكية من التدفقات النقدية التشغيلية= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / حقوق الملكية .

- **نسبة التدفقات النقدية التشغيلية إلى الإيرادات:**أي النسبة المئوية للتدفقات النقدية من المبيعات.وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة المؤسسة في تحصيل النقدية من المبيعات والدور الفعال لسياسات الائتمان. ويحدد بالعلاقة التالية:[3]

نسبة التدفقات النقدية التشغيلية إلى الإيرادات=التدفقات النقدية التشغيلية / الإيرادات

2- **مقاييس جودة السيولة:**تعبر السيولة عن مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها. وترتبط قوة أو ضعف سيولة المؤسسة بمدى توافر صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية فإذا كان صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية موجبة يعني فائضة نقدية يمكن لإدارة المؤسسة أن تستخدمه إما في توسيع الأنشطة الاستثمارية أو في تسديد الديون،أما إذا كان سالبة فهذا يعني أن على المؤسسة أن تبحث عن مصادر التمويل العجز وذلك إما ببيع جزءا من استثماراتها أو بالتمويل الممتلك أو المقترض وتعتمد السيولة على بعدان هما: [4]

---

[1]كرار عبد الإله عزيز،**دور التنبؤ بالفشل المالي ومؤشرات التدفقات النقدية التشغيلية بالإستقرار المصرفي بإستعمال نموذج kida**،مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية،المجلد7،العدد2014،30،ص321.

[2]عبد الناصر شحدة السيد أحمد، **مرجع سابق**،،ص20.

[3] كرار عبد الإله عزيز،**مرجع سابق**،ص321.

[4]شذى عبد الحسين جبر، ساره عبدالملك عبدالحميد، **تحليل جودة سيولة المصارف باستخدام قائمة التدفقات النقدية**، مجلة الإدارة والاقتصاد،المجلد40، العدد111، 2017،ص136.

- ❖ الوقت اللازم لتحويل الموجودات إلى نقود.
- ❖ إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الموجود إلى نقود.لذا فقد عرفت السيولة بأنها قدرة المؤسسة على تحويل موجوداتها المتداولة إلى نقدية بسرعة وبدون خسارة كبيرة في قيمتها حتى تتمكن من سداد التزاماتها عند استحقاقها.وتقوم نسب السيولة بربط الموجودات المتداولة بالمطلوبات المتداولة لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة في الفترة قصيرة الأجل ولهذا فهي تعد المقياس المعبر عن السيولة المالية.

ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفقات النقدية لتقييم سيولة المؤسسة:

- **نسبة تغطية الدين:**وتشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الاستثمارية والتمويلية الضرورية،وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الاحتياجات.[1]

نسبة تغطية الدين=صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية .

- **نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى المطلوبات المتداولة** :مدى قدرة المؤسسة على سداد مطلوباتها المتداولة من خلال صافي تدفقاتها النقدية من أنشطتها التشغيلية . وكلما ارتفعت هذه النسبة انخفض مستوى المخاطر المتعلقة بالسيولة،وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على الوفاء بجميع أو بجزء من مطلوباتها المتداولة من خلال النقدية المولدة داخلية والنسبة المقبولة هي % 40، وتعطي هذه النسبة مؤشرات أكثر دقة من النسب التقليدية شائعة الاستعمال (التداول والسيولة السريعة). تساعد مؤشرات التدفقات النقدية تفادي السحب بدون رصيد أو الفشل في تحديد المدفوعات مثل الأجور وغيرها لتعطي رؤية للإدارة في ضرورة تخفيض الاستثمار في الحسابات المدينة أو إعادة النظر في مصادر التدفقات النقدية الخارجة مثل القروض قصيرة الأجل لتقليص فجوة التدفقات النقدية.[2] حسب الصيغة التالية :

نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى المطلوبات المتداولة= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / متوسط المطلوبات المتداولة» ٪١٠٠ .

- **نسبة المصروفات الرأسمالية:**وتعتبر هذه النسبة مقياس لعدد مرات قابلية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على تغطية المصروفات الرأسمالية (إجمالي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية) وهي مؤشر على قدرة المؤسسة على تمويل شراء الأصول الرأسمالية اللازمة من واقع السيولة النقدية الناتجة عن

[1] بن خليفة حمزة،**مرجع سابق** ،ص71.
[2] كرار عبد الإله عزيز،**مرجع سابق**، ص322.

الأنشطة التشغيلية.وبالنسبة لمعظم المحللين و المستثمرين،فإن الفرق بين التدفقات النقدية التشغيلية والتدفقات الرأسمالية يعرف بالتدفق النقدي الحر،ويمثل النقد المتوفر بعد تسديد الدفعات اللازمة للصيانة وتوسيع قاعدة الأصول.وتتمثل أهميته في قدرة المؤسسة على متابعة الفرص التي تعزز من قيمة أسهمها،كتطوير منتجات جديدة،وخفض الديون،وتوزيع أرباح على المساهمين. لكن من المهم الإشارة إلى أن القيمة السالبة للتدفق النقدي الحر،ليست مؤشرا غير جيد في حد ذاته،إذا كانت المؤسسة تقوم باستثمارات كبيرة، ستؤدي إلى عوائد مرتفعة في المستقبل،على أن يتم تسديدها في إطار استراتيجية طويلة الأجل. ويمكن إضافة توزيعات الأرباح،لوضع حالة السيولة في اختبار صعب،ومعرفة عدد مرات قابلية التدفقات النقدية على تغطية المصروفات الرأسمالية وتوزيعات الأرباح النقدية،حسب الصيغة التالية:

نسبة المصروفات الرأسمالية= التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية/المصروفات الرأسمالية

وإذا كانت النسبة أكبر من واحد صحيح،فإن الإستثمار على درجة عالية من الجودة،ومن المتوقع أن تقوم المؤسسة بزيادة قدرتها على توليد الأرباح.[1]

- **نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات:**وتوفر هذه النسبة مؤشرا عن مدى أهمية المتحصلات النقدية من الاستثمارات المالية في الأسهم والسندات مقارنة بالتدفقات النقدية للمؤسسة من أنشطتها التشغيلية وهي تناسب بالنسبة التالية : [2]

نسبة متحصلات الفوائد والتوزيعات =متحصلات الفوائد والتوزيعات/التدفقات النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية

- **نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى مدفوعات الديون طويلة الأجل**

تقيس هذه النسبة مدى كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على سداد الديون طويلة الأجل . وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك مؤشرا إيجابيا على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل[3]. حسب الصيغة التالية :

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / مدفوعات الدين طويل الأجل .

- **التدفقات النقدية من العمليات للإلتزامات:**يتم حساب هذا المؤشر المالي بقسمة صافي التدفقات من العمليات على الالتزامات وتشمل الالتزامات لأغراض حساب هذه النسبة جميع الالتزامات بما فيها التزامات قصيرة الأجل. ويلاحظ أيضا عند حساب هذه النسبة استخدام معدل الالتزامات خلال الفترة بدلا من رصيد

[1] فهمي مصطفى الشيخ،**مرجع سابق**،ص39-40.
[2] منير شاكر محمد وآخرون،**التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)**،دار وائل للنشر،عمان،2000،ص166-167.
[3] عبد الناصر شحدة السيد أحمد،**مرجع سابق**،ص24.

الالتزامات في نهاية الفترة كما هو الحال عند حساب نسبة المديونية، وذلك لتحقيق نوع من الانسجام والاتساق عند حساب دون هذه النسبة حيث أن رقم التدفقات النقدية في البسط يتعلق بفترة معينة وليس بنقطة زمنية محددة.

التدفقات النقدية من العمليات للإلتزامات= التدفقات النقدية من العمليات/(الالتزامات في بداية الفترة+ الإلتزامات في نهاية الفترة)/2

وتخدم هذه النسبة كمؤشر على قدرة المؤسسة على خدمة الديون من التدفقات النقدية من العمليات، التي تشكل النشاط الرئيسي للمشروع، وتتميز العمليات كمصدر مهم للتدفقات النقدية لكونها تشكل النشاط الرئيسي للمشروع ولكونها نشاط متكرر ويسهل التنبؤ بها بشكل معقول مقارنة مع المصادر الأخرى للتدفقات النقدية للمؤسسة مثل الأنشطة التمويلية والأنشطة الاستثمارية. وتستخدم هذه النسبة لتقدير درجة المخاطرة المرتبطة بالقرض.وبشكل عام الزيادة في هذه النسبة مؤشر على تحسن في درجة اليسر المالي وانخفاض في احتمالات العسر المالي للمقترض ونسبة بحدود ٢٠٪ مؤشر على مركز مالي جيد بشكل عام.[1]

- **نسبة الإنفاق الرأسمالي** :إن قياس هذه النسبة يوفر مؤشرا عن مدى مساهمة مصادر التمويل في الاستثمار في الأصول الثابتة، وانخفاض هذه النسبة قد يكون نتيجة الإستثمار في المخزون و زيادة الاستثمارات المالية، ولذلك فإن هذه النسبة توفر مؤشرا للمستثمرين والمقرضين عن كيفية استخدام استثماراتهم من قبل الإدارة ،وتقاس هذه النسبة بموجب المعادلة :[2]

نسبة الانفاق الرأسمالي=الانفاق الرأسمالي/التدفقات النقدية الداخلة عن إصدار اسهم وقروض طويلة الأجل

إن استخدام النسب والمقاييس المتقدمة في تحليل قائمة التدفقات النقدية ومقارنتها بتلك الخاصة بالمؤسسات المماثلة، إضافة إلى مقارنتها بالنتائج التي تظهرها عمليات تحليل قائمة الدخل والمركز المالي في المؤسسة ستوفر بلا شك إطار أوسع ويمكن من تقييم أدائها المالي بشكل أكثر موضوعية من الاعتماد على النسب المستخدمة في تحليل قوائم الدخل والمركز المالي لوحدها.

3- الاعتبارات الواجب مراعاتها في التحليل المالي التدفقات النقدية:[3]عند تحليل قائمة التدفقات النقدية يتوجب أخذ مجموعة من العوامل بعين الإعتبار يمكن أن تؤثر على حجم وطبيعة التدفقات النقدية للمؤسسة، فمن

[1] محمد الخلايلية،**مرجع سابق**1998،ص206.

[2]منير شاكر محمد وآخرون ،**مرجع سابق**،ص167.

[3]فضيل لحسن،**انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التحليل المالي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،2010-2011،ص ص99-102.

المؤسسات التي تتمتع بالاستقرار ووصلت إلى مرحلة النضج يجب أن تزيد تدفقاتها النقدية الداخلة من الأنشطة التشغيلية من التدفقات النقدية الخارجة من الأنشطة التشغيلية و بالتالي تستطيع تمويل احتياجاتها النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية ،أما المؤسسات التي لا تزال في مرحلة النمو فإنها تعاني من تدفقات نقدية سالبة من الأنشطة التشغيلية،وبالتالي تعتمد على التدفقات النقدية من الأنشطة الإستثمارية لتمويل احتياجاتها النقدية للأنشطة التشغيلية والتمويلية.وهناك بعض العمليات التمويلية والإستثمارية التي لا تؤثر على النقد في المؤسسة بشكل فعلي ولا يتم إدراجها ضمن قائمة التدفقات النقدية لأنها نشاطات غير نقدية مثل:

- إصدار الأسهم لشراء الأصول.
- إصدار السندات لشراء الأصول.
- استبدال الأصول الثابتة.
- تحويل السندات إلى أسهم جارية.

كما تؤثر السياسات والمعالجات المحاسبية التي تتبعها الإدارة على التدفقات النقدية بشكل غير مباشر من خلال تأثيرها على الضرائب المدفوعة (التدفقات النقدية الخارجية) فمثلا إذا اتبعت المؤسسة طريقة الوارد أولا صادر أولا(FIFO) في تقييم المخزون وتكلفة البضاعة المباعة فإن ذلك يؤدي إلى تقييم تكلفة البضاعة المباعة بأقدم الأسعار وبالتالي زيادة صافي الربح بالمقارنة مع ما يكون عليه وفق طريقة المتوسط المرجح، وبالتالي سيترتب على المؤسسة دفع ضرائب أكير تؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الخارجة بالمقارنة مع تلك عند استخدام طريقة المتوسط المرجح لتقييم تكلفة البضاعة المباعة وهذا ينطبق على طرق الاستهلاك المتبعة التي سوف تؤثر على صافي الربح وبالتالي على الضرائب المدفوعة والتدفقات النقدية الخارجة.

وهنالك بعض المؤشرات التي يمكن للمحلل المالي الاسترشاد بها كدلائل على أن المؤسسة تعاني من مشاكل تتعلق بالتدفقات النقدية مثل:

- معدل الزيادة في المدينين والمخرون أكبر من معدل الزيادة في المبيعات،والذي يدل على مشاكل في تحصيل الديون من الزبائن.
- معدل الانخفاض في الدائنين أكبر من معدل الانخفاض في المخزون والذي يدل على تشدد في سياسات الائتمان الممنوحة للمؤسسة من قبل الموردين و من ثم صعوبات في السيولة تعاني منها المؤسسة.
- التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية سالبة وبشكل مستمر إما بسبب الخسائر أو زيادة كبيرة برأسمال العامل.

- زيادة التدفقات النقدية الرأسمالية بشكل أكبر من التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، مما يشير إلى ضعف الأداء التشغيلي بالمؤسسة.
- زيادة عمليات بيع الاستثمارات في الأوراق المالية قصيرة الأجل عن عمليات شراء هذه الاستثمارات و الذي يمكن أن يكون مؤشرا على عدم قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية كافية من أنشطتها التشغيلية لتمويل في رأسمال العامل والاستثمارات طويلة الأجل.
- الاعتماد على الاقتراض قصير الأجل بدل من الاقتراض طويل الأجل والذي يعتبر مؤشرا على عدم قدرة المؤسسة على الحصول على التمويل طويل الأجل لوجود شكوك لدى المقرضين حول مستقبل المؤسسة.
- تخفيض أو إيقاف التوزيعات النقدية.

كما تحتوي قائمة التدفقات النقدية بعض المؤشرات التي يمكن إستنباطها وتساعد المحللين الماليين في الحكم على أوضاع المؤسسة ومنها:

- التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية قبل الاستثمار في رأسمال العامل تعطي صورة عن قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية لتستخدمها في أنشطتها التشغيلية.
- التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بعد الاستثمار في رأسمال العامل تساعد في تقييم قدرة المؤسسة على إدارة رأسمال العامل و إمكانية التوسع والمحافظة على الطاقة الانتاجية.
- التدفقات النقدية الحرة المتوفرة للمقرضين تساعد في تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المتمثلة بالفوائد وأصل الفروض.
- التدفقات النقدية الحرة المتوفرة لحملة الأسهم تساعد في تقييم قدرة المؤسسة على دفع توزيعات الأرباح لحملة الأسهم، وقيمة المؤسسة تعتمد على التدفقات النقدية الحرة الموقعة مستقبلا.

II. مقاييس تقييم الأداء المبنية على القيمة:[1] تهدف المؤسسة الاقتصادية مهما كان نوعها، سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في بورصة القيم إلى تعظيم قيمتها لفائدة ملاكها (المساهمين) أو لجميع الأطراف المهتمة بها، وذلك كما جاءت به النظرية المالية الحديثة من جهة، وبالنظر لتطور نظرية هدف المؤسسة من جهة أخرى. ولعل ما يبرر ويدعم ذلك،هو أن استمرارية المؤسسة –هدف إنشائها – مرهون بقدرتها على تحقيق تراكم الثروة الذي يقاس بمدى خلق القيمة creation de la valeur ، لذلك يتعين على مسيري المؤسسات توجيه مختلف القرارات، نحو ذلك الهدف.

[1] هواري سويسي، **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحث، العدد 02 ، جامعة ورقلة، الجزائر،ص55.

إن المؤسسات التي تجعل من القيمة المحرك والهدف الذي ترتكز عليه عملية التسيير،يحتم عليها ضرورة إجراء عملية التقييم الدوري سواء للمؤسسة ككل أو لفروعها أو لوحداتها الإستراتيجية (نشاط معين) مما يسمح لها بالوقوف على قيمتها، ومن ثم ليتسنى لها اتخاذ التدابير والقرارات المناسبة.إن ما سبق يتجاوز الجانب الاستراتيجي والمالي، حيث يمتد لكافة مستويات المؤسسة، وعليه نجد أن الجوانب التشغيلية اليومية والمتكررة هي الأخرى توجه لخدمة هدف خلق القيمة، ومن ثم فكل مسيري المؤسسة عند جميع المستويات وحتى عمالها يمكن ربطهم وتسخيرهم في خدمة ذلك الهدف (قياس أدائهم بواسطة القيمة، ربط المكافآت بخلق القيمة، ...إلخ).

1- ماهية القيمة الاقتصادية المضافة:[1] قدمت مؤسسة Stewart Co & Stein الأمريكية للخدمات الاستشارية التي أسسها كل منJael stern & G . Bennette Stewart في عام ١٩٨٢ مقياسا للأداء يعتمد على القيمةValue – Based يمكن استخدامه في تقييم المشروعات الاستثمارية، وفي وضع نظم الحوافز والمكافآت بالمؤسسة وأصدرته كعلامة تجارية تحت مسمى القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added (EVA).

ويعود الأساس النظري للقيمة الاقتصادية المضافة EVA إلى مفهوم الدخل المتبقي RI الذي استخدم مع بداية القرن العشرين كمؤشر لقياس الأداء الداخلي لمؤسسات الأعمال ومختلف وحداتها، وذلك من خلال تطبيقه في عدة مؤسسات كبرى مثل General Motors والتي حققت نجاحا ملموسا آنذاك، ولكن مع أوائل الثمانينات وعلى ضوء القصور في استخدام هذا المؤشر قامت شركة .Stewart Co & Stein بإضافة عددا من التعديلات على مؤشر الدخل المتبقي وأصدرت هذا المقياس الجديد.

وقد حققت القيمة الاقتصادية المضافة EVA نجاحا كبيرا في ذلك الوقت من خلال قدرتها على تفسير الأرباح المستقبلية وتقويم الأداء الداخلي للمؤسسات، بالإضافة إلى تحقيق مؤسسات الأعمال التي قامت بتطبيقها مثل مؤسسة كوكاكولا لتدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية أفضل من السابق. الأمر الذي شجع أكثر من ٣٠٠ مؤسسة حاليا في الولايات المتحدة وأمريكا الجنوبية ونيوزلندا مثل:Stratton & Briggs Eli Lilly Qualter Oats على تطبيق هذا المقياس وهو ما جعلها تحقق رقم مبيعات يزيد عن التريليون دولار سنويا، ومن ثم تحقيقها لمئات الملايين من الدولارات كثروة لحملة الأسهم.

- **تعريف القيمة الإقتصادية المضافة:**إن الفكرة التي تقوم عليها القيمة الاقتصادية المضافة هي أن ما

[1] رجب محمد عمران أحمد البغدادي ،**القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري ودوره في تعظيم قيمة المنشأة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، تخصص محاسبة ، جامعة السويس-مصر-،2013،ص26.

يصطلح عليه حاليا بالربح لا يعتبر ربحا حقيقيا، إلا إذا تجاوز تكلفة رأسمال المستخدم، أي وفق هذا أن الأموال(رأسمال)لها تكلفة كما هو الحال بالنسبة للديون. وتعد القيمة الاقتصادية المضافة من أفضل مقاييس الأداء المالي لتقدير الربح الحقيقي نظرا لأنها تشمل الديون والملكية بالإضافة إلى الأرباح لكلفة رأسمال ككل.

تعتبر مؤشرا لقياس الأداء و في 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 و يتم وفق هذا المؤشر ربط المسيرين بالمؤسسة و تحسيسهم بها وفق منطق النتائج من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال التي تحت تصرف كل مسير من جهة، ووفق تكلفة رأسمال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال، ممثلين في المساهمين بالدرجة الأولى من جهة ثانية.[1]

حيث تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها معيار لقياس الأداء من خلال تحديد الأساليب التي تساهم في رفع قيمة المؤسسة أو القضاء عليها،وهي تسمح بتحديد الأرباح المتبقية بعد طرح التكاليف الرأسمالية، وتقييم تكلفة الفرصة البديلة للمساهمين، والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) تساوي بالضبط المبالغ التي تم الحصول عليها خلال التدفقات النقدية المخصومة أوصافي القيمة الحالية.كما أنها تمثل الصورة الحقيقية لخلق الثروة للمساهمين وتساعد المديرين على اتخاذ قرارات الاستثمار وتحديد الفرص المتاحة،وبعبارة أخرى القيمة الاقتصادية المضافة(EVA)هي معيار فعال يدل على نوعية السياسات الإدارية ومؤشر موثوق به فيما يتعلق بتحديد طريقة نمو القيمة لكونها تعتمد على مبدأين أساسيين في صنع القرار و هما :[2]

- ❖ يجب أن يكون الهدف الأساسي لكل مؤسسة هو تعظيم الثروة المساهمين والقيمة ؛
- ❖ قيمة كل مؤسسة تعتمد على حقيقة أن الأرباح المتوقعة في المستقبل ستكون أقل من تكلفة رأس المال.

ولقد قامت شركة Stern Stewart بتحديد القيمة الاقتصادية المضافة على أنها الربح التشغيلي بعد الضرائب مطروح منه رأسمال، وذلك وفق المعادلة التالية : [3]

$$EVA = NOPAT - (TCE \times WACC)$$

حيث أن :

[1] سميحة بوحفص،**دور نظام المعلومات المحاسبي في حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013،ص30.

[2] حسنية صيفي،نوال بن عمارة،**قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة**،مجلة الباحث،عدد15، 2015،ص181.

[3] عمر عيد الجعيدي، **مدى اختلاف العلاقة لكل منROA و معEVA العوائد غير العادية للأسهم وتأثر العلاقة بنوع القطاع والحجم** ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد 1، 2015،ص214.

- NOPAT:صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب وعند احتساب NOPAT فان البنود غير التشغيلية مثل التوزيعات والفوائد على الاستثمارات الخارجية والمصاريف غير التشغيلية لا تؤخذ بعين الاعتبار. ويحسب NOPAT بالمعادلة التالية:

$$NOPAT = EBIT\ (1 - T)$$

حيث أن: EBIT الربح قبل الفائدة والضريبية. و T: معدل الضريبة على الدخل

- TCE:إجمالي رأسمال العامل
- WACC: الوزن المرجح لتكلفة رأسمال وتحسب كما يلي:

$$WACC = (B/VL[I(1 - T)]) + (S/VL \times K)$$

حيث أن: B: القيمة الدفترية الإجمالي الديون التي تحمل سعر فائدة

S: القيمة الدفترية الإجمالي حقوق الملكية

VL: قيمة المؤسسة وهي عبارة عن S+B

I(1 – T) : تكلفة القروض بعد الضريبة، سعر الفائدة (1–معدل الضريبة)

K: تكلفة حقوق الملكية.

- **التعديلات والتسويات المقترحة لاحتسابEVA** : [1]هناك عدة تعديلات أوصت بها مؤسسة Stern Stewart والتي تفوق 160 تعديل يتوجب إجراؤها على كل من رأسمال المستثمر (Invested Capital)، وصافي الأرباح التشغيلية بعد الضرائب (NOPAT) ،ولكن في واقع الحال ما تقوم به المؤسسات التي تستخدم القيمة المضافة من تعديلات لا تتجاوز من 5 إلى 15 تعديل وذلك تجنبا للتعقيد. ولتحديد أكثر التعديلات التي تقوم بها القيمة الاقتصادية المضافة والتي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار فإنه يجب تطبيق بعض القواعد التالية:

❖ المادية: يجب أن يكون التعديل القيمة الاقتصادية المضافة له أثر مادي.

❖ التحفيز: يجب أن يكون التعديل أثر في صنع القرار .

❖ توفير البيانات: حيث يجب توفر البيانات اللازمة لإجراء هذه التعديلات.

❖ السهولة و البساطة: حيث يجب أن تتصف بالسهولة والبساطة.

وهذه القواعد قد تساعد على تقليص كمية البيانات اللازمة، وتسهيل عملية حساب القيمة الاقتصادية المضافة.

[1]سلطان سليمان جويحان، **أثر القيمة الاقتصادية المضافة على الأسعار السوقية للأسهم** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2015،ص20.

- **الغرض من إجراء التعديلات :**

❖ قياس رأسمال المستثمر ليكون أقرب ما يكون القيمة الحالية.

❖ لجعل القيمة الاقتصادية المضافة أقرب ما يكون للتدفقات النقدية الفعلية للمؤسسة .

إن الإضافات التي قدمتها شركة ستورت(Stewart) على معيار القيمة الاقتصادية المضافة شملت الفقرات الآتية:[1]

❖ **نفقات البحث والتطوير**: ووفقا للمعايير المحاسبية فإن هذه النفقات تعتبر مصروف تنزل من ربح العمليات في السنة التي أنفقت بها. ولكون أن هذه النفقات ليست لها قيمة مستقبلية يمكن الاستفادة منها، لذا يعاد إضافتها إلى كل من صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة وإلى رأسمال.

❖ **تقيم بضاعة آخر المدة:** نظرا لاختلاف المؤسسات في تقييم المخزون حسب طريقة ال(LiFo) وال (FiFo). فإنه يضاف الزيادة في احتياطي(LiFo) إذا كانت المؤسسة تستخدم هذه الطريقة في تقييم المخزون قياسا بمؤسسات تستخدم (Fifo) في تقييم المخزون.

❖ **الشهرة:**عندما تدفع المؤسسة مبالغ محددة مقابل مؤسسة أخرى أو لامتلاك أصل معين، فإذا كان المدفوع أكبر من القيمة العادلة لصافي أصول المؤسسة،فإنه ينتج عن ذلك حساب يصنف ضمن الأصول في الميزانية يسمى حساب الشهرة، وبالتالي يضاف إهتلاك الشهرة إلى صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب وإلى رأسمال.

❖ **الأرباح والخسائر المؤقتة (غير العادية):** تعد هذه من أكثر الفقرات إرباكا عند معالجتها محاسبية. إذ قد تخفي هذه الفقرة الأداء غير الجيد للمؤسسة، إذا كان ربح، والأداء الجيد إذا كان هناك خسائر رأسمالية في الأصول.وعليه تخصم الأرباح من صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب وتضاف الخسائر الرأسمالية غير العادية إلى هذا الصافي.

وطبقا لهذه التعديلات فإن القيمة الاقتصادية المضافة وفق لتصورات مؤسسة ستورت تكون على وفق الآتي:

صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب
+ الزيادة في مخصص الديون المعدومة
+ الزيادة في كلفة البحث والتطوير
+ الزيادة في احتياطي تقييم المخزونLifo
+ إطفاء شهرة المحل
+الخسائر غير العادية

[1] عدنان تايه النعيمي،أرشد فؤاد التميمي،**مرجع سابق** ،ص ص132-133

– الأرباح غير العادية
– كلفة الإستثمار
= القيمة الاقتصادية المضافة

وعلى وفق هذه التعديلات فإن (EVA)تحسب على وفق الصيغة الآتية:

EVA = NOPATA – WACC × I
إذ أن NOPATA هي صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة المعدل

- **مزايا التحول إلى معيار القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)** تعددت المزايا والفوائد الإيجابية التي اكتسبها المؤسسات والمستثمرون الذين استخدموا القيمة الاقتصادية المضافة في تقويمهم وتحليلهم لتفسير التغير في أسعار الأسهم كما يلي: [1]

❖ يأخذ هذا المقياس في اعتباره تكلفة رأسمال المملوك والمقترض أي أنه يتم تحميل كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من الإيرادات المحققة، وبالتالي فإن الربح الحقيقي يمثل الربح الحقيقي لحملة الأسهم والذي يمكن الاعتماد عليه بشكل كبير في تفسير التغير الحاصل على أسعار الأسهم السوقية للمؤسسات المدروسة، على فرض أن السوق يعكس الربح الحقيقي على أسعار الأسهم

❖ إن استخدام القيمة الاقتصادية المضافة من قبل إدارات المؤسسات لاتخاذ القرارات من شأنها أن تؤثر على تقييم السوق المالي المؤسسة،وتلك توجه الحكم على الأداء المالي الداخلي للمؤسسة من خلال تأثيره على قيمة سهمها في أسواق التداول.

❖ القيمة الاقتصادية المضافة تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأسمال المستثمر.

❖ تعمل القيمة الاقتصادية المضافة على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المدراء وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك المؤسسة.

❖ له ارتباط قوي مع القيمة السوقية للمؤسسة، حيث يعتبر مقياسا حقيقيا لتعظيم سعر السهم في السوق.

❖ توفر بيئة صالحة لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية،و مجالا لمساءلة الإدارة عن جميع النتائج الاقتصادية للمؤسسة،هذا إضافة إلى توفير مجموعة من المؤشرات الهامة التي تلزم في إعداد الموازنات التخطيطية،و في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

- **الانتقادات الموجهة لمؤشر القيمة الاقتصادية المضافة:**بالرغم من الأهمية والمكانة المؤشر EVA وما

[1] سلطان سليمان جويحان،**مرجع سابق**،ص ص16-17.

يقدمه من منافع إلا أن هذا المقياس واجه العديد من المحدادات و الإنتقادات، ومنها ما يلي:[1]

- ❖ إن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الربحية فقط بالأجل القصير وبالتالي فانه يجب تدعيمها بمؤشرات أخرى إضافية تقيس مستوى الجودة، درجة مرونة العمليات الإنتاجية، كفاءة عمليات التشغيل والتصنيع، وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، ودرجة رضا العامين.
- ❖ إن مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يتركز (مثله مثل باقي المؤشرات المالية الأخرى) على البيانات التاريخية والمعطيات الماضية في قياس كفاءة الإدارة دون أن يكون له دور بارز في رصد النتائج المتوقعة لاستراتيجيات الإدارة الحالية ولعل ذلك يفسر إحجام المؤسسة الناشئة على اكتساب القيمة الاقتصادية المضافة تخوفا عن النتائج السلبية نظرا لكبر حجم النفقات النقدية الخارجية وضآلة صافي الربح في بداية نشاطها.
- ❖ إن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الأداء في الأجل القصير كما أسلفنا الذكر إذ تقيس رأسمال على أساس التكلفة التاريخية للأصول المؤسسة منذ سنوات طويلة وتعد تكلفة الشراء في هذه الحالة تكلفة غارقة وغير ملائمة لإتخاذ القرار.
- ❖ يتطلب الوصول إلى القيمة الاقتصادية المضافة إجراء عدد كبير من التسويات الضرورية على صافي الدخل المحاسبي من العمليات التي تجاوز 160 تعديلا وأن بعض هذه التسويات قد يخضع للتقديرات الشخصية المتباينة أو يتم تكيفها لتنسجم مع أهداف معينة ولاشك أن ذلك سيقلل من مصداقيتها ويضعف فاعليتها.

2- **ماهية القيمة المضافة السوقية:** يمثل مدخل القيمة السوقية المضافة المؤشر الثاني الذي سوقته شركة Stern Stewart كمؤشر لتقييم الأداء في المؤسسات، وتنشأ عن تجاوز القيمة السوقية لرأسمال عن القيمة الدفترية. ويعد كمؤشر عام لقياس الأداء الخارجي للمؤسسة ، بما يضمن للمستثمرين تقديم المزيد من العوائد لهم. حيث تعكس حسن إدارة المؤسسة لرأسمالها على المدى الطويل. فالقيمة الموجبة تبشر بزيادة قيمة المؤسسة مما يساهم في تعظيم حقوق حملة الأسهم.[2]

ويقصد بالقيمة السوقية المضافة الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأسمال المستثمر من قبل الملاك

[1] شعبان محمد عقيل شعبان لولو، **قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية – غزة-،2015،ص ص51-52.

[2] نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم حال، **استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، تخصص محاسبة ، جامعة بورسعيد،2014،ص45

والمقرضين،أي يقيس هذا المقياس الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية،غير أن المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغير كثيرا، مما جعل المقاييس المالية لا تجدي نفعا كأدوات لقياس الأداء،لأن نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس ويضع العمليات التي تلعب دورا محددة للوصول إلى أداء متميز من وجهة نظر أهم الأطراف الآخذة في المؤسسة. إن هذا المقياس هو مقياس متعلق بالسوق المالي للقيمة التي أنشأتها الإدارة المالية حيث انه يبين كيفية قيام سوق المال بتقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنته بين القيمة السوقية للقروض والقيمة السوقية لحق الملكية مع رأسمال المستثمر. [1]

- **العوامل المؤثرة في القيمة السوقية المضافة:**تتأثر القيمة السوقية المضافة MVA بعدد من العوامل الرئيسية بعضها يؤثر بالزيادة والآخر بالنقص ومنها:[2]

❖ **معدلات النمو:**ويقصد بها العلاقة بين النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأسمال المستثمر في المؤسسة، فيجب أن يكون هناك نموا في الإيرادات وصافي الأرباح التشغيلية تفوق كلفة رأسمال المستثمر لتكون القيمة السوقية المضافة MVA موجبة.

❖ **كثافة رأسمال المستثمر:**ويقصد بها مقدار رأسمال المستثمر لتحقيق دينار من الإيرادات، أي كلما قل رأسمال المستثمر لتحقيق دينار من الإيرادات كلما زادت القيمة السوقية المضافة نظرا لانخفاض كلفة رأسمال.

❖ **قيمة هامش الربح:**يقصد به القيمة الحد الأدنى من هامش الربح اللازم لتحقيق وزيادة قيمة حقوق المساهمين أي أنه كلما قل الحد الأدنى لهامش الربح اللازم لتحقيق زيادة في قيمة حقوق الملكية كلما زادت القيمة السوقية المضافة.

- **طرق لاحتساب القيمة السوقية المضافة:**هناك طرق متعددة لاحتساب القيمة السوقية المضافة. واختلاف الطرق يعتمد على الافتراضات المعتمدة في قياس MVA كما أن اختيار الطريقة المناسبة يعتمد بشكل أساسي على أهداف المستثمرين ومحللي الأوراق المالية. وعلى وفق الآتي:[3]

❖ **طريقة صافي حقوق المالكين:**إن احتساب القيمة السوقية المضافة بموجب هذه الطريقة، يستند على افتراض ثبات القيمة السوقية للديون طويلة الأجل وتكون مساوية لقيمتها الدفترية. وعليه فإن(MVA) تكون مساوية إلى الفرق بين القيمة السوقية لأسهم المؤسسة والقيمة الدفترية لحقوق المالكين.

---

[1] نوبلي نجلاء،**مرجع سابق**،ص147.

[2] شباح نعيمة،**مرجع سابق**،ص126-127.

[3] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **مرجع سابق**،ص ص140-141.

$$MVA = MVE - BVE$$

إذ أن:

MVA =القيمة السوقية المضافة

MVE=القيمة السوقية لأسهم المؤسسة(سعر السهم× عدد الأسهم)

BVE =القيمة الدفترية لحقوق المالكين وكما تظهر في الميزانية العمومية للمؤسسة

وطبقا لهذه الصيغة فإن(MVA) الموجبة تعني أن المؤسسة تخلق قيمة وتساعد على زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي زيادة قيمة رأسمال المستثمر في حين(MVA) السالبة تعني فشل المؤسسة في زيادة ثروة المساهمين وبالتالي سوف تنخفض قيمة رأسمال المستثمر.

❖ **طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المتوقعة:**[1] إن المؤسسة تحقق زيادة في ثروة المساهمين عندما يكون معدل العائد المتحقق أكبر من كلفة رأسمال وكذا على أساس مختلف الأوزان المحدد لمصادره بحيث المؤسسة التي يباع سهمها في السوق بفائدة يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة .والعكس أيضا صحيح. إن المؤسسة التي لها قيمة اقتصادية مضافة موجبة، يكون لها قيمة سوقية مضافة موجبة والعكس صحيح، لذا نجد أن القيمة السوقية المضافة هي القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة بمعدل خصم مساوي لمتوسط EVA والمتوقعة مستقبلا، حيث يتم خصم التدفق النقدي المتحقق من الأوزان لكلفة رأسمال، وذلك وفقا للمعادلة التالية:

$$MVA = [EVA_1/(1+ WACC)^1] + [EVA_2/(1+ WACC)^2] + [EVA_3/(1+ WACC)^3] ..$$

3- **عائد التدفق النقدي على الإستثمار**CFROI :[2] هو معدل العائد لجميع الإستثمارات المنجزة من طرف المؤسسة ويكافئ هذا المعدل معيار معدل المردود الداخلي IRR وبالتالي يعتبر كمتوسط معدل المردود الداخلي لكل أصول المؤسسة. وهذا المقياس تم تطويره من طرف مكتب الإستشارات هولت فالي و براكستون أسوسيات و الذي تم تبنيه من طرف مكتب بوسطن للإستشارات BCG . و يمتاز هذا المقياس بفعاليته في قياس المردودية الاقتصادية للأصول،ويمكن مقارنته مع التكلفة المتوسطة المرجحة لرأسمال WACC من أجل الحكم على خلق أو هدم القيمة.ويكمن الهدف الأساسي لهذا المقياس في دراسة الأداء الإجمالي للمؤسسة باعتبارها تمثل مشروعا وحيدا.ولحساب هذا العائد يجب تقدير مكوناته الأربعة التالية:

الإستثمار الإجماليGI والذي يحسب كما يلي:

[1] بن مالك عمار ،**مرجع سابق**،ص ص104-105.

[2] هشام بحري، **مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية– ،العدد،2011،1-2012،ص 18.

الإستثمار الإجمالي= القيمة الصافية للأصل + الإنخفاض المتراكم في الأصل + تعديلات تتعلق بالتضخم.

التدفق النقدي الإجمالي و يحسب: CF

التدفق النقدي الإجمالي= نتيجة الإستغلال (1- الضريبة) + الإهتلاكات و المؤونات – التغير في الحاجة من رأسمال العامل

مدة الحياة المتوقعة للأصول أو مدة حياتها الإقتصادية n

القيمة النهائية أو القيمة المتوقعة للأصول في نهاية حياتهاTV

و يعتبر مقياس CFROI كمعدل للمردود الداخلي المرجح لكل إستثمارات المؤسسة، و يمثل معدل الخصم الذي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية مضافا إليها القيمة النهائية مع قيمة الإستثمار الإجمالية. و يحسب كما يلي:

$$GI=[CF/(1+ CFROI)]+[CF/(1+ CFROI)^2]+[CF/(1+ CFROI)^n]+[TV/(1+ CFROI)^n]$$

بالنسبة لسلبيات هذا المقياس فتتمثل أساسا في كونه مقياس ذو نظرة خلفية و يهتم بالإستثمار الأصلي فقط و يتجاهل فرص النمو المستقبلية للمؤسسة.

4- **ماهية معدل العائد الإجمالي للمساهم**TSR:[1]هو مؤشر إهتم به الاقتصاديون مؤخرا لمعرفة مقدار العوائد المحققة لصالح المساهمين خلال الفترة المحددة، ففي غالب الأحيان المساهم يرى زيادة في سعر السهم مع مرور الوقت وحصوله على أرباح نقدية من المؤسسة،وهذا المؤشر يحسب غالبا على مدى فترة ثلاث أو خمس سنوات الماضية،ويسمى كذلك بالعائد الإجمالي على حقوق المساهمين، و يمثل النسبة بين سعر السهم في نهاية الفترة المعدل (سعر السهم لنهاية الفترة –سعر السهم لبداية الفترة + أرباح السهم المحققة)وسعر السهم في بداية الفترة،وتوصي لجنة الأوراق المالية والبورصات الجهات المصدرة للسهم إذا حسبت TSR أن توضح هل استخدمت الإجمالي أم صافي أرباح الأسهم أي مع أو دون اعتبار لوجود الضريبة. ويحسب هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$TSR= (P_1-P_0/P_0)+(D/P_0)$$

حيث أن:

P_0= سعر السهم في بداية الفترة؛

P_1= سعر السهم في نهاية الفترة

[1]معاليم سعاد، بوحفص سميحة، **إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA**،مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد30، سبتمبر2017،ص404.

D= الأرباح الموزعة خلال الفترة.

إن معدل العائد الإجمالي للمساهم يعتبر مقياسا كاملا حول كل الأنشطة أو القرارات المتخذة من طرف إدارة المؤسسة (مثل: التغيرات في توزيعات الأرباح، عمليات إعادة شراء الأسهم، الإستحواذات، التغيرات في الهيكل المالي، توسع المؤسسة).و يقدم هذا المقياس إشارة إنذار جد فعالة للمستثمرين عندما تقل فعالية الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة. و يتم اختيار مقياس TSR كمقياس لخلق القيمة من قدرته على تلبية رغبات المستثمرين الأفراد أو المديرون للأصول المالية على اعتبار أن مقياس TSR يضم المكاسب الرأسمالية و توزيعات الأرباح التي سيحصل عليها المستثمر من الأسهم المشكلة لمحفظة أوراقه المالية و الذي يمكن مقارنته بعائد محفظة الأوراق المالية المشابهة أو بالنسبة للسوق ككل.أما بالنسبة للمديرين الماليين فإن مقياس TSR يسمح بتحديد مكافآت المديرين و القدرة على اجتذاب رؤوس الأموال في المدى الطويل.أما بالنسبة لسلبيات هذا المقياس فتتمثل في كونه لا يمتاز بالقوة على اعتبار أنه يتأثر بالإضطرابات التي تصيب السوق المالي،و بالتالي يعد كمقياس أداء غير مثالي لتحديد قيمة المكافآت. و نظرا لإعتماده على عوائد الأسهم في السوق المالي، فإنه لا يمكن استخدامه من طرف المؤسسات غير المدرجة في
البورصة بالإضافة إلى وحدات الأعمال التابعة للمؤسسة. [1]

5- **القيمة المضافة للمساهم SVA:**إن مقاربة القيمة المضافة للمساهم SVA هي مقاربة تم تقديمها من طرف الأمريكي ألفريد رابابورت Alfred Rappaport حيث يعرف القيمة من وجهة نظر المساهم وفق هذه المقاربة بأنها قيمة المؤسسة مطروحا منها قيمة الديون.و تساوي قيمة المؤسسة للتدفقات النقدية المخصومة للمؤسسة مضافا إليها قيمة الأصول غير التشغيلية و الأوراق المالية القابلة للتداول. ويكون من السهل قياس SVA لكل فترة إذا ما توافرت لدينا القيمة السوقية للديون و حقوق الملكية لكل فترة.وتمثل القيمة الحالية لمجموع التدفقات النقدية و القيمة المتبقية لكل فترة مقدار خلق القيمة لتلك الفترة. والتغير الحاصل في القيمة الخاص بالفترة السابقة يمثل القيمة المضافة للمساهم SVA للفترة. و بالتالي تحسب القيمة المضافة للمساهم SVA في اللحظة الزمنية t بطرح القيمة في نهاية المدة وفي بدايتها وفق العلاقة التالية :

القيمة المضافة للمساهم SHV_t = القيمة المحققة في نهاية المدة SVA_{t1}- القيمة المحققة في بداية الفترة SHV_t

يعتبر مقياس القيمة المضافة للمساهم مقياس جذاب لقياس القيمة لأنه يأخذ بعين الإعتبار للحجم، الزمن، و المخاطرة المتعلقة بالتدفقات النقدية و يسمح بتقييم خلق القيمة خلال كل فترة زمنية. و يمكن المديرين من معرفة

[1] هشام بحري،**مرجع سابق**،ص19.

تأثير العملية التشغيلية و قرار تخصيص الأموال على القيمة، إلى جانب ذلك، يعد مقياس SVA من أفضل المقاييس على المستوى الداخلي للمؤسسة بالنسبة للأقسام و وحدات الأعمال لأنه يربط بين أداء وحدة الأعمال و خلق القيمة للمساهم على مستوى المؤسسة. كما يسهل استخدامه على المستوى العملي بالإعتماد على مسببات القيمة.و بالرغم من الإيجابيات السابقة، فإن لمقياس SVA بعض السلبيات أبرزها يتمثل في كونه يعتمد على التنبؤات مثل مقياس القيمة الحالية الصافية NPV و التدفقات النقدية المخصومة DCF مما يجعله معقدا و صعب المعالجة.[1]

المبحث الثالث:أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

إن بطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء المالي الحالي والمستقبلي من خلال التفاعل المتوازن الذي يتم بين متغيرات الأبعاد وكل بعد يعكس وجهة نظر المستفيد منه. فالبعد المالي هو انعكاس لمتطلبات المستثمرين والمالكين بشكل أساسي والذي يتركز على تعظيم الثروة.أما الأبعاد الاخرى فإنها تمثل الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة فهم يعكسون الأنشطة التي تتميز بها المؤسسة بالمقارنة مع أنشطة المؤسسات المنافسة الاخرى التي تمارس نفس النشاط.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

مع تطور أهداف المؤسسات وتنوع إستراتجياتها أدى إلى ظهور ضعف في الأساليب التقليدية لتقويم الأداء المالي للمؤسسة،لتظهر مؤشرات ومقاييس جديدة تعوض القصور وتزيل النقص القائم في المؤشرات المالية القائمة على أساس تعظيم الربحية دون النظر إلى المؤشرات الأخرى ذات الأثر من خلال إستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن.

1- نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن: [2]كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار Robert Kaplan (أستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد) والمستشار المؤسس لوحدة البحث(David Norton(KPMA (مؤسس ورئيس شركة Renaissance Solutions العالمية للاستشارات معهد نورتن) وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثني عشرة مؤسسة في كل من كندا و الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "قياس الأداء في مؤسسة المستقبل" من أجل تقييم أدائها، وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معينا في التقييم على حساب الآخر،بل يبحثون عن

[1] هشام بحري،**مرجع سابق**،ص ص17-18.

[2] بن أحمد سعدية،**أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال،قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الجيلالي اليابس-سيدي بلعباس-،2016-2017،ص ص92-93.

تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي، وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة؛ وقد تم تلخيص النتائج في مقالة نشرتها مجلة Harvard Business Review، ثم تم نشرها في كتاب وكان من أكثر الكتب مبيعا في العالم.هذه الأداة أخذت مصدرها من أعمالKaplan & Norton والتي تناولت دراسة انتقادية لمراقبة التسيير في الولايات المتحدة الأمريكية،وتشير الى فقدان الملائمة لأدوات مراقبة التسيير وتبين أن المحاسبة والمالية لم تعد تقدم المعايير اللازمة لقياس وتحسين أداء المؤسسة، ولهذا السبب طالبا باستعمال معايير غير مالية، فالأنظمة المحاسبية كانت تشكو من مشكلين:

- استراتيجية بدون ربط مع الموارد المستعملة؛
- خبرة مرتدة على المستوى التكتيكي فقط.

إن بطاقة الأداء المتوازن لا تعد عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، بل تعود جذور فكرة هذه الطريقة إلى سنوات الخمسينيات، أين قام A.Simon. Hو مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية إستعمال المعلومة المحاسبية، وتوصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء نظام معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل هناك مجموعة متنوعة من الأنظمة يأخذ منها معلوماته، بالإضافة إلى استخدامه للمؤشرات المالية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج، وعلى ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية تضم:

- المعطيات التقنية حول العمليات؛
- معطيات حول مستوى بعض الحسابات (كالمخزون والنقديات).
- المعطيات الضرورية للمقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة أو بالنسبة للفترات السابقة.
- المعطيات المرجعية.

وبقيت هذه الاقتراحات مجرد فكرة ثم إعادة صياغتها واستحداثها سنة 1990 من طرف Kaplan & Norton في صورة بطاقة الأداء المتوازن BSC.لقد قدمت بطاقة الأداء المتوازن BSC في البداية كوسيلة للتقييم الاستراتيجي والأداء ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير، تسمح بنشر الاستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة، توجيه سلوكياتهم وتساعد على القيادة.

2- مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC):منذ ظهور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) طرأت عليها تغيرات عديدة أفرزت عن أربعة أجيال منها، وكان ذلك بعد أن أدركت المؤسسات أن هناك أسباب للأداء غير المرضى للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء، ثم تطورت

لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي، ومن ثم ادخال عدة تعديلات سواء بإضافة أبعاد جديدة أو بإدماج عناصر أخرى، كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم(4):**مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC)**

المصدر: ضامن وهيبة،**أثر التكامل بين المقاييس المالية والغير المالية على تقييم الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة،** أطروحة دكتوراه غير منشورة ،قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-،2017-2018،ص154.

- **الجيل الأول (1992- 1996)**:حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات الأربعة الأبعاد لقياس الأداء،إن هذا الجيل تميز بإضافة ثلاثة أبعاد وهي: العملاء،العمليات الداخلية، النمو والتعلم، إضافة للبعد المالي، حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه الأبعاد الأربعة.إن اقتراح ربط رؤية وأهداف المؤسسة بأبعاد البطاقة جاء ليساعد في اختبار واستخدام قياسات وتشجيع موازنة الأداء في الماديات المختلفة، ولذلك عرفت هذه المرحلة البطاقة واعتبرتها كنظام لتطوير الأداء حيث تعطي مؤشرات للأبعاد الأربعة انطلاقا من الرؤية والأهداف الموضوعة وتتغير هذه المؤشرات بتغير الرؤية الإستراتيجية،وتميزت هذه المرحلة ب:[1]

[1] بن خليفة حمزة، **دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،محاسبة،قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2017-2018،ص102.

- ❖ إعطاء الصورة العامة للبطاقة ؛
- ❖ اعتبار البطاقة كأداة لقياس وتطوير الأداء فقط ؛
- ❖ تقسيم الإستراتيجية إلى أربعة محاور؛
- ❖ ربط التوجه الإستراتيجي بالممارسات اليومية .

- **الجيل الثاني (1996-2000)**: يعتبر هذا الجيل أكثر تطورا وفعالية من الجيل الأول، حيث أصبحت بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظاما إداريا مدعما لعملية اتخاذ القرارات والتنبؤ بالأداء المستقبلي للمؤسسة واستشرافه،كما أنها توضح مختلف العلاقات التفاعلية والسببية بين أبعاد الأداء،وربطها بمؤشرات أكثر وضوحا وتماشيا مع الهدف المسطر لكل جانب من الجوانب،إضافة إلى ربط النتائج بمسبباتها من خلال توضيح العلاقة بين السبب والنتيجة وقياسها بمؤشرات دقيقة ومفصلة.هذه التعديلات جعلت من هذه البطاقة أكثر من مجرد نظام القياس وتحسين الأداء، وأصبحت تمثل نظاما إداريا شاملا ومتكاملا يدعم الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة،ويسعى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وربطها بمختلف الجوانب دون إهمال أحدها،ولإنجاح ذلك فهي تسعى نحو الإجابة عن الأسئلة المرتبطة بأهداف كل بعد من أبعاد الأداء، والمتمثلة في: [1]

- ❖ للنجاح ماليا كيف يجب أن نبدو أمام المساهمين؟
- ❖ لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن تبدو أمام زبائننا وماذا ينتظرون منا؟
- ❖ ما هي العمليات الأساسية التي يجب أن نتميز فيها حتى نشبع رغبات زبائننا وتحقق رضا مساهمينا؟
- ❖ ما مدى قدرة المؤسسة على قيادة التحسين والتغيير وزيادة إبداعها؟

- **الجيل الثالث** (2000-2010): في هذه المرحلة لوحظ وجود نوع من الترابط بين المجالات والأهداف ببعضها البعض، فما يحدث في مجال التشغيل والعمليات يؤثر في المجالين المالي والمحاسبي، وما يحدث في مجال التدريب والتعلم يؤثر على ما يحدث في مجال التسويق وإدارة الزبائن والعكس صحيح، أي تم اكتشاف وجود علاقة سبب ونتيجة واضحة تربط بين المؤشرات المختلفة من المجالات الاساسية الاربعة. كما تم اكتشاف ايضا أربع أطراف اعتبارية اساسية تؤثر على طريقة عمل ونتائج المؤسسة هي: الموردون العمال،الزبائن،المالكون والمساهمون،وهكذا تشكلت صورة متكاملة مجالات العمل والنشاط داخل المؤسسات وللأطراف الاعتبارية المؤثرة عليها، وكذلك للعلاقات السببية بينهما وأطلق على هذه الصورة اسم الخريطة

[1] عرقوب وعلي،**دور لوحة القيادة المستقبلية(BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015،ص133.

الاستراتيجية.[1]

ويتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التالية التي لا توجد في بطاقة الجيل الأول والثاني وهذه العناصر هي:

- ❖ الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح؛
- ❖ استبعاد المبادرات الغير مرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الإستراتيجية؛
- ❖ عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المؤسسة؛

الجيل الرابع 2010:بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المعدلة والحرية:[2] في مقالهم لسنة2010 Kaplan&Norton المعنون ب«Managing Alliances With The Balanced Scorecard» تم توسيع مدخل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ليشمل متابعة عدة مقترحات،حيث أكد الباحثان على ضرورة مراعاة ظروف المؤسسة عند تصميم بطاقة (BSC) لضمان نجاحها، وذلك من حيث حجم المؤسسة وطبيعة عملها وأهدافها ونوع ملكيتها وحدود أسواقها،وذلك لضمان ملائمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لها ولتحقيق الأهداف المرجوة منها، حيث إنه لا توجد بطاقة أداء متوازن (BSC) مثالية تصلح لجميع المؤسسات، وقام الباحثان بمراجعة تجربة (173) مؤسسة أمريكية طبقت (BSC)، وتوصلا إلى ما يلي:

- ❖ يوجد 55% من العاملين راضون عن مقايس (BSC)؛
- ❖ يوجد 12% من العاملين غير راضين عن مقايس(BSC)؛
- ❖ يوجد 29% من العاملين يرون أنه لا يوجد اختلاف بين المقاييس السابقة؛
- ❖ لا يوجد 4% من العاملين غير محدد.

فقد أكدت النتائج السابقة على أهمية مراعاة ظروف كل مؤسسة على حدة عند تحديد أبعاد الأداء المتوازن (BSC) لها، والمقاييس التي تندرج تحت كل بعد من هذه الأبعاد لضمان فعالية بطاقة الأداء المتوازن (BSC).وقد اقترح Figge وأخرون (2002) إضافة أبعاد جديدة إلى البطاقة وبالتالي إعادة بناء النظام، وهذا الاقتراح لقي ترحيبا من طرف مبدعيها Kaplan & Norton ، وبالتالي تم طرح بطاقة الأداء المتوازن (BSC) المستدامة مع إدراج بعد جديد، يتضمن عناصر مثل القضايا الأخلاقية كعدم استخدام الأطفال، كما قام Maltz سنة 2003 باقتراح بعد جديد أطلق عليه بعد "إعداد المستقبل" يتضمن التكنولوجيا الحديثة والابتكار ومشاريع

[1] بن أحمد سعدية،**مرجع سابق**،ص99.
[2] ضامن وهيبة، **مرجع سابق**،ص154.

التحالف والبحث عن أسواق جديدة.أما Leisten &Sureshchandar (2005) فقد اقترحا الانتقال إلى بطاقة أداء شاملة، وذلك بإضافة إلى الأبعاد الكلاسيكية الأربعة، ووجهة نظر المسؤولية الاجتماعية (المؤسسة مواطن)، وبعد إدارة رأسمال الفكري(رأسمال البشري ورأسمال التنظيمي)، ووفقا ل Calandro &Lane (2006)يمكن أيضا ارفاق الأبعاد المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، فمثلا المخاطر المالية في البعد المالي (المديونية، الضرائب)، بعد العملاء (فقدان السمعة، الشكاوى، الداخلين الجدد، الديون المعدومة)، بعد العمليات الداخلية (فقدان البيانات والموظفين، سوء المراجعة الداخلية، والتأمين)، وأخيرا المخاطر في بعد التعلم (التآزر غير المحقق،وتيرة التغيير المتوقع)، أما (2008) Rampersad فقد اقترح صياغة بطاقة أداء متوازن (BSC)على المستوى الفردي، والتي ينبغي أن تقود كل عامل، تتضمن عوامل نجاحه الشخصية وأدائه، ومساهمته في نجاح مؤسسته، وكل ما قام به من أجل تطويره الشخصي، وأخيرا، وبعد هذه السلسلة من المقترحات الجديدة يضيف Tsai وآخرون (2009) مساهمتهم، إذ يقترح هؤلاء المؤلفين أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن(BSC) لم يعد يقتصر على التشخيص الداخلي فقط، وإنما يمتد للتحليل الاستراتيجي.

ولا شك أن تتبع مسار تطور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في أعمال Kaplan &Norton ليس إلا إحدى الوسائل لمعرفتها وتحليل أهميتها في العمل المؤسسي،فمنذ إطلاقها كوسيلة لقياس الأداء المؤسسي، مر مفهوم البطاقة بتطورات لا يمكن أن ينسب الإسهام فيها إلى مبتكريها فقط، وإنما شهدت اهتماما من باحثين واستشاريين وممارسين في مختلف أنحاء العالم ساهموا من خلال المعرفة والخبرة، في تطورها المستمر، وما ترتب على ذلك من تطوير للمؤسسات والمجتمعات.

3- **تعريف بطاقة الأداء المتوازن**:سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات،فهناك من يسميها ببطاقة التصويب المتوازنة،البطاقة المتوازنة للأداء،بطاقة الأداء المتوازن،جدول القيادة الإستشرافي وهي مرادفة ل balanced scorecard في الإنجليزية وهي تقابل في الفرنسية le tableau de bord prospectif وهي من الأدوات الحديثة التي تم استخدامها في بداياتها –بداية التسعينات– في عملية قياس الأداء، نظرا لمحدودية المقاييس المالية في الحكم على أداء المؤسسة – البعد الأداء الاستراتيجي –، وقد عرفت هذه البطاقة على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية إستراتيجية لمؤسساتهم،إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة ."[1]

- كما عرف كابلان ونورتن Norton&Kaplan بأنها:" تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مقاييس مالية تخبر

[1] عادل بومجان،**مرجع سابق**،ص ص71-72.

نتائج الإجراءات التي تم إتخاذها بالفعل.وهو يكمل التدابير المالية بتدابير تنفيذية بشأن رضا العملاء، والعمليات الداخلية، وابتكار في المؤسسة وتدابير تحسين الأنشطة التنفيذية التي تشكل المحرك للأداء المالي في المستقبل."[1]

- تعرف كذلك بأنها" إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المؤسسة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المؤسسة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة."[2]
- توصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إدارة إستراتيجي لكونها توازن الأداء المالي وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجهات الأداء تأخذ بعين الإعتبار ربط ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع إستراتجيات المؤسسة وأهدافها البعيدة.[3]
- كما ينظر لها" بأنها إطار عام للعمل (Framework) لأحد أنظمة قياس الأداء المتوازن التي طورها Kaplan and Norton؛ يشمل هذا النظام مؤشرات تتعلق بإستراتيجية المؤسسة ورؤيتها وذلك بربط هذه الإستراتيجية بأربعة جوانب هي: جانب العمليات، الجانب المالي ، جانب المستهلك وجانب التعلم والنمو ، كل جانب من هذه الجوانب الأربعة يقوم بدوره على دعامتين على الأقل هما: دعامة الهدف و دعامة القياس،حيث الهدف يمثل مرجعا في القياس بينما القياس يبين لنا حالة النظام أو مستوى الأداء الراهن."[4]
- يعرفها آخرون بأنها "عبارة عن نظام شامل ومتوازن لقياس أداء المؤسسة يأخذ بعين الاعتبار أداءها المالي وأداءها غير المالي بأبعاد أخرى مثل: التعلم والنمو للموظفين والعمليات التشغيلية الداخلية وكفاءتها ورضا الزبائن وخدمة وتنمية المجتمع المحلي والالتزام بمتطلبات السلامة العامة للعاملين فيها ولأفراد المجتمع المحلي الذي تعمل فيه، وذلك بشكل متكامل ومتداخل ومترابط بكل من رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها".[5]

4- **خصائص بطاقة الأداء المتوازن:** تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى، وفيما يلي عرض مفصل لأهم خصائص البطاقة المصممة بشكل جيد:[6]

---

[1] Kaplan & Norton,**The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance**,HARVARD BUSINESS REVIEW , 1992, p 71.

[2] معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات**، مجلة العلوم الاقتصادية،مجلد16،العدد2،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2015،ص65.

[3] وائل محمد صبحي إدريس،طاهر محسن منصور الغالبي،**سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي1**،دار وائل للنشر،الأردن،2009،ص152

[4] نصر الدين بوريش، **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012-2013،ص84.

[5] أماني جرار، **إدارة المشاريع التنموية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2018،ص175.

[6] لطرش وليد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي**،اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2017-2018،ص49.

- **المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة:**ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة.بعبارة أخرى تقوم بطاقة الأداء المتوازن على إعلام كل الموظفين بالإستراتيجيات الرئيسية والأهداف المرجوة من تطبيق هذه الإستراتيجيات، وفي خضم هذا التطبيق تقوم المؤسسة بربط وتوصيل إستراتيجياتها الطويلة الأجل بأهدافها بواسطة إستخدام مؤشرات القياس لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- **علاقات السبب والنتيجة (Cause and Effect) في بطاقة الأداء المتوازن:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج،ومحركات أداء تلك النواتج،الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تشمل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، كما يمكن التعبير عن علاقت السبب والنتيجة بمجموعة متتابعة من عبارتي " إذا – عندها" (if – then)، أي إذا حدث تغير في عنصر ما سيحدث تغير آخر في عنصر الذي يرتبط به أو يعتمد عليه.في ظل هذه العلاقة يتم تحديد مؤشرات القياس الخاصة بكل هدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للجهد المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.
- **دور الأصول المعنوية في خلق القيمة:** إن مدقق النظر في الأصول الحقيقية للمؤسسات التي يمكن أن نقيس قدرتها على خلق القيمة بتقنيات المحاسبة العادية، نجد أنها تساهم بأقل من الربع في خلق القيمة لكامل القطاع الذي يمكن أن تشغله أي مؤسسة اقتصادية.حيث أكد "Niven" على أهمية الأصول المعنوية وتعاظم دورها عبر الزمن على حساب الأصول الحقيقية.فالمهتمين ببطاقة الأداء المتوازن أكدوا على أهمية تقييم الأصول المعنوية، لعلمهم أن حجب هذه الأخيرة في تقييم الجهاز الإنتاجي أو تنظيمي للمؤسسة، سينجم عنه الكثير من المشاكل والأخطار التي قد تؤدي في الأخير إلى زوالها.

5- **مكونات بطاقة الأداء المتوازن:**تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي على النحو التالي:[1]

- **الرؤية المستقبلية** Future Vision:والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- **الإستراتيجية** Strategy :والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو الخطط لتحقيق الأهداف التي قامت مؤسسة بتحديدها.

[1] عادل جواد الرفاتي،**مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)كأداة لتقويم الأداء التمويلي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية –غزة-،2011،ص36.

- **البعد** Perspective:مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا البعد أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في البعد. والبعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية غالبا يمثل فئة حملة الأسهم أو وجهة نظر المستخدمين.
- **الأهداف** Objectives :إن الهدف بيان وعرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- **المقاييس** Measures: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف،ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف ممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- **المستهدفات** Targets:والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- **ارتباطات السبب والنتيجةCause and Effect Linkages**:والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالأخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا – إذن).

6- **العوامل المؤثرة في BSC**: تتأثر بطاقة الأداء المتوازن كغيرها من أدوات تقييم الأداء ومراقبته بالعديد من العوامل تتغير من بيئة إلى أخرى ويعتبر حجم المؤسسة ومحيطها وكذا تنظيمها من أهم العوامل التي تتأثربها ويجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع BSC:[1]

- **حجم المؤسسة:** يؤثر حجم المؤسسات على محتوى أدوات تقييم الأداء ومنها BSC إذ وجدت علاقة بين خصائص المؤسسات وخصائص أنظمة التقييم والرقابة فيها وتصبح هذه الأدوات أكثر تطورا كلما زاد حجم المؤسسات، ولقد أكد الباحث Nobre في دراسته على أن المؤسسات التي تضم أقل من مائة عامل لا تستعمل مؤشرات الأداء المالية. وهو نفس ما توصل إليه Hoque و James في دراستها التي شملت 60 مؤسسة أسترالية، فأكدا على أن المؤسسات الكبيرة الحجم مقاييس الأداء فيها قريبة من بطاقة الأداء المتوازن على عكس المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي يغيب فيها استعمالها، زمن هنا يمكن القول أن قياس الأداء يكون أكثر شمولية وتوازنا كلما كان حجم المؤسسة كبيرا.
- **المحيط:** للمحيط دورا أساسيا في تحديد أدوات التقييم التي تستعملها المؤسسة فالأوضاع الاقتصادية التي تنمو فيها المؤسسة تؤثر على الأداة التي تعتمد عليه في التقييم والرقابة، فلقد بين Berland أن نظم مراقبة

[1] فطيمة زعزع،**أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة 1،2016-2017،ص ص280-281.

الموازنات تطور في لحظة من التاريخ الاقتصادي كان محيط المؤسسات يتميز فيه بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة والتعقيد.وحسب كل من Gordon و Miller فإن من الضروري على المؤسسات أن تدمج بين المعطيات غير المالية في نظام معلوماتها المحاسبية لمواجهة عدم اليقين في المحيط. فعدم اليقين الذي يتميز به المحيط يؤدي إلى عدم أهمية المعلومات الخارجية وغير المالية، مما يعني أن المؤسسات التي تعمل في ظل محيط يتميز بنوع من الثبات وقلة التعقيد تستعمل مؤشرات قياس الأداء غير المالية أقل من المؤسسات التي تعمل في ظل محيط يسوده عدم اليقين بشكل كبير، ويكون قياس الأداء فيه أكثر توازنا وشمولية من المحيط الثابت.

- **التنظيم:** يعتبر الهيكل التنظيمي أحد العوامل المحددة للأدوات المعتمد عليها في تقييم الأداء ومراقبته، فالمؤسسات الكبيرة وغير الممركزة تحتوي على أنظمة تخطيط ورقابة أكثر تطورا من غيرها، الأمر الذي يجعل أدوات تقييم الأداء في هذا الشكل من المؤسسات يكون أكثرا تطورا ورسمية وأكثر مساهمة مما يجعل قياس وتقييم الأداء سيكون أكثر توازنا وشمولية كلما اتسم بطابع المؤسسات باللامركزية أكثر.وعموما فإن قياس الأداء وتقييمه يكون أكثر شمولية وتوازنا وفقا لما تشترطه بطاقة الأداء المتوازن في ظل العوامل السابقة في المؤسسات كبيرة الحجم وذات المحيط الأكثر تعقيدا وغير الأكيد وذات الهياكل التنظيمية الأكثر لامركزية.

7- **مقومات بطاقة الأداء المتوازن:**[1]إن توفير المتطلبات الأساسية يعتبر شرطا ضروريا للبدء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات،وإن السرعة في عملية قياس الأداء وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها دون تهيئة المستلزمات الأساسية وفحص مفردات الممارسة الإدارية ودقتها يقود حتما إلى نتائج غير مرضية،ولكون هذه المتطلبات تندرج في إطار رؤية إدارية سليمة وأساليب عمل ذات كفاءة،فإن إيجاد أولوية من قبل الإدارة لتوفير ما هو مهم وأساس منذ البدء يعتبر مفتاح للاستمرار في تعزيز قدرة المؤسسة وسد النواقص لاستخدام كفء للبطاقة وتحقيق النتائج المرجوة منها.

- **الإستراتيجية:**إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الإستراتيجي والخيارات الإستراتيجية بأهداف يتم قياسها، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الإستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية،وبعكس ذلك يصبح العمل هو مجرد تجميع المعطيات مالية و غير مالية لا ترتبط بالقضايا الإستراتيجية المهمة للمؤسسة.

[1] عادل جواد الرفاتي، **مرجع سابق**،ص ص39-40.

- **رعاية الإدارة العليا:** إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعمها لتبني بطاقة الأداء المتوازن،فإن هذا الاستخدام يصبح غير ممكن،فإن قناعة الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى محدد و عمق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام.
- **الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن:** على المؤسسة أن تحدد الحاجة الفعلية الكامنة وراء الاستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك انتخاب المؤشرات الرئيسة في كل بعد من الأبعاد البطاقة.
- **الدعم والمشاركة:** إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل إلزام وحشد يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار.
- **النطاق التنظيمي** : من المفترض أن تعمل المؤسسة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز وجود سلاسل قيمة تساهم في الارتقاء بالأداء، وهنا فإن الإستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات و أساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم و محدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء.
- **البيانات:** من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء.إن البيانات يفترض أن تؤخذ في إطار قدرتها و ارتباطها لمتطلبات المعايير و المؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن.
- **الموارد:** إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساس وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء إن أفضل أداء لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق و أفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.

8- أنواع بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تصنيف أنواع بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:[1]

- **بطاقة الأداء المتوازن التقريرية:** بطاقة الأداء المتوازن التقريرية من أكثر أنواع بطاقة الأداء المتوازن إنتشارا وتعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية موضوعة تحت عدد من الأبعاد،ويتكون هذا النوع من عناصر مختارة فقط وهي: المقاييس والمستهدف كمكونان جوهريان،جمع البيانات، وتقرير الأداء كعناصر متكاملة.هذا النوع من بطاقة الأداء المتوازن لا يتضمن المكونات المجالية وليست مربوطة بالإستراتيجية . يتم الإستخدام الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن التقريرية كأداة إتصال داخلية وخارجية.وتستخدم لإعداد التقارير،أيضاً من الإستخدامات المفضلة لهذا النوع إستخدامها كأداة لإدارة

[1] البيساني النابلسي يوسف،**أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2014،ص ص60-59 .

المعرفة والتي تستخدم لتعقب الأصول الملموسة وغير الملموسة تحت أبعاد البطاقة المختلفة، وفوق كل هذا فإن هذا النوع من بطاقة الأداء المتوازن يعتمد على المؤشرات المالية وغير المالية وقد ظهر هذا النوع في المقالة الأولى لكابلن ونورتن في 1992 م.

- **بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية:** تختلف بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية عن بطاقة الأداء المتوازن التقريرية، وتحتوي على مؤشرات مالية وغير مالية موضوعة في مجموعات تحت الأبعاد المختلفة، ولكن الإختلاف يكمن في تركيزها على المناطق الوظيفية،والمثال على هذا النوع هو :بطاقة الأداء المتوازن للتسويق، بطاقة الأداء المتوازن للموارد البشرية، بطاقة الأداء المتوازن لتقنية المعلومات...الخ.

بطاقة الأداء المتوازن الوظيفية مشابه لبطاقة الأداء المتوازن التقريرية من حيث العناصر، والإستخدام الأساسي لهذا النوع هو إستخدامها كأداة للأداء الوظيفي للمناطق المختلفة،أما الدور الثانوي لها هو إستخدامها كأداة إتصال داخلية وخارجية وإدارة أداء الموارد البشرية، وفوق كل هذا يركز هذا النوع على مناطق الأداء الوظيفية في أنحاء المؤسسة وليس الإهتمام بالأهداف الإستراتيجية الكلية.

- **بطاقة الأداء المتوازن الرقابية:** بطاقة الأداء المتوازن الرقابية هي التنفيذ الكلي لبطاقة الأداء المتوازن، وتحتوي على العناصر التي ذكرها كابلن ونورتن،ولكنها تفتقد الرسالة المميزة، إن إستخدام الأهداف الإستراتيجية ونظام إدارة المبادرات هو الدور الأساسي لهذا النوع من إدارة الأداء الكلي، أما الدور الثانوي فهو إستخدامها كأداة إتصال داخلية وخارجية وإدارة أداء الموارد البشرية ورأسمال الفكري.
- **بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية** بطاقة الأداء المتوازن التخطيطية هي التنفيذ الكلي لبطاقة الأداء المتوازن وهي مرحلة متقدمة نحو بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة، بالإضافة لمكونات بطاقة الأداء المتوازن الرقابية يتم وضع رسالة متميزة وأهداف إستراتيجية.تركز الإدارة الإستراتيجية على التخطيط وهو الدور الأساسي لهذا النوع من أنواع بطاقة الأداء المتوازن،أما الأدوار الثانوية فهي إدارة الأداء الكلي لكل من:إدارة أداء المورد البشرية، الاتصالات الداخلية و الخارجية، إدارة رأسمال الفكري ،الإدارة المالية وإدارة المشروعات.
- **بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة:** إن بطاقة الأداء المتوازن المتكاملة هي النوع الأكثر شمولا لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كما وصفها كابلن ونورتون في 1996 فهي مجموعة كاملة من المكونات ودورها الأساسي هو الإدارة الإستراتيجية، وتركز على التخطيط والرقابة معاً ،هذا النوع أكثر تكاملاً مع أنظمة المؤسسات.

9- **وظائف بطاقة الأداء المتوازن:**تتمثل فيما يلي:[1]

- **توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.
- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:**يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم و إستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب البطاقة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي.
- **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية،ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف،كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل.

10- **أدوار بطاقة الأداء المتوازن:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالعديد من الأدوار كمايلي: [2]

- **الإدارة الإستراتيجية:**تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية لصياغة الإستراتيجية و للتخطيط التنظيمي،ففي مجال الصياغة الإستراتيجية تشارك البطاقة في بناء المعلومات وتصور ديناميكية الإستراتيجية من خلال واحدة من أدوات البطاقة وهي الخارطة الإستراتيجية.
- **إدارة العمليات:** في مستوى العمليات، فإن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم كأداة لقياس الأداء، ليس فقط من خلال تقديم معلومات عن الأداء المستهدف والمتحقق ولكن أيضا توضيح الأثر على الإستراتيجية الكلية، و بهذه الطريقة فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد مصدر لمخابرات المؤسسة وتستخدم في عمليات صنع القرارات المختلفة مثل توليد المبادرات والتفضيل.
- **إدارة الموارد البشرية** : التنفيذ الكامل لبطاقة الأداء المتوازن يوزع بطاقة الأداء الكلية على مستوى الأقسام والفرق وأيضا على المستوى الشخصي،إن بطاقة الأداء الشخصية لها وظيفتين هما: تحديد المساهمة

[1] أحمد فؤاد المدهون، **أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية –غزة-،2017،ص22.

[2] البيساني النابلسي يوسف،**مرجع سابق**،ص56-57.

الشخصية في تنفيذ الإستراتيجية،تحديد ومتابعة الأهداف الشخصية أيضا تستخدم في عملية تقويم الأداء.ولهذا فإن بطاقة الأداء المتوازن تستخدم أيضا كأداة لإدارة الأداء والمتابعة المتكاملة لإستراتيجية الموارد البشرية والتعويض.

- **الإتصالات التسويقية:** ربما واحدة من القيمة المضافة لبطاقة الأداء المتوازن هي أداة إتصال داخلية، ففي هذا الدور فإن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توصيل المعلومات التشغيلية والإستراتيجية في شكل هيكلي ومعايير من أجل ملء الفراغات الهامة في بيئة اليوم التنظيمية من خلال الإتصال والتخطيط،إن بطاقة الأداء المتوازن تعرف برسالة الإستراتيجية ومساهمة أي فرد في المؤسسة، أيضا تستخدم في الإتصالات الخارجية مع الموردين والزبائن والمساهمين.
- **إدارة المعرفة** : دور آخر هام لبطاقة الأداء المتوازن تملأه هو مجال إدارة المعرفة من أجل قياس الأصول غير الملموسة،هنالك قدر معتبر من الكتابات حول هذا الموضوع عن عمل بطاقة الأداء المتوازن بشكل متوازي مع رأسمال الفكري، ولهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الأدوات المستخدمة لزيادة رأسمال الفكري وإدارة الموارد غير الملموسة.
- **الإدارة المالية:** في مجال الإدارة المالية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتزويد الموازنة بالمعلومات وتقييم النفقات المهمة والمؤثرة، تعمل الموازنة التقليدية على تشخيص الأداء المالي من دون مراعاة الإستراتيجية،ولكن بإستخدام البطاقة يمكن للمؤسسات تخطيط الموازنة مع الإستراتيجية. بالرغم من الإستخدامات المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن إلا أن المقالات الأكاديمية والدراسات ركزت بصورة أساسية على دور القياس والرقابة.

11- **مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:**لقد أوضحت خبرة الكثير من المؤسسات التي طبقت نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أنها تحقق العديد من المزايا للإدارة ومنها:[1]

- نموذج بطاقة الأداء المتوازن يوفر في تقرير إداري واحد مجموعة من المؤشرات التي تحتاج إليها الإدارة عن وجهة نظر العملاء تجاه المؤسسة وتخفيض الوقت المطلوب لتنفيذ العمل وتطوير الجودة والتركيز على العمل الجماعي وتخفيض الوقت اللازم لإدخال منتجات جديدة والتخطيط طويل الأجل.
- يؤدي نموذج بطاقة الأداء المتوازن إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معا، بحيث يمكن معرفة

[1] محمد أحمد حمد أبو جزر، **مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة التقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية –غزة-،2009،ص29-30.

ما إذا كان التقدم في أحد المجالات لم يتحقق على حساب مجال آخر.

- تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، تشمل هذه المقاييس كلا من مقاييس المخرجات ومحركات أداء هذه المخرجات، ويؤدي الربط بين المخرجات التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مع محركات تلك المخرجات إلى مساعدة المديرين في توجيه الطاقات والقدرات والمعلومات تجاه تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.
- تستخدم بطاقة الأداء المتوازن مقاييس الأداء بطريقة مختلفة عن أنظمة الرقابة التقليدية والتي تجعل الأفراد والأقسام داخل المؤسسة يعملون في إطار الخطة مرسومة مقدما، بينما تستخدم مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن كنظام للمعلومات والتوصيل والتعليم،وليس كنظام رقابة تقليدي، وحتى تحقق بطاقة الأداء المتوازن هذا الدور يجب أن تمثل الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة تمثيلا واضحة و ذلك لتدعيم مركزها التنافسي.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تكوين مقاييس الأداء الحاكمة المتفقة مع الإستراتيجية في كل مستويات المؤسسة.
- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة من خلال الخريطة الإستراتيجية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وتحديد طبيعتها.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.
- تحسن بطاقة الأداء المتوازن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق الغير مالية والأكثر نوعية.
- تسهل بطاقة الأداء المتوازن وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة.
- توفر بطاقة الأداء المتوازن أساسا جيدة لاتخاذ القرارات، فالمعلومات التي يوفرها النظام تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على اكتشاف نقاط الضعف في أداء الدوائر المختلفة مما يساعد في معالجة القصور.
- تمد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة،كما أنها تمكنها من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة: (المساهمين، العملاء الموظفين...).

12- **معوقات بطاقة الأداء المتوازن:** جاء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة لأجل تغطية العجز الموجود في أنظمة تقييم الأداء والرقابة عليه التقليدية،إذ أنها تعد أداة مساعدة لتحديد مؤشرات ومقاييس الأداء وكما ترجمة الإستراتيجية إلى أفعال يتم تنفيذها من خلالها،إلا أنه وبالرغم من العديد من الميزات التي تضيفها هذه الأداة عن الأدوات والأنظمة التي سبقتها إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات والمشاكل التي قد تحد وتقلل من إيجابية تطبيقها ومن بينها يحده :[1]

- إن التطبيق الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب إيجاد رؤية شاملة وواضحة يتم ترجمتها إلى إستراتيجية معينة، حيث أن هذه الرؤية قد لا تكون واضحة لجميع الموظفين على مستوى كل الإدارات في السلم التنظيمي، وقد تكون هناك اختلاف بينهم حولها وعدم الاقتناع بها.
- تواجه المؤسسات المطبقة لنظام بطاقة الأداء المتوازن إشكالية عدم العقلانية استغلال الموارد المتاحة للتعليق وقياس الأداء إذا يمكن أن تكون التكاليف المسطرة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تفوق قيمة المنفعة المراد الحصول عليها.
- إمكانية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء من قبل فريق عمل يفتقر إلى الخيرة عن كيفية استخدامها وعن إيجابيات وسلبيات النموذج.
- قد يؤدي تطبيق نظام جديد للقياس الأداء وتطبيق الإستراتيجية إلى توليد نوع من مقاومة التغيير في المؤسسة ناتج عن تخوف الموظفين لفقدان مناصبهم أو عدم كفاءتهم، كما قد يصحب هذه العملية عدم التزام كل من الإدارة والعاملين في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- صعوبة تحديد وضبط الأهداف الرئيسية التي يتم انطلاقا منها تحديد الأهداف الفرعية الموجهة للأداء، فعدم ضبط الهدف الرئيسي يؤدي إلى صعوبة تحديد الهدف الفرعي وبالتالي صعوبة تحديد المقاييس والمؤشرات لهذه الأهداف.
- وجود جملة من القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- إن عملية وضع وتحديد المؤشرات و مقاييسها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جدا إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل ، كما أن المؤسسة تجد نفسها تواجه صعوبة كبيرة في محاولة تعظيم كل هذه المقاييس.

[1] الويزة سعادة، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير،قسم التسيير،كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-،2012-2013،ص35-36.

- بعض المتغيرات للأداء لا يوجد مقاييس لها وإن وجدت يصعب تحديدها،إذ أن هذه مقاييس هذه المتغيرات ضروري لتنفيذ الإستراتيجيات وبالتالي يكون هناك خلل في توجيه الأداء.
- باعتبار أن المؤشرات الغير مالية لا تبين بدقة وبشكل كمي مساهمتها في تقييم الأداء سوف يؤدي حتما إلى إهمالها والتركيز على المؤشرات التي تبين بشكل دقيق قيمة الأداء و بالتالي سوف لن يتم الموازنة بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في قياس وتقييم الأداء.
- قد يصادف فريق العمل صعوبات أثناء قيامه بإعداد ورسم الخارطة الإستراتيجية .
- الرغبة في إعداد بطاقة أداء متوازنة متكاملة منذ البداية يؤدي الى شلل كامل في العملية لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء،و بالتالي فان عملية التحسين والتطوير في بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتفادي الشكل الذي ينتج عن هذه الرغبة .

المطلب الثاني: أبعاد وخطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن تمكن المؤسسة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها المالي،ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المؤسسة و استراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من بعد مختلف.

I. **أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:**تشتمل بطاقة الأداء المتوازن على ستة أبعاد وهي البعد المالي،الزبائن، العمليات الداخلية،التعلم والنمو،البيئة والمجتمع،المخاطر.ولكل بعد من هذه الأبعاد الستة أهداف إستراتيجية ترتبط بتحقيق المهام الأساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسة،ومقاييس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد، وقيم مستهدفة للأداء تحدد القيم المطلوب الوصول إليها.

1- **البعد المالي:**يمثل البعد المالي أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وليس مسببات ومحركات هذه النتائج، الأهداف التي يحققها توضح دراسة الجانب المالي في تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة، تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة المؤسسة، تحقيق هدف قدرة المؤسسة على النمو والابتكار، تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المؤسسة باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، يحوي هذا البعد أهدافا مالية مثل: العائد على الاستثمار، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثلا لتدفق النقدي في أوقات العسرة، أما المؤسسات غير الهادفة للربح فقد

يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية، ويهدف ذلك إلى تحسين صورة المؤسسة لدى المساهمين فيها.[1]

وعلى الرغم من الدور المهم للأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأجل الطويل، فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس غير المالية فإنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء، ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنبا إلى جنب.ويعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء الإستراتيجي،ويتضمن عددا من المعايير الإستراتيجية منها :معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفا إستراتيجيا تسعى معظم المؤسسات للوصول إليه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار، ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.[2]

❖ **معوقات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:**تعد بطاقة الأداء المتوازن من المداخل الحديثة في الوقت الحاضر نظرا لفوائدها العديدة التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية وزيادة فعالية تقييم الأداء داخل المؤسسات، إذ تعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية.إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتأثر باستراتيجيات المؤسسات، والعوامل البنائية والبيئية التي تواجه المؤسسات مثل حجم المؤسسة، عدم التأكد البيئي والاستثمار في الأصول غير الملموسة وهي عوامل تؤثر على تبني بطاقة الأداء المتوازن حسب ما أظهرته الدراسات العملية، كونها لها تأثير أساسي على قرارات تبني أي نظام رقابي إداري في المؤسسات وهذه العوامل هي:[3]

- **إستراتيجية العمل** : لتصميم إستراتيجية العمل في المؤسسة، يجب اختبار العمل في المؤسسة وهذا المبدأ يجب اختباره مع بطاقة الأداء المتوازن، وهناك إستراتيجية بناء وعمليات المؤسسة تتمثل في الإستراتيجية المؤسسة، الإستراتيجية التحليلية الإستراتيجية الدفاعية.
- **حجم المؤسسة:**لحجم المؤسسة تأثير في تصميم واستخدام أنظمة الرقابة الإدارية، فكلما ازداد حجم المؤسسة ازدادت مشاكل الاتصال والرقابة،مما يستوجب وجود أنظمة إدارية متطورة،لذا فإن هذه المؤسسات

[1] مريم شكري محمود نديم،**تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص محاسبة،قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2012-2013،ص27.

[2] محمد أحمد محمد أبو قمر،**تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء قياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية – غزة-،2009،ص38.

[3] معاوية عوض الغزاوي، **البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال،جامعة جدارا –الأردن-،2012،ص ص50-51.

تميل لاستخدام أنظمة إدارية أكثر تعقيدا، وتقدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة إدارية متكاملة تفيد في القرارات والعمليات متعددة المستويات، لذا فإن المؤسسات كبيرة الحجم هي أكثر ميلا لتبني تلك البطاقة.

- **عدم التأكد البيئي:** إن الطلب على أنظمة المعلومات المتكاملة تتضمن معلومات مستقبلية وغير مالية سيكون من الصعب تطبيقها في ظروف عدم التأكد العالي للمؤسسات، وتكون للمؤسسات المستقرة بيئيا أكثر ميلا لتبني البطاقة.
- **الاستثمارات في الأصول غير الملموسة:** تعتبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC) أداة إدارية حيث أنها تتطلب استخدام مقاييس غير مالية تعكس قرارات النمو والتطور للمؤسسة، والأنشطة والمخرجات بصورة غير مباشرة.وانطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على مؤسسات الأعمال، ونتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، فإن بطاقة الأداء المتوازن تعد أداة متكاملة لقياس وإدارة الأداء الاستراتيجي.

2- **بعد العملاء**:إن فهم احتياجات وتوقعات وتطلعات العملاء جاءت عبر تطور تاريخي للعملية التسويقية بدأت بمفاهيم قديمة تنظر للعملاء كطرف في عملية تبادلية تنصب على قدرة المؤسسة على تقديم خدمات بجودة محددة دون فهم لرغبات وحاجات العملاء،أما الآن اشتملت الأنشطة الخاصة بالعملاء على رؤية اجتماعية ومسؤولية أخلاقية أبعدت المؤسسات الملتزمة بها عن العديد من الإشكالات المضرة بالسمعة، ويهدف هذا البعد إلى مساعدة المؤسسة على اختيار كل من العملاء الذين تستهدف التعامل معهم و المناطق التسويقية التي ترغب في المنافسة فيها، حتى تتمكن من تحديد واختيار الطرق التي من خلالها يتم نقل قيمة العملاء في المناطق التسويقية المستهدفة،فالعميل يعد نقطة البداية في سلسلة تحقيق القيمة للمساهمين،ومن ثم يصبح انطباع العملاءعن كيفية أداء المؤسسات لأعمالها أحد أهم الأولويات،حيث تتمكن المؤسسة من استرداد تكاليف منتجاتها وتحقيق أرباحها من خلال العميل،كما أصبح العميل في الوقت الراهن وفي ظل البيئة التنافسية الشديدة وديناميكية الأسواق أوسع معرفة وأكثر وعيا وادراكا بخصائص وإمكانيات المنتجات المختلفة،كما زادت توقعاته وتطلعاته المستقبلية لما يجب أن تكون عليه هذه المنتجات والخدمات في المستقبل، من حيث الجودة الأفضل والخدمة الموثوقة بها وسرعة الاستجابة، إن مؤسسات اليوم يجب أن تحاول أن تكون قريبة من العملاء وتطور أساليبها وآليات عملها، إدراكا منها بأن هذا الرضا إذا ما تعزز بصورة ذكية وإيجابية من خلال منهجية معينة، قد ينتقل إلى ولاء دائم وتفضيل مستمر، على اعتبار أن العملاء مشاركون حقيقيون في النجاح، ولهم الدور المهم في قرارات المؤسسة. كما أن بطاقة جاءت لتضع متطلبات العملاء في قلب استراتيجيات المؤسسة،من خلال احتوائها على بعد العملاء الذي يركز على تلك

الأهداف التي يمثل إنجازها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إن هذا البعد يقدم تعريف بالطرق التي سيتم من خلالها خلق قيمة للعملاء،وعليه فإن العمليات الداخلية وجهود تطوير المؤسسة ينبغي أن تسترشد بهذا البعد، لأنه إذا أخفقت المؤسسة في تقديم الخدمات المناسبة بشكل يلبي احتياجات العملاء وبتكاليف عقلانية،فإنها تحكم على نفسها بالفشل، ويجب أن يحدد المديرون في هذا البعد شرائح العملاء، بالإضافة إلى تحديد قياسات أداء عمل الشرائح المستهدفة.ويركز هذا البعد على السبل التي توضح صورة المؤسسة أمام عملائها، كما يعد استراتيجية لخلق القيمة والتميز من وجهة نظر العميل، ويجيب عن التساؤل: كيف ينظر العميل إلى المؤسسة وخدماتها؟[1]

3- **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضا إلى تحقق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين، ويدخل أيضا في هذا البعد الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد. ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية،أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا العملاء وبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.حيث أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة،ومن ثم يطلب من المديرين التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين.كما أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء، أي أهداف حملة الأسهم والمالكين والعملاء، وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق، وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة رضا العميل وخدمته.وإن هذا البعد يركز على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد العملاء بخلق قيمة لهم، والبعد المالي بزيادة ثروة المساهمين، وكذلك يركز على تحديد العلاقات التي سوف تحسن الأهداف والمساعدة على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعيا لإرضاء العملاء والمساهمين.[2]

[1] فراس عبد القادر غفير، **دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب،2015،ص ص37-38.

[2] محمد عصام فتحي ثابت،**دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية –غزة-،2016،ص27.

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية لمؤسسات الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك إلى ثلاث دورات هي:[1]

الدورة الأولى :تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج(الدراسة الفنية للإنتاج).

الدورة الثانية :تسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل وتنتقل إلى تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء،ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

الدورة الثالثة :تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المؤسسة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم.

4- بعد التعلم والنمو:يعتبر بعد النمو والتعلم هو أحد محددات نجاح المؤسسة واستمرارها في المنافسة، حيث يعتمد هذا البعد على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والنمو، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات انتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، بهدف التوصل إلى ابتكار و تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وتقصير زمن الإنتاج، وتخفيض معدلات العيوب، ويتكون بعد النمو والتعلم من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية. ويبرز هذا البعد الفجوة بين الفترة الحالية و القدرات المطلوب الوصول إليها مما يجعل المؤسسة تحاول تقليل هذه الفجوة من أجل تحقيق الأداء المستهدف عن طريق:إعادة تدريب العاملين،تحسين مستوى التكنولوجيا في الأنظمة الموجودة بالمؤسسة، إعادة وصف الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، ويحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد بعد النمو والتعلم على قدرت الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا العاملين، وفاء العاملين، إنتاجية العاملين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء المسؤولية، مما يحقق رؤيا المؤسسة ويؤدي الى المحافظة على قدراتها بالتطور والإبداع.[2]

---

[1] فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن(BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة-، 2007،ص103.

[2] مريم شكري محمود نديم، **مرجع سابق**،ص ص29-30..

5- **البعد البيئي والمجتمعي:**من أهم الإنتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الإجتماعية والبيئية،نظرا لإرتباطهما المباشر بأداء المؤسسة وحاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد، وكونها كذلك موضعا للعديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم وتقيم السلوك الإجتماعي والبيئي للمؤسسات الإقتصادية.من خلال النقد أعلاه شكل موضوع المؤسسة المستدامة وإستخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام الإدارة الأداء يعمل على خلق القيمة المستدامة للمؤسسة.[1]ويضم هذا البعد الجديد العديد من المؤشرات والمقاييس الاجتماعية والبيئية،حيث أنه يقيس مدى إسهام المؤسسات في تنمية المجتمع من جانبين متوازيين ومتكاملين هما الجانب الاجتماعي والجانب البيئي اللذان يشكلان معا البعد المجتمعي، كما أنه يكمل بعد التعلم والنمو حيث أن المؤسسة لا يمكنها من تطوير مهارات مواردها البشرية وتنمية كفاءاتهم وتوسيع مداركهم ودفعهم نحو الإبداع والابتكار دون توفير مناخ ملائم لكل ذلك، وهو ما لا يتم إلا بترقية وتحسين ظروفهم المعيشية والحفاظ على بيئتهم، وحماية طبيعتهم من التلف والتخريب والدمار، وهو ما يرسخ في أذهانهم صورة المؤسسة المواطنة، وما يدفعهم إلى احترام مؤسستهم وشعورهم بالانتماء إليها، وبالتالي عملهم على تحسين أدائهم لضمان التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية بشكل كامل، وإسهامها الفاعل في التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية لفائدة أجيال المستقبل، وهذا ما يوضح أيضا أن هذا البعد بعد مستقبلي بامتياز يعمل على استشراف مستوى الأداء المجتمعي للمؤسسة بشقيه الاجتماعي والبيئي في المستقبل. وإضافة مؤشرات القياس وتحسين البعد الاجتماعي والبيئي لابد أن يكون جد مدروس، حيث أنه على المؤسسة ضمان تحقيق التوازن بين أبعاد أدائها الشامل ، وتبني إستراتيجيات تضمن تكامل الأداء الاقتصادي مع الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، والعمل على تطويرها بالتوازي مع بعضها البعض بما يرفع من مستوى الأداء الشامل المستدام للمؤسسة، إضافة إلى تفعيل الحوار مع مختلف الأطراف الفاعلة وأصحاب المصالح دون إهمال أي منها خاصة الجمعيات المدافعة عن البيئة لتقديم صورة المؤسسة المواطنة، والحرص على تلبية حاجاتهم وتحقيق متطلباتهم، إضافة إلى ترشيد مختلف استثمارات المؤسسة خاصة الاستثمار في الموارد الطبيعية كالأراضي والمباني، وتشجيع البحث والابتكار الذي من شأنه تحسين فاعلية سياستها الاستثمارية وترشيدها في نفس الوقت بما يضمن الحفاظ على الموارد الطبيعية وحماية البيئة. [2] ويمكن من هذه الطرق الثلاثة، إستخراج خمس كيفيات لدمج البعد البيئي والإجتماعي في البطاقة

[1] لطرش وليد،مرجع سابق،ص36.
[2] عرقوب وعلي،مرجع سابق،ص153-154.

لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهي: [1]

- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية** Partial SBSC: نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الإستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأمور الإستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.
- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية** :Transversal SBSC يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو الحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل إستدامة الإدارة، ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة مستقبلية.
- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف** Additive SBSC: يتم إضافة بعد خامس للإستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الإستدامة في المؤسسة.
- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية** Total SBSC: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مروجة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الإستدامة.
- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة** Shared services SBSC: ويطلق عليها كذلك بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة البطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط وهذا الجزء يكون مسؤول عن البيئة. يوضح الشكل الموالي طرق دمج البعد الاجتماعي و البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:

مزايا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام:أن تبني المؤسسة الاقتصادية للأداء الاجتماعي يحقق لها العديد من المزايا منها:[2]

- إنها تحقق التقارب بين المؤسسة والأطراف المختلفة ذات الصلة بنشاط المؤسسة، اذ ان الجهود التي تبذلها المؤسسة لصالح طرف معين مستهدف في المجتمع كالمساهمين في المؤسسة مثلا قد تضر بمصالح

[1] نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد21، العدد2 ،ديسمبر 2005 ،ص25.

[2] سحر طلال إبراهيم، **تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن**،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،عدد 35،2013، ص363.

أطراف أخرى، لذا فان تحقيق التوازن الدائم بين مصالح جميع الاطراف يعد جزءا مهما من المسؤولية لتحقيق العدالة بين الأطراف المختلفة.

- إن الأداء الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية تعطي قيمة مضافة للمساهمين ويجعلهم أكثر ثقة في المؤسسة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، اذ انه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمؤسسة كان هذا أفضل بالنسبة لها.
- إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالأداء الاجتماعي والحفاظ على البيئة سيمكن المؤسسة الاقتصادية من تعريضها على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق على التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية.
- تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية في الأوساط المالية والتجارية بين الموردين والزبائن وأفراد المجتمع.
- تحسين الأداء المالي للمؤسسة نتيجة زيادة الانتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بالمؤسسة وتفضيل الزبائن والمستهلكين لمنتجات المؤسسة، اذ تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة وبين ادائها المالي حيث نشرت مجلة business & Society دراسة قام بها Mahon& Griffin على 62 مؤسسة وكذلك الدراسة التي قام بها Roman et . al والتي نشرتها نفس المجلة عام 1999 حول نفس الموضوع وقد اشارت اغلب تلك الدراسات الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من الاداء الاجتماعي والأداء المالي لتلك المؤسسات الاقتصادية المبحوثة.

معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام:من بين المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية ما يلي:[1]

- قد يكون هنالك اختلاف لوجهات النظر في تحديد رؤية مختصرة ومشتركة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة لدى الإدارة العليا،حيث قد تكون الرؤى مختلفة، وفي حالة الاتفاق لرؤية معينة الإستراتيجية للمؤسسة، قد تكون هذه الإستراتيجية غير واضحة، ومن ثم فان الخطوة الأولى في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام في حصول إجماع عام على ما يجب على المؤسسة تنفيذه.
- قد يكون من الصعب تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد مجموعة من الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية، وتمثل هذه الخطوة التحدي الكبير والهام في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام حيث يتطلب ذلك

[1] عريوة محاد،**مرجع سابق**،ص ص104-105.

تكامل العمليات والنتائج.

- ❖ قد يكون من الصعب قياس بعض متغيرات الأداء مثل كيفية قياس دافعية أو التزام المستخدم تجاه المؤسسة، وتعتبر هذه المقاييس مهمة لأنها تضع الإستراتيجية في دائرة الاهتمام، حيث أن المقاييس التي يبلغها الأفراد للإدارة سوف توجه أدائهم، وإذا اختارت المؤسسة مجموعة مقاييس خاطئة فإنها سوف تؤدي إلى أداء غير ملائم.
- ❖ قد ينتج عن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام زيادة أعباء العمل للعديد من الأفراد وبصفة خاصة، قد لا توجد بعض البيانات المطلوبة داخل المؤسسة ويجب تجميعها خصيصا للوفاء بمتطلبات تطبيق هذا النظام، ومن ثم فان الأفراد الذين يقع عليهم أعباء عمل متزايدة قد يقاومون تطبيق هذا النظام وتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه خاصة أنهم قد لا يدركون أهدافا واضحة له من ناحية أخرى.
- ❖ قد تواجه المؤسسة مقاومة مدفوعة من الرغبة في الحماية من الطرد أو من منطق النفوذ والسلطة، فقد يتعمد المديرون المحليون إلى إنشاء مصادر ثانوية للمعلومات لا يمكن للإدارة العليا أو مرؤوسيهم الوصول إليها وذلك بغرض جعل السلطة مركزية أو لحماية أنفسهم من المراجعة أو الاستجواب من رؤسائهم.
- ❖ عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام.
- ❖ عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.
- ❖ القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- ❖ صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.

6- **بعد إدارة المخاطر**: يركز هذا البعد على المخاطر التي ترافق المؤسسة عند قيامها بتأدية أنشطتها والتي تشكل تهديدا لإستراتيجيتها، فالمخاطر هي الفعالية التي لا تضيف قيمة الزبون أو الخدمة، أو إنها نشاط غير مرغوب فيه يؤدي إلى الخطر في موارد المؤسسة المختلفة كالإهمال، وسوء الإدارة، وسوء الاستخدام، والوقت الضائع، بحيث يعرقل عمليات المؤسسات ويهدد استمرارها. ويمكن القول أن المخاطر هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر في المؤسسات، وتغير من وجهة أدائها. ويمكن تعريف المخاطر أيضا بأنها كل عملية يتم تنفيذها في إطار عدم التأكد و ينتج عنها ربح محتمل أو خسارة محتملة، فكلما زاد عدم التأكد من الحصول على عائد كلما زادت المخاطر، إذ أن كل قرار من قرارات المؤسسة يتضمن مخاطر معينة والتي تتمثل في مدى ابتعاد النتائج المحققة عن الأهداف المقررة و بالتالي فان المخاطر ملازمة لنشاط تلك المؤسسة فلا يمكن لمستثمر أن يقوم بمشروع دون أن يسلم من مخاطر عدم

نجاحه و معنى ذلك أن لا تزيد درجة مخاطر استثمارات كل مستثمر عن الحدود التي يعتبرها مقبولة لديه. ويجب أن نفرق بين الأخطار العامة و الأخطار المهنية و الأخطار الخاصة بالشخص أو بالعملية، فالخطر العام مرتبط بمراقبة الأزمات السياسية و الاقتصادية فالحروب تسبب إغلاق المؤسسات و تدميرها و في بعض الأحيان مصادرتها، والاضطرابات الاجتماعية تسبب الاضطرابات المتواصلة التي تنتج عنها متاعب و مصاعب تجارية أو مالية لأغلب المؤسسات، أو حالات الكساد أو التضخم يضاف إلى ذلك الأضرار الناتجة عن الطبيعة مثل: الطوفان، الحرائق، الجفاف، والأمراض التي تصيب مناطق شاسعة وغيرها من المخاطر التي تصيب المؤسسات، أما الخطر المهني فيكمن في التغيرات المفاجئة التي تغير شروط الإنتاج كالنقص في المواد الأولية، وتغيير حاد في الأسعار، وثورة تقنية، وتغير أساسي في طرق الإنتاج، إحداث إنتاج ممائل بأسعار بخسة، في حين إن الأخطار الخاصة بالزبون أو بالعملية تتأتي من الحالة المالية و الصناعية أو التجارية للمؤسسة أو من القدرة التقنية أو من أخلاق المقيمين فيها و سمعتهم. ويسعى هذا البعد إلى التقليل من هذه المخاطر التي من شأنها عرقلة أعمال المؤسسات من خلال وضع المقاييس اللازمة لمواجهتها وذلك بحسب طبيعتها.كما يمكن تبويب المخاطر إلى:[1]

- **المخاطر النظامية:**وهي المخاطر المتعلقة بالنظام ذاته،ومن ثم فإن تأثيرها يشمل عوائد وأرباح جميع الأوراق المالية التي تتداول في البورصة، وتحدث تلك المخاطر عادة عند وقوع أحداث كبيرة تتأثر معها السوق بأكمله كحدوث حروب أو بعض الأحداث الداخلية المفاجئة،أو تغيير في النظام السياسي ولا توجد سياسة لحماية المخاطر الناجمة عن تلك الأحداث،إلا أنه على المستثمر أن يعرف مقدما احتمال تأثر الأسهم بتلك المخاطر. ويمكن تقسيم العوامل المساهمة في هذا النوع من المخاطر إلى كل من[2]:

- **مخاطر سعر الفائدة:**في التغيرات التي تحدث في العائد على ورقة مالية نتيجة للتغيرات في أسعار الفائدة.تتأثر أسعار الأوراق المالية وخصوصا ذات الدخل الثابت منها بتقلب أسعار الفائدة السوقية بطريقة عكسية أي كلما ارتفعت أسعار الفائدة السوقية، كلما انخفضت أسعار المستندات، والعكس صحيح.
- **مخاطر القوة الشرائية لوحدة النقد:**هي المخاطر الناجمة عن التغيرات الحاصلة في المستوى العام (التضخم أو الكساد)،أوبعبارة أخرى في حالة عدم التأكد المحيطة بمستقبل القوة الشرائية للمبلغ المستثمر. ان العلاقة بين التضخم وسعر الفائدة وسعر السهم ليست مباشرة وثابتة كما في أنواع الدخل الثابت، فالتدفقات النقدية يمكن أن تتغير مع تغير معدل الفائدة والتضخم، ولا يمكن أن يكون المستثمر متأكد من

[1] هدى مؤيد حاتم السعدون ،**استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية،العراق،2017،ص ص40-41.

[2] نائلة فتحي زكريا، **مرجع سابق**،ص82-83.

أن هذه التدفقات سوف تكون معاكسة أو متوافقة مع التغيرات في أسعار الفائدة والتضخم.

- **مخاطر الضريبة:** وترتبط مخاطر الضريبة المباشرة باحتمال قيام الدولة بتعديل غير مرغوب فيه في قانون الضرائب، كلما زاد احتمال إجراء مثل هذه التغيرات انعكس ذلك على تغير ربح المؤسسة بعد الضريبة، وبالتالي على القيمة السوقية للورقة المالية.

❖ **المخاطر غير النظامية:** وهي المخاطر الناتجة عن عوامل تتعلق بمؤسسة اقتصادية معينة أو قطاع معين، وتكون مستقلة عن العوامل المؤثرة في النشاط الاقتصادي ككل،ويمكن أن يحمي المستثمر نفسه من تلك المخاطر عن طريق تنويع استثماراته و ذلك بالاستثمار في عدة أنواع من الأوراق المالية،والتي لا يمكن أن تتأثر بتلك المخاطر المتفرقة في نفس الوقت،وهو ما يعرف بتنويع المخاطر الاستثمارية.[1]وتتمثل فيمايلي:[2]

- **مخاطر الإدارة:** من الممكن أن تسبب الأخطاء الإدارية في مؤسسة معينة إلى اختلاف معدل العائد الفعلي عن المتوقع على الرغم من جودة منتجاتها وقوة مركزها المالي. ومن أشكال مخاطر الإدارة عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات(منها حالات التهرب الضريبي،التنصل من القيود البيئية) مما يعرض المؤسسة لالتزامات إضافية أو عقوبات مالية، وكذلك إهمال البحث والتطوير الذي يجعل نشاطات المؤسسة أو أجهزتها الإنتاجية أو برامجها التسويقية مهددة بتدهور الكفاءة التنافسية وخاصة بسبب التقدم التكنولوجي،وتدني قدرة الإدارة في إدارة الأزمات (كأزمات الطاقة واضطرابات العمال)، وعدم اتخاذ التدابير المناسبة لمواجهة الأحداث الطارئة. ويستلزم تحديد مخاطر الإدارة التعرف على سمات المؤسسة مثل هيكلية رأسمال، الرقابة الداخلية على العمليات التشغيلية والتسويقية والإئتمانية، إضافة إلى تقييم فلسفة المؤسسة والأشخاص العاملين بها.
- **مخاطر السيولة الخارجية:** تتمثل في عدم القدرة على تداول الورقة المالية في وقت قصير وبتكاليف منخفضة ومع تأثير ضئيل على السعر. فالمقصود بالسيولة سهولة التسويق أي: إمكانية شراء أو بيع الورقة المالية بسرعة وبسعر قريب جدا من السعر الذي أبرمت به آخر صفقة على تلك الورقة، على فرض عدم ورود معلومات جديدة.
- **مخاطر الأعمال** : يقصد بها درجة التذبذب في الدخل التشغيلي للمؤسسة، ويعزى إلى عاملين: التغير في المبيعات لأسباب ترجع لظروف الصناعة (طبيعة المنتجات أو العملاء)، والتغير في التكاليف لأسباب تتعلق بطريقة الإنتاج المتبعة والدمج بين التكاليف الثابتة والمتغيرة (الرافعة التشغيلية).

[1] هدى مؤيد حاتم السعدون،**مرجع سابق**،ص41.
[2] نائلة فتحي زكريا، **مرجع سابق**،ص ص84-88.

- **المخاطر المالية:** تعرف بأنها عدم التأكد المحيط بمقدار العائد المتوقع لحملة الأسهم العادية، وذلك بسبب أن المؤسسة تستخدم الديون في تمويل مشاريعها. وتعرف من الناحية التقنية على أنها نسبة التغير في حصة السهم من الأرباح مقسومة على نسبة التغير في صافي الدخل التشغيلي.

وعليه يمكن القول إن بعد إدارة المخاطر يعد من الأبعاد المهمة التي يجب أن تأخذ به المؤسسات، فمن خلاله تتابع المؤسسات أهم المخاطر التي يمكن أن تهدد استراتيجياتها وتعرقل عملياتها والعمل على معالجتها أو الحد منها من اجل تحقيق أداء أفضل.

II. الاعتبارات التي إهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن: تركز فكرة بطاقة الأداء المتوازن على وصف المكونات الاساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها،وذلك بمراعاة الاعتبارات الآتية:[1]

- البعد الزمني، إذ تهتم عمليات قياس الاداء بثلاثة ابعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل، فما تفعله المؤسسات الاقتصادية في الحاضر من أجل المستقبل قد لا يكون له تأثير وبذلك يصبح ضروريا مراقبة النسب الرئيسية(مالية وغير المالية)بصورة متواصلة.
- البعد الإستراتيجي إذ تهتم عمليات قياس الاداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الاستراتيجية العامة وتقويم عمليات التغيير، بالاضافة الى المقاييس التي تطبق من أسفل الى اعلى تهتم بالقادة و العاملين وتعظيم حرية العمل والاداء.
- البعد البيئي،حيث تهتم عمليات قياس الاداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس،ولهذا فهناك المقاييس الخارجية التي تهتم بالعملاء والأسواق، هذا بالإضافة إلى المقاييس الداخلية التي تهتم بتحسين الفاعلية والأداء.

III. خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ويعتمد ترتيب الخطوات وتحديد الوقت اللازم لإنجاز كل خطوة على خصائص وظروف المؤسسة، وفيما يلي شرح موجز لهذه الخطوات:[2]

1- **تكوين فريق العمل:**يتطلب تصميم وتطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن تكوين فريق، ويتم اختيار فريق العمل ضمن معايير محددة وهي كما ذكرها:

[1] بان ماجد صادق صادق،**أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية**،مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم محاسبة،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2015،ص ص16-17.

[2] ملاك زكري حمدي حجازي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة**،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية،كلية التربية،الجامعة الإسلامية – غزة-،2015،ص ص29-30.

- ❖ أن يكون أعضاء فريق العمل من المستويات الإدارية كافة.
- ❖ أن يشمل فريق العمل على أفراد من خارج المؤسسة كخبير وفريق أصحاب المصلحة أوممثلين عنهم.
- ❖ تفويض الصلاحيات من الإدارة العليا لأعضاء فريق العمل.

2- **تعليم وتدريب أفراد فريق العمل بآلية بطاقة الأداء المتوازن:**حيث يجب في هذه الخطوة تزويد فريق العمل بأسس بطاقة الأداء ويجب العمل على إثراء فريق العمل بكل ما يتعلق ببطاقة قياس الأداء المتوازن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد دورات تدريبية لأعضاء الفريق، كما أنه لا بد من العمل على تشجيعهم لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.

3- **جمع البيانات وتكوين خلفية عن المؤسسة بشكل موضوعي:**تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرسم استراتيجية المؤسسة، وحتى يتم القيام بذلك لا بد من توافر البيانات الخاصة بالأداء الحالي للمؤسسة والأداء الخاص بالفترات السابقة، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها.ومن الأمور التي يجب مراعاتها في عملية جمع البيانات عن المؤسسة هي:

- ❖ المستوى الحالي للمؤسسة،من حيث تحديد نقاط القوة والضعف التي تمتكلها المؤسسة، والفرص والتهديدات المحيطة بها.
- ❖ معرفة العملاء المباشرين وغير المباشرين للمؤسسة وتحديد احتياجاتهم .
- ❖ تحديد أصحاب المصلحة.
- ❖ المنتجات التي تقدم للعملاء، وزمن تقديم الخدمة.
- ❖ جودة المنتج وثقة العملاء.
- ❖ العلاقة بين المؤسسة والعملاء وآليات التواصل، وسمعة المؤسسة.

4- **تحديد رؤية ورسالة المؤسسة:**[1]اعتمادا على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة، يجب تحديد رؤية للمؤسسة بحيث تحظى بإجماع وتوافق في الآراء وخاصة في البنود الحرجة. فالرؤية المستقبلية للمؤسسة تعبر عن الوضع التي تصبو المؤسسة أن تصل إليه خلال الفترة القادمة، فإذا كانت الرؤية محددة سابقا فيمكن مراجعتها وتحديثها. وتعكس الرؤية تصور المؤسسة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، لذلك يجب أن تساهم في إثارة طموح العاملين وتوجيه مسيرة المؤسسة، فالرؤية تعبر عن المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بالوصول إليها،فقد تصدر الرؤية من ذهن المدير أو من

[1] محمد أحمد محمد أبو قمر، **مرجع سابق**،ص ص71-72.

مجموعة من الأفراد، ولكن من الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة.إن رؤية المؤسسة تمثل أحلام وطموحات المؤسسة المستقبلية التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانات الحالية لها، فتسعى المؤسسات إلى ترجمة رؤيتها في شكل رسالة لتعبر عن تلك المساحة من الأحلام التي يمكن تحقيق الجزء الأكبر منها في ظل الإمكانات الحالية للمؤسسة في إطار مدى زمني يمكن تحديد حدوده المستقبلية.

5- **وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة:**[1]تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل، هذا المخطط يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد، حيث إن هذا المخطط سيكون إطارا للقرارات المتخذة لبلوغ أفضل إستراتيجية ملائمة، حيث تحدد الإدارة العليا إستراتيجية المؤسسة في ضوء دورة حياة المؤسسة، ودورة حياة منتجاتها، ومستوى المنافسة الذي تتعرض لها وإمكانياتها ومواردها الداخلية، فإذا كانت المؤسسة جديدة وفي مرحلة النمو وتتعرض لمنافسة شديدة فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل: رضاء العملاء، الأداء البيئي، التجديد والابتكار في مجال تكنولوجيا الإنتاج في ضوء التكنولوجيا المطبقة لدى المنافسين، وذلك بما يعمل على تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة في مرحلة النضج والاستقرار ومنتجاتها تتمتع باستقرار سوقي وموقف تنافسي مناسب، فإن الإدارة العليا تحدد إستراتيجيتها على أساس محركات الأداء الداخلية مثل: التشغيل الداخلي والمساهمين من خلال التحسين المستمر في مجالات الإنتاج ونظم المعلومات والأساليب الإدارية بما يعمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية من ناحية وزيادة العائد وزيادة القيمة للمساهمين من ناحية.

6- **تحديد العناصر الحرجة للنجاح:**تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بما يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة، بمعنى آخر يجب أن تحدد المؤسسة ما هي أكثر المبادرات والعوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام بما يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.[2]

7- **رسم وتطوير الخريطة الإستراتيجية:**[3]حيث يتم في هذه الخطوة رسم خريطة إستراتيجية للمؤسسة تصف مختلف الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مقسمة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مع بيان ارتباطات السبب والنتيجة من خلال تحديد التحسينات المطلوب إدخالها على النتائج.حيث إن الخريطة الإستراتيجية تعمل

[1] حمد أحمد حمد أبو جزر،**مرجع سابق**،ص65.
[2] عريوة محاد،**مرجع سابق**،ص101.
[3] محمد أحمد محمد أبو قمر،**مرجع سابق**،ص ص75-76.

على تحديد العلاقات بين الأهداف ومسبباتها (محركات الأداء) وأثرها، وتساعد في خلق توازن بين الأهداف والمقاييس والمبادرات، وتعمل على الاتساق المنطقي لبطاقة الأداء المتوازن في التسلسل في تحقيق الأهداف.وقد أشار (Niven)بأنه يجب التركيز والاهتمام بعمق في عملية تطوير الخرائط الإستراتيجية، وأشار إلى أنه يجب عقد ورشة عمل لرسم الخريطة الإستراتيجية، وأن يشارك في رسمها جميع المدراء التنفيذيين وأصحاب الخبرة.إن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توقع الأحداث المستقبلية للمؤسسة ليتم تصوير هذه الأحداث ورسمها في شكل خريطة إستراتيجية، وتقوم الخريطة بالعمل على بيان الأهداف الإستراتيجية وتخصيصها وترجمتها إلى أهداف تشغيلية لتبين الأعمال اليومية للعاملين،وهنا تبرز أهمية الخريطة الإستراتيجية من خلال مقارنة التنفيذ الفعلي للأداء مع الخريطة الإستراتيجية، ويجب تركيز المدراء على اكتشاف أي انخفاض في الأداء للعناصر الحرجة والهامة وذلك من أجل السرعة في معالجة الخلل وعدم تكراره، وبهذا توفر الخريطة الإستراتيجية تغذية عكسية.

8- **اختيار القياسات:**بعد تحديد عوامل النجاح التي تم استخراجها من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، يجب التعبير عن هذه العوامل كميا، أي يجب قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه،ويعرف المؤشر بأنه معلومة تكون رقمية ويتم اختيارها من أجل التقييم عن مجالات متقاربة لتنفيذ المهمة وتحديد الأهداف ومن أمثلة ذلك: مثلا نستعمل مؤشر الغيابات لمعرفة رضاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة،حيث إن هذه المرحلة تختص بتحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية ، ولكي تحقق هذه المقاييس دورها بفعالية فإنه يلزم أن تكون مشتقه من الهدف الاستراتيجي الذي تعبر عنه، ويراعى أن يكون عدد المقاييس مناسب دون زيادة أو نقصان للهدف الاستراتيجي ومعبرا عن حقيقته التطورية والتنافسية بأفضل صورة ممكنة.[1]

9- **تحديد وتطوير خطة العمل:**في هذه الخطوة، يتم صياغة الأهداف ووضع خطة العمل، ويجب أن تشمل خطة العمل الأفراد المسؤولين، وجدولا زمنيا لإعداد التقارير المرحلية والنهائية، ويجب أن تتفق المجموعة على قائمة أولويات، وعلى جدول زمني تفاديا لحدوث مشكلات غير متوقعة، وتعتبر مقاييس الأداء همزة الوصل بين الأهداف الإستراتيجية وأداء المستويات التشغيلية والتنفيذية، فكما أن الأهداف الإستراتيجية تشتق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فإن مقاييس الأداء في المستويات التنفيذية تشتق من الأهداف الإستراتيجية، ويراعي أن مقاييس الأداء في هذه المستويات تميل للتحديد أكثر من العمومية، حتى تكون

[1] حمد أحمد حمد أبو جزر،**مرجع سابق**،ص66.

قابلة للفهم من جانب المستويات المطبقة لها. [1]

10- **تحديد الأفعال التنفيذية:**وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع،وهذا يتطلب بدوره تحديد الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص الموارد، وتحديد المسئوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك بالدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر على كل العاملين والمدرين بالمؤسسة وتتأثر بهم.

11- **متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن:**[2]للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة باعتبارها أداة ديناميكية للإدارة الإستراتيجية، ومن الضروري استخدامها في العمليات اليومية للمؤسسة وعلى مستوى كل المستويات الإدارية في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال متابعة المقاييس المعدة في جميع المستويات الإدارية والحرص على اللجوء إليها بشكل مستمر في العمليات اليومية للإدارة، حيث إنه يجب أن تكون عملية تسجيل درجات قياس الأداء جزء من العمل اليومي للمؤسسة، وبذلك ومن خلال إتباع هذه الخطوات نكون قد خطونا خطوة إستراتيجية على مستوى العملية الإدارية في المؤسسة.

12- **أثر بطاقة الأداء المتوازن على التقارير الخارجية:**سأل الكثير من المديرين عما إذا كانت بطاقة الأداء المتوازن تنطبق على التقارير الخارجية أم لا. فإذا كانت بطاقة الأداء المتوازن هي في الواقع محفزا للأداء على المدى البعيد، أفلا ينبغي أن تكون مثل هذه المعلومات ذات صلة بمجتمع الاستثمار.

في الواقع،لا تترجم بطاقة الأداء المتوازن بسهولة إلى مجتمع الاستثمار، حيث إنها ذات معنى في المقام الأول لمؤسسات الأعمال والأقسام ذات الإستراتيجية الواضحة المعالم، إذ إن معظم المؤسسات لديها عدة أقسام، ولكل منها رسالته وإستراتيجيته الخاصة، بحيث لا يمكن دمج بطاقات الأداء المتوازن في بطاقة الأداء العامة للمؤسسة.وإذا كانت بطاقة الأداء لا توفر في الواقع رؤية إستراتيجية شفافة في المؤسسة عندها تكون المعلومات وحتى التدابير المستخدمة، قد تكون بيانات حساسة للغاية و يمكن أن تكشف الكثير عن الشك حول المؤشرات طويلة الأجل ويخبرنا أحيانا عن بعض الأدلة التجريبية عن وجود ارتباط سلبي بين أسعار الأسهم والانتباه إلى الجودة الشاملة والعمليات الداخلية.[3]

[1] بن خليفة حمزة،**مرجع سابق**،ص120.
[2] حمد أحمد حمد أبو جزر،**مرجع سابق**،ص67.
[3] داود سليمان القرنة، **عن الضروريات: إن لم تقرأ أي شيء عن الضروريات**، العبيكان للنشر، 2016،ص160.

المطلب الثالث:أهمية نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن

على المؤسسات اختيار مقاييس الأداء المناسبة لأداء أنشطتها من خلال ربط هذه المقاييس برسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ضمن إطار عمل متكامل وناجح، يسعى فيه نظام المعلومات المحاسبي إلى إضافة قيمة للمؤسسة من خلال توفير مؤشرات ومقاييس حول عناصر النجاح في المؤسسة،ويمكن توضيح المؤشرات والمقاييس المرجوة من النظم المحاسبية من منظور بطاقة الأداء المتوازن في الآتي:

1- **البعد المالي:** يتكون البعد المالي من مجموعة من المقاييس التي تستخدم في تقييم أداء المالي، مثل: العائد على رأسمال المستثمر، القيمة الاقتصادية المضافة، صافي الربح على المبيعات، التدفقات النقدية ... وغيرها من المقاييس؛ إن استخدام هذه المقاييس مجتمعة يعطي صورة عن الأداء المالي للمؤسسة خلال فترة محددة، وهذا ما يوفر مستلزمات التحليل والمقارنة بين أداء المؤسسة المالي الحالي مع ادائها لفترة سابقة أو مع ادائها المخطط له أو مع أداء المؤسسات المنافسة الأخرى.وتبدو أهمية هذا البعد بالنظر إلى الهدف الأساسي من وجود المؤسسات وهو تحقيق الأرباح المادية وتوفير الموارد اللازمة للاستمرار والتطوير، فالمقاييس ضمن هذا البعد سوف تعكس مدى تأثير المقاييس والأبعاد الأخرى على الأداء المالي للمؤسسة، حيث يعتبر هذا البعد هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحسين الذي يتم في الأبعاد الأخرى. [1]إذ أن التحسين في جميع هذه الأبعاد ينصب في نهاية الأمر إلى تحسين الوضع المالي وتحقيق الأهداف المالية الإستراتيجية للمؤسسة. إذا تمثل المؤشرات المالية التي يتضمنها هذا البعد قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة، كما أن هذه المؤشرات قادرة على أن توضح ما إذا كانت إستراتجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت كحد أدنى أم لا [2].ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجيب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي مؤسسات الأعمال وليس من الضروري أن تؤخذ المقاييس المالية دائما من النظام المحاسبي للمؤسسة، فقد تكون القيمة أو السعر السوقي للسهم الواحد من أسهم المؤسسة مقياسا مهما للنجاح، وذلك عندما تكون المؤسسة مدرجة في بورصة الأوراق المالية،إن مقاييس الأداء المالية تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تبين مدى التحسن

[1] بن أحمد سعدية،**مرجع سابق**،ص ص 109-110.

[2] بوشعور رضية،**نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير،قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -،2010-2011،ص ص200-201.

في النتائج النهائية للمؤسسة.[1]

التحليل بالنسب المالية:تقدم النسب المالية معلومات عن المؤسسة تفيد في تقييم كفاءة الادارة و الربحية كون أن قيمتها النسبية تعد على أساس المعلومات المستمدة من التقارير المالية وتساهم في تحسين قدرات التنبؤ بالأحداث المستقبلية، وللنسب المالية قدرة تنبؤية كبيرة في تحديد اتجاهات المستخدمين لها سواء الداخليين أو الخارجين ومن النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء مايلي:[2]

- **مجموعه السيولة:**التي تعطي مؤشرات عن ملائة المؤسسة في الأجل القصير وتعد مقياسا مناسبا وحقيقيا لمخاطر السيولة ومن أشهر هذه النسب(التداول، السيولة السريعة ، صافي رأسمال العامل).
- **مجموعة النشاط:**تعطي هذه المجموعة مدى كفاءة استخدام الموجودات ومن أشهر هذه النسب(معدل دوران المخزون، المتوسط فترة التحصيل، معدل دوران الذمم المدينة).
- **مجموعة الرافعة المالية:**ويقصد بالرافعة المالية مدى إعتماد المؤسسة على الديون في تمويل استثماراتها ولمؤشرات هذه المجموعة دلالة على ملائة المؤسسة في الأجل الطويل ومن أشهر النسب (المديونية ، التغطية).
- **مجموعة الربحية:**وتعد هذه المجموعة من الاتجاهات الصعبة للمؤسسة كمفهوم وقياس وذلك لعدم وجود وسيلة متكاملة تحدد متى تكون المؤسسة مربحة، إذ أن كثير من الفرص الاستثمارية تضمن التضحية بالربح الحالي مقابل الأرباح المستقبلية، والمجموعة الربحية مؤشر على مستوى الموجودات المطلوبة لإسناد الفعاليات التشغيلية وتحقيق المبيعات وكذلك تعتبر مؤشر ذو دلالة لكفاءة القرارات الاستثمارية والتمويلية ومن أشهر هذه النسب (هامش الربح ، القدرة الإيرادية، معدل العائد على الموجودات،ربحية السهم الواحد).
- **مجموعة السوق:**تستخدم مؤشرات هذه المجموعة في عمليات تقييم الاستثمار في أسهم المؤسسات وهذه المؤشرات تعتمد بشكل أساس على المعلومات التي تفصح عنها مؤشرات السيولة والرافعة المالية والربحية وقدرتها في تعظيم سعر السهم في السوق.

وتختلف المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة وقد لخص (Kaplan and 1996 Norton) هذه المراحل في ثلاثة مراحل رئيسة هي: مرحلة النمو (Growth)، مرحلة الاستقرار (Sustain)، ومرحلة النضج أو الحصاد (Harvest).[3]

[1] خالد محمد أحمد الجابري،**تقييم أداء البنوك اليمنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة بالإسماعيلية،جامعة قناة السويس، 2013،ص61.

[2] يحيى شحدة محمد غشيم، **أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزرقاء–الأردن-،2014،ص ص28-29.

[3] أحمد فؤاد المدهون،**مرجع سابق**،ص ص24-25.

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.

وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأسمال المستثمر، والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والتدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة.

أما مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمؤسسة بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات ويمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات وهي:[1]

- **استراتيجية نمو المبيعات** :إن هذه الاستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم تلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب العديد من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على جميع العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة.
- **استراتيجية نمو الإنتاجية**:إن هذه الاستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين هما:

- تخفيض تكاليف المؤسسة،ولا يمكن ذلك إلا من خلال قيام المؤسسة بإنتاج نفس الكمية وبأقل تكاليف وموارد مستخدمة (طاقة، موارد أولية، طاقة بشرية).
- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية وذلك باستغلال الطاقة الكاملة للأصول الموجودة.

ومن ضمن المقاييس المالية ما أوضحها الشكل التالي:

[1] محمد عبدالله الصلوي،**مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليمنية في تقييم الأداء**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية،الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية-صنعاء-اليمن،2012،ص ص32-34.

جدول(1): مقاييس البعد المالي

مقاييس البعد المالي		
إجمالي الأصول	العائد من المنتجات الجديدة	سعر السهم
إجمالي الأصول/عمال	العائد لكل عامل	ولاء المساهمين
نسبة الربح من إجمالي الأصول	العائد على حقوق الملكية	التدفق النقدي
	العائد على رأسمال	إجمالي التكاليف
الإيرادات/ إجمالي الأصول	العائد على الاستثمار	الجدارة الائتمانية
هامش الربح الإجمالي	القيمة الاقتصادية المضافة	الديون
صافي الدخل	القيمة السوقية المضافة	الديون إلى حق الملكية
نسبة الربح من المبيعات	القيمة المضافة لكل عامل	معدل دوران المخزون
الربح لكل عامل	القيمة السوقية	

Source :Paul R.Niven, **BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results**, John Wiley & Sons, Inc, Second Edition ,2002,p148.

2- **بعد العملاء:** يركز هذا البعد على العلاقة مع العملاء، حيث تقوم فلسفة المؤسسات في الوقت الحاضر على إرضاء العميل والسعي إلى تخطي توقعاته، وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء ودقة التسليم وجودة المنتجات ومطابقتها الاحتياجاتهم، وانعكاس ذلك على العلاقة الطبية مع العملاء وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة. ويتضمن هذا البعد تحليلا تفصيليا لمكونات السوق وطبيعة وفئات العملاء داخل السوق وهو ما يعرف بتجزئة السوق(Market Segmentation) فالعملاء المستهدفون ليسوا جميعهم متجانسين فلكل منهم أولويات و تفضيلات محددة تختلف من عميل لآخر و من فئة الأخرى، فهذا التنوع والاختلاف في نوعية العملاء و تفضيلاتهم يحتاج إلى دراسة تفصيلية من قبل المؤسسة لتحديد و تقسيم العملاء إلى فئات مع تحديد كافة الخصائص لكل فئة من العملاء على حدة، إذ أن التعرف على طبيعتها وخصائصها يساعد المؤسسة على وضع المؤشرات الخاصة لقياس أداء بعد العملاء في ضوء الهدف الإستراتيجي للمؤسسة وتتركز هذه المؤشرات حول رضا العملاء والحفاظ على العملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد والحصول على حصة جديدة في السوق وزيادة المنفعة للزبائن.[1]وقد حدد كل من (Kaplan &

[1] بوشعور رضية،مرجع سابق،ص198.

Norton) مجموعة المقاييس الأساسية الخاصة ببعد العملاء وهي تشمل:[1]

- **رضا الزبائن** :إن رضا الزبائن من أهم المقاييس التي تضعها المؤسسات، حيث أن هذا المقياس يحدد ويعبر عن نتائج الأعمال التي تقوم بها المؤسسة،إلا أنه و بشكل منفرد لا يعتبر كافية للتعبير عن بعد الزبائن و قياسه، لأن من الممكن أن تجعل المؤسسة الزبائن راضين بأساليب متعددة، لكن تحقيق رضا الزبائن وحده لا يؤكد قيام الزبون بتكرار الشراء من سلع المؤسسة أو خدماتها، ولذلك فإن هذا القياس يجب أن يستخدم إلى جانب مقاييس أخرى.
- **الاحتفاظ بالزبائن:**يتم قياس الاحتفاظ بالزبائن من خلال مراقبة عدد المرات التي يكرر بها الزبون عملية شراء سلع المؤسسة أو استخدام خدماتها، ويتم ذلك من خلال مراقبة المؤسسة لسلوك زبائنها، ويمكن لهذا المقياس أن يكون دقيقا في المؤسسات التي تقدم سلعا وخدمات الزبائن يرتبطون مع المؤسسة، ويسهل التعرف عليهم من خلال سجلات أو قوائم.
- **اكتساب زبائن:**يعطي هذا الجانب مدلولا عن الزبائن الذين تم اكتسابهم، وهنا يجب الحديث عن عملية الاكتساب من خلال منظورين، الأول: من حيث أنواع وأعداد الزبائن الذين تم اكتسابهم، والثاني: من حيث أسواق الزبائن الجديدة التي تم الوصول إليها وتغطيتها. يحدد النجاح في تبني استراتيجية اكتساب الزبائن حجم ونوع برامج التسويق التي تقوم بها المؤسسة، ويرتبط خلف اكتساب بعملية المقارنة بين المنافع والتكاليف التي ستتحملها هذه السياسة.
- **ربحية الزبون:**يعتبر مقياس ربحية الزبون، محددا لمدى تحقق النجاح في استراتيجيات المؤسسة المختلفة، وذلك لأن هدف إدارة المؤسسة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال، ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن، واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم، وإنما تحقيق ربحية من هذه الأعمال والأنشطة، وذلك من خلال مفهوم تبادل المنافع، بحيث تقدم المؤسسة منتجات، وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات.
- **حصة السوق والحصة من العملاء:**تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق .ويمكن أن تقاس حصة السوق في إطار عدد العملاء أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق. فالحصة السوقية تعطي من جانب منها قدرة المؤسسة في التغلغل والإتساع في السوق المعنية وعادة ما

[1] أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2012،ص ص31-34.

تحدد المؤسسات أهداف لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع العملاء في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستنعكس إيجابيا على الأرباح المتحققة.[1] ومن ضمن المقاييس بعد العملاء ما أوضحها الشكل التالي:

الجدول رقم (2):مقاييس بعد العملاء

مقاييس بعد العملاء		
رضا العملاء	عدد العملاء	عدد المعارض التجارية التي تم حضورها.
ولاء العملاء	المبيعات السنوية لكل عميل	حصة الإنفاق المستهدف على العملاء
الحصة السوقية	زيارات العملاء للمؤسسة	المبيعات لكل قناة
الشكاوى المعالجة من أول اتصال	عدد الساعات المقضية مع العملاء	نفقات خدمة العملاء لكل عميل
السعر المتعلق بالمنافسة	تكلفة التسويق كنسبة مئوية من المبيعات	ربحية العملاء
فقد العملاء	عدد الإعلانات	نسبة الأرباح من العملاء الجدد
الاحتفاظ بالعملاء	الإعتراف بالعلامة التجارية	
نسبة اكتساب عملاء	حجم المبيعات	

Source: Paul R. Niven, op.cit, p154.

3- **بعد العمليات الداخلية:**يرتبط بعد العمليات الداخلية بالبعد المالي فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية، كما يرتبط ببعد العملاء لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء، كما أنه يرتبط ببعد التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة، فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته،إذ إنه بمجرد أن تكون الصورة واضحة عما تريد المؤسسة تحقيقه للمساهمين و العملاء فإنه يستطيع أن يحدد كيفية تحقيق إستراتيجيته من خلال عمليات التشغيل التي تعتبر المفتاح لتحقيق الإستراتيجية .إذ يهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضاء العملاءوبالتالي على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، حيث إن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من

[1] بان ماجد صادق صادق،**مرجع سابق**،ص24.

العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، ومن ثم يطلب من المدراء التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء والمساهمين .[1]يحتوي بعد العمليات الداخلية على أربع مجموعات من الإجراءات وهي:[2]

- **العمليات التشغيلية:**وتمثل العمليات الأساسية واليومية في المؤسسة التي من خلالها تقوم بتحويل أنشطتها إلى منتجات الحالية وتقديمها للعملاء، يقوم المديرون باختيار الأهداف والمقاييس للمستويات التشغيلية المختلفة، ذلك كمايلي:

❖ **عملية تحويل الأنشطة إلى منتجات:**وتشمل تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- **تخفيض تكلفة المنتجات:**ويمكن قياسه عن طريق نظام التكاليف على أساس الأنشطة، أو التكلفة لكل منتوج من المخرجات إذا كانت مخرجات المؤسسة المتجانسة أو نسبة المصاريف التسويقية،البيعية، التوزيعية، والإدارية إلى مجموع التكاليف.
- **التحسين المستمر في العمليات التشغيلية:**ويقاس باستخدام نسبة العمليات التي أجريت عليهاالتحسينات، إجمالي تكاليف الجودة (الوقاية، الفحص، الفشل الداخلي و الفحص الخارجي).
- تحسين استجابة العمليات،وتقاس عن طريق الدورة الزمنية للخدمة (من وقت البدء في تقديم الخدمة حتى الانتهاء منها).
- **الاستغلال الأمثل للأصول الثابتة:** يقاس عن طريق نسبة الطاقة المستغلة من الطاقة الكلية للأصول، أو النسبة المئوية لفترات الانقطاع عن العمل،عدد المنتجات التي يمكن للعمليات التشغيلية إنتاجها وإيصالها.

❖ **تقديم المنتجات للعملاء :** وتشمل تحقيق الأهداف والمقاييس التالية:

- **تسليم المنتجات استجابة لطلبات العملاء :** ويقاس بوقت التسليم (من وقت طلب المنتج حتى تقديمه)، نسبة المنتجات المقدمة في الوقت المحدد.
- **تخفيض تكاليف منتجات العملاء :**وتقاس عن طريق نظام التكاليف حسب الأنشطة، التكلفة تخزين وتسليم المنتجات للعملاء.
- **جودة العمليات التوزيعية**، وتقاس عن طريق نسبة المنتجات الحالية من العيوب التي تم تسليمها للعملاء، وعدد الشكاوي المقدمة من العملاء.

- **العمليات الإدارية للعملاء :** وهي العمليات الخاصة بتوسيع العلاقة مع العملاء، وتشمل الآتي:

[1] خالد محمد أحمد الجابري،**مرجع سابق**، ص ص81-82.
[2] أبوعجيلة رمضان عثمان الغريب، **مرجع سابق**،ص ص36-39.

- **اختيار العملاء**:وتشمل تحديد الشريحة المستهدفة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق القيمة منها، فاختيار العملاء الجيدين والمربحين للمؤسسة وذلك عن طريق تحديد خصائص معينة في العميل مثل: الدخل، العمر، الطبقة الاجتماعية، المستوى المعيشي، وهي الخصائص التي تجعل المؤسسة تختار استهداف شريحة معينة من العملاء لشراء منتجاتها، ومن الأهداف والمقاييس ما يلي:
  - فهم طبيعة العملاء المستهدفين، وتقاس باستخدام هامش المساهمة لكل فئة مستهدفة.
  - معرفة العملاء غير المربحين، وتقاس نسبة العملاء غير المربحين.
  - معرفة العملاء المربحين للمؤسسة، وتقاس من خلال نسبة العملاء المفضلين للمؤسسة إلى العملاء المستهدفين.
  - إدارة العلامة التجارية، ويقاس من خلال استكشاف أراء مدى ولاء العملاء لخدمة المؤسسة.
- **جذب العملاء**: ويتم جذب عملاء جدد من خلال إيجاد قنوات للاتصال مع العملاء المستهدفين، اختيار مستوى المنتجات التي يمكن تقديمها للعملاء، تسعير الخدمات، ويشمل جذب العملاء لتحقيق الأهداف والمقاييس التالية:
  - **إيصال القيمة المقترحة للعملاء**: وتقاس من خلال معرفة مدى ولاء العملاء لمنتجات المؤسسة.
  - **اكتساب عملاء جدد من خلال الحملات التسويقية**: وتقاس من خلال تكلفة اكتساب عملاء جدد.
- **الاحتفاظ بالعملاء**: وتشمل تقديم منتجات ممتازة للعميل والاستجابة للشكاوي المقدمة وذلك بالسعي لتلبية رغبات العملاء،فعدم الاستجابة لتساؤلات العملاء و الرد على شكاويهم سيؤدي إلى انخفاض عدد العملاء مما يؤدي إلى انخفاض في الولاء لخدمات المؤسسة ومن الأهداف و المقاييس ما يلي:
  - **الاستجابة لشكاوي العملاء**:وتقاس من خلال معرفة الوقت الذي يستغرق للاستجابة لهذه الشكاوي.تزويد العملاء بخدمة مميزة، وتقاس من خلال مستويات الخدمة المقدمة للعملاء من خلال قنوات التوزيع.
- **تطوير النشاطات التجارية مع العملاء**:وذلك من خلال تقديم خدمات مختلفة لإرضاء عملائها، وسعيا لكسب ثقتهم ويمكن تحقيق ذلك مثلا بواسطة تقديم خدمات ما بعد البيع، حيث يتم تزويد العملاء بالخدمات التي يرونها مما يجعل ولاء العملاء أكبر و ربحيتهم أوسع، ومن الأهداف والمقاييس التالي:
  - مجموع الخدمات للعملاء، ويتم قياسها من خلال عدد الخدمات المقدمة لكل عميل.
  - الخدمات ما بعد البيع، يتم قياسها من خلال نسبة المبيعات التي تم الحصول عليها نتيجة لتقديم خدمات إضافية للعملاء.

- **العمليات الإبداعية:**تتضمن العمليات الخاصة بتطوير منتجات جديدة والدخول لأسواق جديدة، واستهداف شرائح جديدة من العملاء.وتتضمن العمليات الإبداعية مجموعة من الأهداف والمقاييس، وهي كما يلي:

❖ التنبؤ باحتياجات العملاء المستقبلية: وتقاس من خلال الوقت الذي يقضي مع العملاء لمعرفة رغباتهم المستقبلية.

❖ تقليل الدورة الزمنية للتطوير، وتقاس من خلال معرفة عدد المنتجات الجديدة التي تم تسليمها في المواعيد المحددة.

❖ فعالية إنتاج المنتجات الجديدة، تقاس من خلال معرفة إيرادات المنتجات الجديدة، والانحرافات للتكاليف الحقيقة عن المقدرة.

- **العمليات التنظيمية والاجتماعية:** تمثل الأهداف في بعد العمليات التنظيمية والاجتماعية آخر مجموعة في العمليات الداخلية، إذ تسعى المؤسسات إلى الحصول على حقوق الإنتاج والبيع في البلدان والمجتمعات التي تقوم بالاستثمار فيها، وذلك يتضمن الإذعان للقوانين المحلية والدولية في البيئة التي ينشط فيها،الصحة و السلامة المهنية، استئجار ممارسات الموظفين، فتتجنب المؤسسات الغرامات الممكن أن تفرض عليها وذلك بالإذعان للقوانين الخاصة ببيئة الأعمال التي تعمل بها،وأبعد من ذلك تسعى المؤسسات إلى أن يكون أداؤها أكثر مطابقة للقيود التنظيمية وذلك للحصول على سمعة حسنة في كل بيئة تعمل بها وتدير المؤسسات أداءها التنظيمي والاجتماعي من خلال الأبعاد التالية: البيئة، الصحة والسلامة،ممارسات الموظفين،المشاركة الاجتماعية.إن العمليات الداخلية للمؤسسة التي تشمل العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية مع العملاء، العمليات الإبداعية، العمليات التنظيمية والاجتماعية، تحقق للمؤسسة الكفاءة و الفعالية في أنشطتها، الأمر الذي يؤدي للتميز من خلال تقديم منتجات ذات خصائص مميزة، وهو ما يحقق تقديم القيمة التي يتوقعها العملاء في الأسواق المستهدفة،وإرضاء المساهمين من خلال العوائد المالية المتميزة.تلخص أهم المؤشرات التي تقيس بعد العمليات الداخلية من خلال الجدول التالي:

جدول (3): مقاييس بعد العمليات الداخلية

مقاييس بعد العمليات الداخلية	
العمليات التشغيلية	**العمليات للعملاء**
التكلفة المتوسطة لكل صفقة.	متوسط زمن الإنتظار
التسليم في الوقت المناسب.	زمن الرد على طلبات الزبائن
معدل دوران المخزونات.	نسبة العيب السنوية
نسبة الطاقة الإنتاجية .	حجم وقيمة المردودات
تحسين وقت الدورة .	عدد قواعد البيانات الخاصة بكل زبون
دقة التخطيط	عدد التقارير الإعلامية الإيجابية.
إدارة العمليات الإبداعية	**إدارة العمليات التنظيمية والإجتماعية**
نفقات البحث والتطوير	إشعاعات البيئة
عدد براءات الإختراع	إشراك المجموعات العمالية
متوسط عمر براءات الإختراع	إجراءات الضمان
نسبة المنتوجات الجديدة على مجمل العروض	البطاقة التعريفية للمستخدم
منتجات وخدمات طور الإعداد	تقليل النفايات
زمن تقديم المنتجات الخدمات الجديدة	
عدد المنتجات والخدمات الجديدة المقدمة	

المصدر:لطرش وليد،**مرجع سابق**،ص49.

4- **بعد التعلم و النمو**:وهو البعد الرابع في بطاقة الأداء المتوازن ويحتوي على المعايير التالية: مستوى القدرة الفردية،ويعني بتوفر المهارات الأكاديمية الملائمة لدى الأفراد، والإبداعية الفردية المطبق في الإدارة الذي يشترط توفر قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول، وإرضاء الموظف الذي يهتم بتلبية حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته وربحية الموظف ويتركز حول قدرته على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة والاحتفاظ بالموظف الذي يشدد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية،ويركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل،حيث تتطلب المنافسة العالمية أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، هذا وتبرز بطاقة الأداء المتوازن الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسة هي: الأفراد

والأنظمة والإجراءات التنظيمية، ولسد هذه الفجوة يجب استثمار قدرات العاملين بتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وإدخال تكنولوجيا نظم معلومات حديثة وتطوير الإجراءات التنظيمية. وبذلك فإنه يجب على كل العاملين في المؤسسة أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار والتحسين لكل جوانب العمل في المؤسسة وذلك للحفاظ على المزايا التنافسية وتحسينها في المستقبل، كما يجب التوجه بالمنتجات الجديدة نحو الأسواق بسرعة وفاعلية، ويجب البحث عن طرق لتخفيض التكلفة باستمرار وإيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء ومراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم، ويعتمد هذا البعد على مجموعة من المقاييس أهمها مصاريف البحث والتطوير ،وبراءات الاختراع الجديدة والمنتجات الجديدة المقدمة في السوق ومصاريف التدريب.[1]وبهدف تقييم بعد النمو والتعلم فقد حددت العديد من الدراسات مجموعة من المعايير التقييم مختلف جوانب هذا البعد وتتمثل فيمايلي:[2]

- **معرفة إحتياجات الزبون:**إن مثابرة إدارة المؤسسة لمعرفة احتياجات الزبون هو أحد الأهداف الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار في تحقيق أهدافها الأخرى لأنه يحقق لها مواكبة الرغبات المتجددة للزبائن وبالتالي إشباعها،إن تحقيق هذا الهدف يحتاج الى إختيار محركات لقياس مدى تحقق ذلك كهدف إستراتيجي،ومن هذه المحركات عمليات البحث والتطوير التي تخططها المؤسسة لتطوير عملياتها الإنتاجية، ومعرفة رغبات زبائنها. ويمكن قياس فاعلية البحث والتطوير كمحرك من خلال إحتساب معدل تكاليف البحث والتطوير إلى المبيعات من السلع الجديدة، أو عدد الأبحاث التي تم إنجازها أو دعمها أو عدد السلع التي تم إبتكارها.
- **تحسين التكنولوجيا المستخدمة:** إن تحسين التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة يعد أمرا مهما لاستمرار إدارة المؤسسة في مواكبة التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين، وطريقا للتعديل في أساليب العمليات المستخدمة في المؤسسة. إن متابعة التقنيات التكنولوجية وتطوراتها من قبل إدارة المؤسسة دليل على مدى فهم وإدراك الإدارة لأهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة،حيث يعتبر الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة من العوامل الرئيسية التي تشكل مفتاحا لنجاح المستقبلي، ويمكن أن يتم قياس التحسن التكنولوجي من خلال التعرف على معدل تكلفة الحصول على التكنولوجيا الحديثة نسبة إلى إجمالي الأصول-
- **تحسين رضا العاملين:** إن اعتبار رضا العاملين هدفا استراتيجيا ينطلق من أهمية العاملين أنفسهم و تأثير عطائهم في إنجاز أهداف المؤسسة، ويتحقق رضا العاملين من خلال إيمان العامل بأن المؤسسة تشكل قيمة معنوية ومادية له.إن حصول العامل على مكافأة تتناسب مع الجهد الذي يقدمه، وتتلاءم مع

[1] حمد أحمد حمد أبو جزر، **مرجع سابق**،ص56.
[2] وحيد رثعان الختاتنه ،منصور إبراهيم السعايدة، **نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد2، 2010 ،ص350.

الاحتياجات المعيشية له سوف ينعكس على زيادة معدل الاستقرار الوظيفي،وبالتالي تحسين مستويات الرضا عن العمل في المؤسسة.إن الرضا الوظيفي هو محصلة لعدد من المفاهيم المختلقة مثل الولاء والاحتفاظ،وإكتساب عاملين على درجة عالية من المهارة ولكن كيف تحقق هذه المفاهيم؟إن محركات الأداء المناسبة التي ستعمل على تحقيق هدف تحسين رضا العاملين تتمثل في المحركات التالية:

- **التدريب:** إن زيادة مهارات العاملين من خلال حزمة مناسبة من برامج التدريب سوف ينعكس على تحسين قدرات هؤلاء العاملين في أداء العمل المناط بهم، وهذا بالتالي سوف يعزز الحالة النفسية الإيجابية للعامل ويشعره بأهميته إلى المؤسسة، وامتلاكه لقدرات على أداء العمل، وعلى العكس من ذلك فان عدم امتلاك المهارة المناسبة سوف يؤدي إلى قيام العامل بأداء العمل بمستوى متدني من حيث الكم والنوع. إن التدريب كمحرك أداء يمكن أن يقاس ويقيم من خلال التغير الذي يطرأ على إنتاجية العامل بعد الدورة التدريبية، و يتم ذلك من خلال استخراج معدل إنتاجية العامل قبل وبعد الدورة التدريبية.
- **مشاركة وتمكين العاملين في صنع القرار:** توصلت العديد من الدراسات إلى أن مشاركة العاملين في صنع القرار على اختلاف مستوياته له أثر بالغ في رفع مستوى درجة رضا العاملين في المؤسسة، ولكن كيف يتم ذالك؟ إن عملية مشاركة العاملين في صنع القرار من الممكن أن تبدأ في المراحل الأولى لصنع القرار والمتمثلة في تحديد المشكلة و التعبير عنها،ومن ثم اقتراح الحلول لمعالجة المشكلة واتخاذ القرار المناسب في هذا الشأن.إن قيام الإدارة بإشراك العاملين في تحديد استراتيجيات المؤسسة من شأنه أن يبرز الأفكار التي تساعد في تقدير الطاقة المتاحة للمؤسسة.
- **المكافآت:** تعتبر المكافأة من أهم المحركات التي تحدد مستوى رضا العاملين، وذلك لأنها تمثل البديل أو المقياس لقيمة العمل الذي يقدمه العامل للمؤسسة.إن من أنسب نظم المكافآت هي النظم المرتبطة بالإنتاجية،ويمكن أن يقاس هذا المحرك من خلال العلاقة بين معدل مكافأة العامل ومعدل وإنتاجيته، ويمكن أن تكون معدلات المكافأة أعلى من معدل الإنتاجية في المؤسسة التي في المرحلة الأولى من عمرها ولكن بقاء هذا المعدل مرتفعا في السنوات اللاحقة يعبر عن خلل، ويمكن من خلال مقارنة مكافآت العاملين في المؤسسة مع المؤسسات الأخرى لنفس الصناعة أن يتم الحصول على دليل و مرشد لتصويب نظام المكافآت.

- **درجة الاحتفاظ و بقاء العاملين في المؤسسة:**يتجه الاهتمام عند تطبيق نظام قياس المتوازن لأداء المؤسسة نحو تحديد درجة الاحتفاظ بالعامل وانتمائه لها بسب قناعة العامل بأن جانبا كبيرا من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه المؤسسة وليس لعدم وجود فرص بديلة للتوظيف

متاحة أمامه في مؤسسات أخرى[1].

- **إنتاجية الموظف:** وتعتبر إنتاجية الموظف المحصلة النهائية لقياس تأثيرات مهارات الموظف وحالته النفسية والمعنوية ورضاه وقدرته على الابتكار والإبداع وتحسينه للعمليات الداخلية، ويمكن استخدام مؤشر الإيراد العائد من كل موظف وذلك عن طريق قسمة الإيرادات التي ينتجها الموظفون الذين شاركوا في عملية الإنتاج على عددهم، وتقوم بعض المؤسسات باشتقاق مؤشر تغطية العمل الاستراتيجي عن طريق نسبة المهارات و المعرفة التي حاز عليها الموظفون فعلا إلى تلك المهارات والمعرفة التي ينبغي حيازتها والتي يحددها المديرون عادة.وفي حقيقة الحال لا بد من التعليم والتدريب المستمرين للموظفين إضافة لإيجاد علاقات ثقافية بين الموظفين و الإدارة.[2] تلخص أهم المؤشرات التي تقيس بعد التعلم والنمو من خلال الجدول التالي:

الجدول (4):مقاييس بعد التعلم والنمو

مقاييس بعد التعلم والنمو		
رضا العاملين	مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم	وفرة البرامج التدريبية
معدل التغيب	أفكار العاملين بخصوص التحسين المستمر	إنتاجية العاملين
حوادث السلامة	ساعات التدريب	التحفيز
جودة بيئة العمل	القيمة المضافة لكل عامل	فرص الترقيات الداخلية
نفقات التدريب المستمر	معدل الاتصالات الداخلية	مرونة التوظيف والتسريح
التمكين		نسبة العاملين إلى عدد أجهزة الحاسوب
نسبة تحقيق الأهداف الفردية		
رضا العاملين على البرامج التدريبية		

المصدر: حمزة رملي،**دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية**،أطروحة دكتوراه غيرمنشورة،قسم العلوم الإقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف1 ،2016-2017،ص95.

5- **البعد البيئي والمجتمعي:** إن من أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج بطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية والبيئية المرتبطة بالأداء، بالرغم من حاجة أطراف عديدة لها، وقد

[1] بوشعور رضية،**مرجع سابق**، ص196.
[2] أماني جرار،**مرجع سابق**،ص193-194.

أشار Kaplan& Norton باختصار إلى الأمور الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة المهنية، حيث رأوا أنه عندما تكون تلك الأمور حيوية للإستراتيجية الناجحة فإن المؤسسة تعمل في ظل فرض أن المؤسسة مواطن جيد "Corporate Good Citizen"وأن المؤسسات التي تواجه عملياتها مخاطرة بيئية تحتاج إلى الاستجابة لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتنشد تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي لتعظيم قدرتها على تعيين موظفين والاحتفاظ بوجودها في المجتمع، ومحاولة توسيع أعمالها. كما يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في اختيار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي، بحيث تدخل ضمن محتوى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولخلق حوافز للتحسين المستقبلي لتلك المؤشرات على المدى الطويل بحيث يجب تطوير المقاييس الواعدة التي يمكن تتبعها بسهولة في الأجل القصير.[1] هناك أربعة جوانب أساسية يتم من خلالها قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية[2]:

- **مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للعمال:** تقيس مؤشرات قياس الأداء الإجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات من خلال مجالات المسئولية الاجتماعية ومقارنة هذه المؤشرات الكمية والقيمية لسنوات عديدة للوقوف عند تطورها ومدى تعاملها مع الأداء الاجتماعي المطلوب للمؤسسة وهنا نستطيع تحديد بعض هذه النسب والمؤشرات على سبيل المثال لا الحصر.[3]

❖ قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية:

معامل قياس مدى مكافأة العمال=الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل X عدد العمال.

❖ قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات:

مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل .. الخ / عدد العمال.

❖ قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين فيها :

مساهمة المؤسسة في التصوير الفني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين.

❖ قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة :

[1] مزياني نورالدين،بلاسكة صالح، **أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة**، مجلة الباحث الإقتصادي،العدد1، 2013، ص259.

[2] بن أحمد سعدية، **مرجع سابق**،ص121.

[3] سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال**،بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،6-8 نوفمبر 2001ء ص 201.

مساهمة المؤسسة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية/ إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة

❖ قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث و الضوضاء وتجميل المنطقة:

مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / أجمالي ميزانية الأبحاث

❖ قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين :

مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث التي تقع عدد ساعات العمل الفعلية

❖ قياس مدى مساهمة المؤسسة في استقرار العمل في محيطها:

معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة الإجمالي عدد العاملين.

❖ قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة :

مساهمة المؤسسية =تكلفة المساهمة للمؤسسة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة

❖ قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:

مساهمة المؤسسية =تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف خارج المنطقة أو الكلية

- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة** : ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشتمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك. [1]

❖ قياس المؤسسة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والهادفة إلى احترام البيئة

❖ قياس المؤسسة لانبعاثتها المؤثرة سلبا على البيئة.

❖ قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية.

❖ قياس المؤسسة لحجم الفضلات والمهملات الناجمة عن العملية الإنتاجية.

❖ قياس المؤسسة لحصة الفضلات والمهملات التي قامت بإعادة تدويرها.

❖ قياس المؤسسة لاستهلاكها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة.

[1] العايب عبد الرحمن، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -،2010-2011،ص ص179-180.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:**ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية..
- **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج** :وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.[1] نلخص أهم المؤشرات التي تقيس بعد الأداء البيئي والمجتمعي ومن خلال الجدول التالي:

[1] حارس كريم العاني، **دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية**،المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة،كلية العلوم الإدارية والمالية،جامعة فيلاديلفيا،15-2005/03/16،ص ص9-10.

الجدول(5): مقاييس بعد الأداء البيئي والمجتمعي

مقاييس بعد الأداء البيئي والمجتمعي		
المؤشرات الاجتماعية (المتعلقة بالعمال وظروف العمل)	**المؤشرات المجتمعية**	**المؤشرات البيئية**
✚ العدد الكلي للعمال. ✚ توزيع العمال الى: ذكر و أنثى. ✚ التوزيع حسب الأعمار. ✚ عدد الموظفين في السنة. ✚ عدد الموظفين الحاصلين على شهادة الدكتوراه الماجستير، مهندس، ماستر، ليسانس، تقني سامي اقل من ذلك ✚ الوقت الأسبوعي للعمل، ✚ ساعات الغياب. ✚ عدد حوادث العمل. ✚ معدل تكرار حوادث العمل- ✚ عدد الساعات المخصصة التكوين العمال ✚ عدد الموظفين المستفيدين من ترقية خلال السنة. ✚ معدل العمال المعوقين بالنسبة لإجمالي العمال-	✚ عدد أيام المهمات التي تم تنفيذها من أجل الصحة والسلامة المهنية. ✚ عدد الأشخاص الداخليين والخارجين الذين استفادوا من وعي معلومات أو تكوين في الوقاية والأمن ✚ عدد المتربصين الذين تم تكوينهم في طرق الحماية والوقاية. ✚ المبالغ المصروفة على مهمات الصحة والسلامة المهنية. ✚ المبالغ المخصصة للوقاية من مكافحة الأمراض النادرة الحماية من الأمراض غير النادرة .	✚ استهلاك الغاز ✚ زيت الوقود التنقلات المهنية عن طريق المركبات الأرضية للمؤسسة ✚ الكهرباء ✚ الحرارة ✚ المياه المبردة ✚ انبعاثات اخرى ل CO_2 للتنقلات المهنية عبر الطائرات، القطارات والمركبات الأرضية المستأجرة من طرف المؤسسة

المرجع:بن أحمد سعدية،**مرجع سابق**،ص121.

إن المؤشرات الواردة أعلاه لا يمكن أن تدخل حيز التطبيق العملي ما لم تحظى بمعلومات محاسبية واضحة ودقيقة على مستوى المؤسسة والبيئة والمجتمع ككل.وذلك من خلال الاعتماد على معلومات محاسبية صريحة و واضحة لكافة التكاليف والمنافع الاجتماعية المؤثرة على بيئة ومحيط الاستثمار.تجدر الإشارة إلى أن الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أعمال لا يمكن تقييمه والحكم عليه بنظره مجردة بمعزل عن تكاليف الأضرار التي

يتحملها المجتمع نتيجة للآثار السلبية للنشاط الاقتصادي لتلك المؤسسة، وبذلك ينبغي إجراء الموازنة بين ما تقدمه تلك المؤسسة من أداء اجتماعي لكافة الأطراف ذات العلاقة من جانب وما لها من آثار سلبية ضارة بالبيئة المحيطة والمجتمع ككل من جانب آخر.ضمن هذا السياق فان المشكلة الأساسية التي تعيق عملية الموازنة هي كيفية إخضاع تكاليف تلك الأضرار الاجتماعية للقياس الكمي .بمعنى آخر، كيفية تحويل بعض هذه التكاليف من أضرار معنوية إلى خسائر على شكل قيم نقدية لأغراض القياس الكمي، فبعض الأضرار التي يتحملها المجتمع مثل الضوضاء أو تلوث البيئة قد تنعكس بشكل أو بآخر على زيادة تكاليف العلاج للأمراض ذات العلاقة بهذا التلوث والذي تتحمله الوحدات الصحية أو أفراد المجتمع، إلا انه يبقى من الصعب الإيماء بشكل مباشر ودقيق عن حجم تلك الآثار.إن عملية حصر تلك التكاليف ومقارنتها ليست بالإجراء اليسيير،حيث إن المعلومات المستقاة لهذا الغرض لا تتضمن بشكل مطلق معلومات كمية،بل تشير في الغالب إلى معلومات نوعية يصعب ترجمتها كميا وبذلك تبقى عاجزة عن الاحلال كقياسات منطقية تعوض عن الأضرار أو التكاليف الاجتماعية المهدرة.لغرض التصدي لهذه المشكلة فقد لجأ الفكر الاقتصادي إلى استخدام عدة طرق ووسائل نحو الاقتراب من دقة الذي وضعت له القواعد والأسس القياس، كان أفضلها استخدام أسعار الظل الارتكازية للتطبيق العملي، الأمر الذي شجع المفكرين ضمن المحيط المحاسبي على تبني وتطبيق ذلك المفهوم لغرض استيضاح أثر العوامل غير الكمية على قياس تكلفة ومنافع المؤسسة الاقتصادية.

6- بعد ادارة المخاطر: تستخدم هذه المؤشرات كمقاييس لتتبع أي خسارة أو مشكلة يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وأن أي شيء يؤدي هذه المهمة يعتبر مؤشرا خطرا، ويصبح المؤشر رئيسا عندما يتعقب المشكلة بشكل جيد، كما تعتبر مؤشرات المخاطر مهمة لرصد المخاطر التشغيلية. ويمكن تعريف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناجمة عن عدم الكفاية أو الفشل في التشغيل، والنظم المطبقة، وضعف أداء العاملين أو أحداث خارجية، ومن أمثلتها:[1]

- مؤشر عدد الشكاوي الداخلية والخارجية.
- مؤشر عدد العاملين التاركين للعمل .

[1] هدى مؤيد حاتم السعدون ،**مرجع سابق**،ص65.

خلاصة الفصل:

تحتل عملية تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية سواءا على المدى القصير أو الطويل وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تتوفر عليها المؤسسات الإقتصادية مقارنة بحجم الإحتياجات المالية اللامحدودة، فإن هذه الأخيرة مطالبة بالإستغلال الأمثل لمواردها بغية تحقيق أقصى العوائد واستمراريتها وتعظيم القيمة للمساهمين.

لكي يتمكن متخذ القرار من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا،فهو بحاجة إلى عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة وهذا بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تتوفر لدى المؤسسة مقارنة بحجم الإحتياجات المالية التي تحتاجها تلك الأهداف،ولقياس ذلك فهو بحاجة إلى التقارير المالية التي يوفرها نظام المعلومات المحاسبي وما تحتويه من معلومات تساعده في تقييم الأداء المالي ثم إتخاذ القرار.

يعتبر التحليل المالي من أنسب وأنجع الأساليب المستخدمة لتشخيص نقاط القوة في المؤسسة وتحديد نقاط الضعف فيها وكذا مسبباتها، كما يمكن أيضا من اكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجهها، وكل هذه المتغيرات إنما هي جوهر الأداء المالي لأي مؤسسة إقتصادية كانت.

تفتقر الأساليب التقليدية لتقييم الأداء المالي إلى إمكانية توفير المنفعة الاستراتيجية بسبب التطور السريع في بيئة الاعمال التنافسية، لذلك ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء المالي للمؤسسات بما ينسجم مع متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة.

الفصل الثالث

استخدام نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الزيبان القطر وبسكرة.

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى نظام المعلومات المحاسبي ودوره في تقييم الأداء المالي في المؤسسة.سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–، من خلال التعرف على الواقع نظام المعلومات المحاسبي لها ودوره في تقييم أداء المالي لها. بالإضافة إلى استخدام المؤشرات المالية الأكثر استخداما في التحليل لتقييم أداءها المالي والتي تساعد المؤسسة في نجاحها و إستمراريتها،من خلال تحليل قوائمها المالية وتحديد وضعيتها المالية خلال فترة الدراسة.وفي الأخير إقتراح نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–بإعتبارها أداة لتقييم الأداء من خلال إستخدام محاور الستة للبطاقة على المؤسسة،من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة ضعفها إن وجد. ومن أجل القيام بالدراسة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول:واقع نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–.

المبحث الثاني: دور التحليل المالي للقوائم المالية في تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث:أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

المبحث الأول:واقع نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–:

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إعطاء لمحة شاملة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–،وهذا من خلال توضيح نشأتها وأهم أنشطتها ومهامها من خلال وثائقها،بالإضافة إلى التعرف على نظام المعلومات المحاسبي الخاص بها من خلال التعرف على مدخلاته ومخرجاته، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب التي تعتمد عليها تقوم المؤسسة لتقييم أداءها المالي.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

نسعى من خلال هذا المطلب إلى إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة –بسكرة–، وهذا من أجل توضيح أهم أنشطتها ومهامها وهذا طبعا بالاعتماد على المعلومات المقدمة من رئيس مصلحة المحاسبة والمالية للمؤسسة.

1- **نشأة وتعريف المؤسسة:**ترجع فكرة إنشاء مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– إلى وزارة الصناعات الخفيفة بناءا على مرسوم المخطط الرباعي 74–75،الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية،فتقدمت كل من المؤسسة الإسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والمؤسسة الإيطالية OCRIM التي اهتمت بالتجهيز، وقد تمت دراسة المشروع من قبل مؤسسة فرنسية،أما المؤسسة الجزائرية C00PMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الإسبانية. تأسست مطاحن الزيبان القنطرة بتاريخ فيفري 1978م، وبدأت عملية الإنتاج في 02 ماي1983 م.

مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة هي مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأسمال يقدر ب235.000.000 دج، وتم رفع رأسمال في 2007 إلى 896.260.000 دج ،تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته)، وهي من بين 8 شركات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب التراب الوطني،إلا أنها تتمتع بالاستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والمؤسسة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة.

وفي سنة 2017 أصبحت مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة إحدى المركبات الصناعية والتجارية للشركة التابعة حبوب الزيبان القنطرة هذه الشركة تابعة للشركة الأم أقروديف،وأصبح اسم المؤسسة "المركب الصناعي التجاري –مطاحن الزيبان القنطرة–".

حيث تقع المؤسسة في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة ولاية بسكرة على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة.تقدر المساحة الإجمالية لمطاحن الزيبان ب 315647م^2 وهي تنقسم إلى قطعتين: تعتبر القطعة الأولى خاصة بالمطاحن والإدارة.أما القطعة الثانية خاصة بالسكنات الوظيفية.تتمثل الطاقة الانتاجية للمؤسسة ب1500 قنطار في اليوم من القمح اللين و5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.تقوم المؤسسة بتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتمثل في:سميد ممتاز–سميد عادي–دقيق ممتاز–دقيق الخبازة–نخالة القمح اللين–نخالة القمح الصلب–النخالة المكعبة –السميد الثانوي.وتتمثل تشكيلة المنتجات فيمايلي:

جدول رقم(6):تشكيلة المنتجات

المنتوج	النوع	السعة
السميد	ممتاز	25.10 كغ
	عادي	25 كغ
	ثانوي	25 كغ
الدقيق	ممتاز	10.5 .50.25 كلغ
	عادي(الخبازة)	50.25 كغ
نخالة	نخالة قمح صلب	40. 10 كغ
	نخالة قمح لين	40. 100 كغ
	نخالة المكعبة	40. 100 كغ

المصدر: وثائق المؤسسة

2- أهداف المؤسسة: إن منتجات المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها،حيث سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا ودائما.

- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية في محيطها الاجتماعي،و تثمين الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.
- العمل على توفير احتياجات السوق من المنتجات الغذائية؛
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل؛
- وضع سياسات إنتاجية وتجارية متطابقة مع متطلبات السوق؛

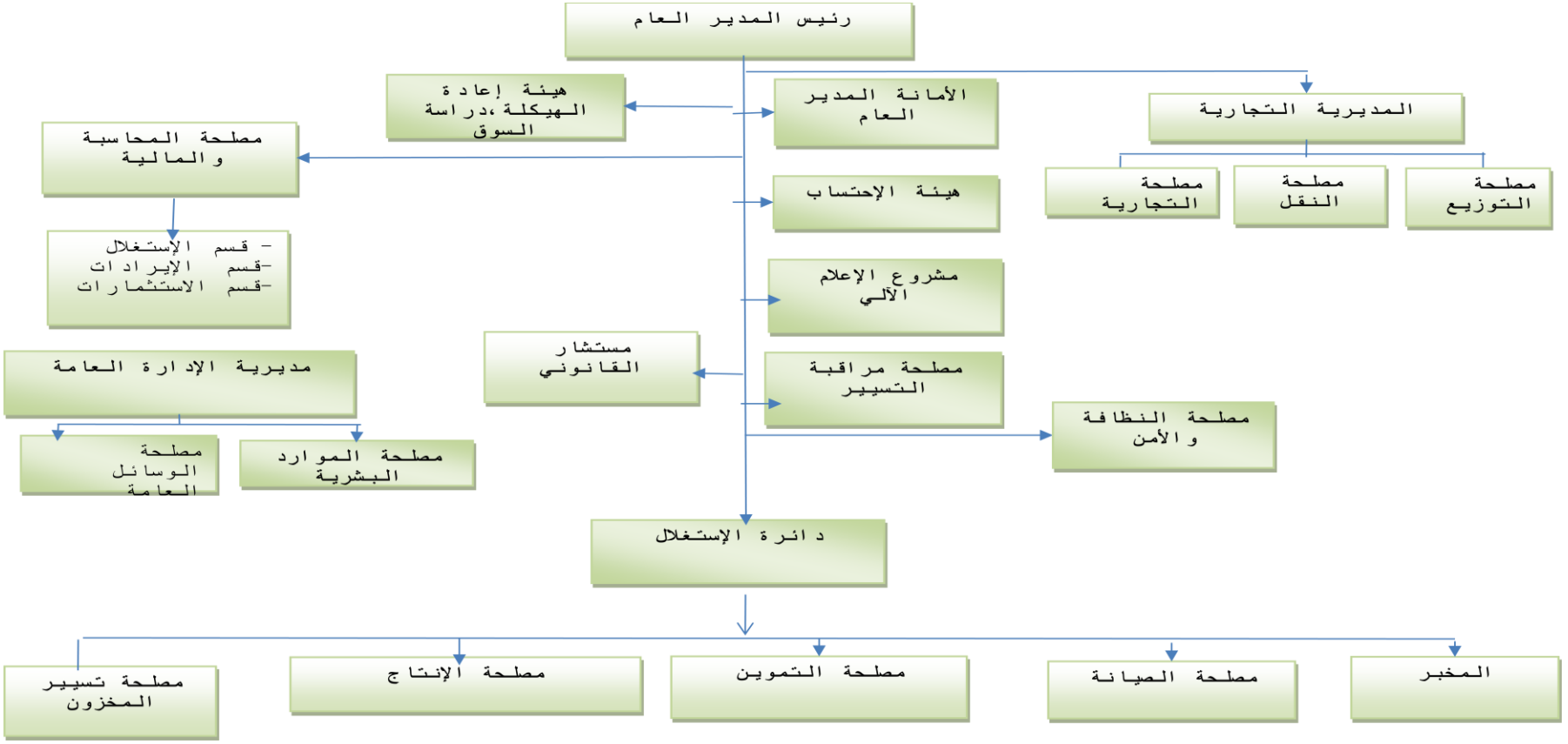
3- **سياسة المؤسسة:**إن القدرات الإنتاجية والوضعية المالية لمؤسسة مطاحن الزيبان–بسكرة –القنطرة–هما عاملان يشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال من خلال:

- الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء(الزبائن المساهمين– المحيط ..).
- ترقية ثقافة الإصغاء، إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
- تكوين وتحسين مجموعة العمال.
- الاتصال في الداخل من خلال تفاعل مع جميع العمال، وفي الخارج لضمان الخدمة والمنتوج.
- التحديث وصيانة طاقة الإنتاجية.

4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–:

تقسم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–إلى عدة فروع ومصالح من أجل التسيير الحسن وتسهيل عمليات الرقابة،ويوضح الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة بين مكونات المؤسسة حسب السلم الهرمي للسلطة كمايلي:

الشكل رقم(05):الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة –بسكرة–:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

تتكون مؤسسة مطاحن الزيبان –القنطرة – من المستويات التنظيمية الآتية:

- **رئيس المدير العام:** يعد المدير العام المسؤول الأول على كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (النطاق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يترأس مجلس الإدارة.
- رئيس لجنة حفظ للصحة.

- **أمانة المدير العام:** تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة. من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام).

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها بين مختلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (الزبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار ...).
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

- **هيئة إعادة الهيكلة،دراسة السوق والإتصال:** تتمثل مهامها في دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة، دراسة السوق الذي تنشط فيه المؤسسة،تنظيم و المشاركة في المعارض الاقتصادية وكذا تمثيل المؤسسة من ناحية الإعلامية وكذا الإشهار لمنتجات المؤسسة.

- **المستشار القانوني:** يتلخص دوره في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، وتتمثل مهامه في:

- التكفل بقضايا المؤسسة محل النزاع سواء مع أشخاص طبيعيين أو معنويين.
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزائي على مستوى الجهات القضائية المختصة.
- متابعة إجراء التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونية بقصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
- متابعة ملفات التأمين **CAAT** – وكالة بسكرة– وتحصيل كافة التعويضات في هذا الشأن.

هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتباري على مستوى المؤسسة:

- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
- تمثيل المؤسسة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
- تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

– **مشروع الإعلام الآلي:**تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية، ومن المهام:

- إنشاء برامج أو إحداث التغييرات والتطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة(حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الاستثمارات، الإهتلاكات ...).
- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
- إدارة شبكة الإعلام الآلي.
- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
- المساهمة في الجرد السنوي.

– **مصلحة النظافة و الأمن:** تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة لمختلف أنواعه ونظافتها، وتنسم إلى فرعين:

- **فرع الأمن:** يشرف عليه رئيس فرع مسؤول عن رؤساء أفواج يشرفون عن أعوان الأمن يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

– **مهام خاصة بالأمن العام:**

- ❖ حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.
- ❖ مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.
- ❖ إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل رفع المنتوج.

– **مهام خاصة بالأمن الصناعي:**

- ❖ المحافظة على أمن الآلات من الأخطار.
- ❖ رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلا.
- ❖ الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.
- ❖ إتقان استعمال وسائل الدفاع (الدفاع ،الحريق).

- **فرع النظافة:** يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:
  - التنظيف الدوري.
  - مراقبة مستوى مخزون المياه وتعميقه.

– **مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:** تعد من أهم مصالح المؤسسة وتتمثل مهامها في إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة، إعداد التقارير الثلاثية والسداسية، إعداد التقرير السنوي (وهو عبارة عن تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة)، وكذا تقديم إحصائيات ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم، من أهم مهامه:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوات التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، و تشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات،الموارد البشرية... إلخ
- إعداد اللوح البياني للمؤسسة(التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية ...) ومقارنتها مع التقديرات و تحليل النتائج.
- إعداد التقارير الثلاثية والسداسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
- إعداد التقرير السنوي للتسيير:وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
- تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

– **هيئة الاحتساب:**تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة،وهي تقوم بتقييم ومراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة،وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

– **مصلحة المحاسبة والمالية:** تضم هذه المصلحة الفروع التالية:

- **قسم الاستغلال** : يهتم هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة،أين يتم استقبال الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات.
- **قسم الإيرادات:** يختص هذا الفرع بالإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة حيث يتم استقبال الملفات من مصلحة المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التسديد.
- **قسم متابعة الاستثمارات:** وهو مسؤول عن التحركات الخاصة باستثمارات المؤسسة.

- **مديرية الاستغلال:** تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المديرية المسطرة.

- **مصلحة الإنتاج:**تتكون مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل مطحنة رئيس مهامه تلخص في جانبين أساسيين هما جانب ميداني (من حيث متابعة المادة الأولية، اليد العاملة، مراحل الإنتاج...) وجانب إداري (أين يقوم رئيس المصلحة بتحديد كمية المادة الأولية المطحونة، تحديد كمية المواد المستخرجة، متابعة مراحل الإنتاج،متابعة الوسائل المسخرة للعمل،متابعة محيط العمل.). تتم العملية الإنتاجية وفق عدة مراحل انطلاقا من مرحلة استقبال القمح وصولا إلى مرحلة تغليف المنتوج النهائي في أكياس خاصة.

- **مصلحة التموين:** تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين بالإضافة إلى شراء بقية المستلزمات من قطع غيار، أداوت مكتب...وهي تتكون فرعين:

  - **فرع المشتريات:** يتكون من رئيس فرع ومصفي وهو الذي يقوم بعمليات الشراء.
  - **فرع تعيير الحبوب:** يتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعيير المادة الأولية(قمح صلب، قمح لين) قبل أن تتم عملية الشراء، فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما أنه يصل إلى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (**OAIC**) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم: 80 المؤرخة في 2007/12/26.

- **مصلحة تسيير المخزون:** تتكون هذه المصلحة من ثلاث فروع أساسية، أولها فرع الاستقبال وهو مخصص لتسيير المادة الأولية، ثانيا فرع تسيير مخزون الذي يهتم بتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس حيث يشرف على كل مخزن أمين مخزن وأخيرا فرع الإرسال وهو مخصص لتسيير المادة النهائية.

- **مصلحة الصيانة:** إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات الضرورية لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج.

- **المخبر:** يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان اللذين يقومون بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية ومنتجات تامة الصنع.

– **المديرية التجارية:**وهي تتكون من ثلاث مصالح أساسية:

- **مصلحة التوزيع:** حيث تتكفل المؤسسة بنقل منتجاتها إلى ست نقاط بيع موزعة في كل من أولاد جلال، سيدي عقبة، جيجل، نقطتي بيع في دائرة بسكرة وأخيرا في سوق الفلاح بالقنطرة.
- **مصلحة النقل:** يشرف رئيس المصلحة على تسيير شاحنات النقل و السيارات بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.
- **مصلحة المبيعات:** تعتبر هذه المصلحة المتعامل المباشر مع الزبائن وهي المسؤولة عن جملة من المهام منها:الإشهار للمنتوج واستقبال ملفات الزبائن الجدد.يندرج ضمن هذه المصلحة مركز الفوترة الذي يعتبر المسؤول عن إعداد وصل رفع المنتوج بعد استلام طلب الشراء من الزبائن، إعداد الفاتورة، متابعة أرصدة الزبائن وأخيرا تقييم يومية المبيعات مرفقة بنسخ من الفواتير وتسديدات الزبائن لمصلحة المحاسبة والمالية.

– **مديرية الإدارة العامة:** وهي تتكون من مصالح التالية:

- **مصلحة الوسائل العامة:** أين يتم السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة وغيرها من المهام.
- **مصلحة الموارد البشرية:** تعمل هذه المصلحة على تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية وكذا متابعة الإحصائيات وهي تضم كل من فرع الأجور، فرع تسيير الموارد البشرية ومراسل اجتماعي.

المطلب 2:واقع نظام المعلومات المحاسبي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

يلعب نظام المعلومات المحاسبي دورا رئيسيا في المؤسسة من خلال عملية تجميع وتلخيص ومعالجة البيانات الاقتصادية وتحويلها إلى معلومات محاسبية تلبي احتياجات الإدارة ومتخذي القرارات.

1– المدخلات:يتطلب تسجيل البيانات المحاسبية في الدفاتر المحاسبية في المؤسسة توفر المستندات الضرورية المعبرة عن ذلك،والتي تستخدم كوسيلة أساسية لإدخال تلك البيانات إلى نظام المعلومات المحاسبي. وفيما يلي أهم مستندات والوثائق القانونية اللازمة لأهم العمليات المالية التي يقوم بها المؤسسة:

1–1– مستندات والوثائق القانونية اللازمة لعملية الشراء ودخول إلى المخازن: تتم عملية شراء مواد الأولية والتموينات ودخولها إلى المخازن في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- وصل الطلب للمخزونات.
- فاتورة المورد.
- وصل الاستلام،
- طلب التسديد.

- إشعار بالتسوية يمضى من طرف المورد كإثبات للتسديد تكلفة المشتريات.

1-2- مستندات والوثائق القانونية اللازمة بتأدية الخدمات:تتم عملية تأدية الخدمات في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- نفس الوثائق باستثناء وصل استلام يقابله إقرار بالخدمة المؤداة.

1-3- المستندات والوثائق القانونية اللازمة بخروج المخزونات والمواد الأولية واللوازم والتموينات الأخرى:

تتم عملية خروج البضاعة والمواد الأولية واللوازم والتموينات الأخرى في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- مستند صرف المخزونات .

1-4- المستندات والوثائق القانونية اللازمة بدخول المنتجات إلى المخازن: تتم عملية دخول المنتجات إلى المخازن في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- مستند دخول المنتجات إلى المخازن.

1-5- المستندات والوثائق القانونية اللازمة بخروج المنتجات من المخازن: تتم عملية خروج المنتجات من المخازن في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- مستند خروج المنتجات من المخازن.

1-6- مستندات والوثائق القانونية اللازمة لبيع المنتجات:تتم عملية تسجيل المحاسبي من خلال المستندات التالية:

- مستند خروج المنتجات من المخازن.
- مستند خاص بالمبيعات اليومية والشهرية.
- فاتورة أصلية.
- وصل التسديد.

1-7- عملية إقتناء التثبيتات :تتم عملية شراء التثبيتات في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- طلب التوريدات.
- وصل الطلب للتثبيتات.
- فاتورة المورد.
- وصل الاستلام.
- طلب التسديد.

- إشعار بالتسوية يمضى من طرف المورد كإثبات للتسديد تكلفة للشراء التثبيت.

1–8– المستندات القانونية اللازمة بالأجور: تتم تسجيل مصاريف المستخدمين في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- الكشف العام للأجور.
- الكشف التفصيلي لأجر كل عامل.
- قائمة بالعمال في كل بنك.
- كشف مصاريف القيام بالمهام يعدها قسم المستخدمين.
- أمر بالتسديد.

1–9– المستندات القانونية اللازمة بالضمان الإجتماعي: تتم تسجيل مصاريف الضمان الإجتماعي في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- تصريح يخص إشتراكات الضمان الإجتماعي.
- طلب التسديد.
- مستند يبين وضعية حركة العمال من أسماء العمال الجدد والعمال الراحلين.
- طلب التسديد.
- إشعار بالتسوية يختم من طرف الجهة المستلمة للأمر بالتحويل على مستوى صندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية، و يعاد تسليمه لمصلحة المحاسبة كدليل على إتمام عملية التسديد.

1–10–المستندات القانونية اللازمة بالضرائب وما شابهها: تتم تسجيل مصاريف الضرائب وما شابهها في المؤسسة وفق المستندات التالية:

- نسخة طبق الأصل من التصريح بالضرائب والرسوم في وثيقة تسمى G50 .
- مستند خاص يتم توضيح فيه مختلف الفواتير الخاضعة للضرائب والرسوم والتي يتم فيها تحديد مالها و ماعليها من الضرائب والرسوم.
- الكشف العام للأجور.
- طلب التسديد.
- إشعار بالتسوية يمضى و يختم من طرف الجهة المستلمة للأمر بالتحويل على مديرية الضرائب ببسكرة، و يعاد تسليمه لمصلحة المحاسبة كدليل على إتمام عملية التسديد.

2- المعالجة المحاسبية لأهم العمليات المحاسبية التي يقوم بها المؤسسة:

تمثل الوثائق والمستندات السابقة المادة الخامة التي يعالجها نظام المعلومات المحاسبي وتنشأ من خلال ممارسة المؤسسة لأنشطتها سواءا كانت داخل المؤسسة أو البيئة المحيطة بها.ثم تحليلها إلى مصدر أو استخدام لتحديد الطرف المدين والطرف الدائن للقيد المحاسبي الواجب تسجيله في اليومية عن طريق برنامج (D.L.G)الذي يقوم بعمليات المعالجة الآلية للبيانات المحاسبية في اليوميات الالكترونية،وانجاز المراحل الأخرى من الترحيل إلى دفتر الأستاذ وإعداد القوائم المالية.

2-1- مركز معالجة البيانات المحاسبية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة:وتتم المعالجة في نظام المعلومات المحاسبية في مؤسسة مطاحن الزيبان على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية، حيث تشترك كل من الأقسام الثلاثة للمصلحة في عمليات المعالجة وهي :قسم الإستغلال،قسم الإيرادات،قسم الإستثمارات والذي يقومون بتأدية المهام وفق اللآتي:

- **قسم الاستغلال:**يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات تتمثل مهامه في:
  - مسك مسودة البنك: تقيد به كل العمليات البنكية(إصدار صكوك وكذا التحويلات)؛
  - مسك مسودة الصندوق: تقيد به كل العمليات التي تتم نقدا؛
  - إستقبال والتأكد من صحة ملفات المشتريات و الخدمات المؤداة؛
  - إستقبال والتأكد من صحة ملفات الخدمات المؤداة؛
  - إعداد التقارب البنكي؛
  - تقييد حركة المخزون الخاصة بالمادة الأولية؛
  - استخراج اليوميات المساعدة ودفتر الأستاذ لكل حساب للتأكد من صحة العمليات المحاسبية؛
  - إعداد الميزانية؛
  - إعداد جدول حسابات النتائج؛
  - التنسيق مع المديرية العامة الكائنة بسطيف حول تسيير المؤسسة بإرسال مختلف الوثائق المحاسبية (الميزانية، جدول حسابات النتائج...).
- **قسم الإيرادات:** يختص هذا الفرع بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مصالحة المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التخليص.تتمثل مهامه في:

- ❖ التأكد من صحة اليوميات و مطابقته للفواتير وقيمة التحويل؛
- ❖ فوترة التحويلات أو الصكوك المؤشر عليها؛
- ❖ فوترة يوميات المبيعات(الفوترة، كيفية التسديد)؛
- ❖ متابعة المبيعات بالآجال.
- ❖ إيقاف رقم الأعمال الشهري ومقارنته مع اليوميات المحاسبية و اليوميات المرسلة من طرف مصلحة المبيعات؛
- ❖ يقوم المكلف بالتحصيل الجبائي، برصد قيمة الضريبة على القيمة المضافة، حقوق الطابع وكذا الضريبة على رقم الأعمال ويصرح بها قبل 20 من الشهر الموالي؛
- ❖ استخراج جدول حساب خاص بالإيرادات من أجل إعداد التقارب البنكي.

قسم متابعة الاستثمارات:هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات من:

- ❖ الشراء لأول مرة مع إعطائه رمز خاص؛
- ❖ تغيير مكان الاستثمار؛
- ❖ القيام بعملية الجرد والإهتلاك الخاص بالاستثمار.

وتمر عملية المعالجة في نظام المعلومات المحاسبية في مؤسسة مطاحن الزيبان –بسكرة –بعدة مراحل وهي كالآتي:

2-2- تسجيل في دفتر اليومية:بعد تجميع الوثائق والمستندات تأتي عملية تقيدها في دفتر اليومية حيث تحتوي مصلحة المحاسبة والمالية على مجموعة من الدفاتر اليومية المساعدة بمثابة وحدة تصنيف لدفتر اليومية الكبير،ومن أهم اليوميات المستعملة في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة –بسكرة–:

الإفتتاحية:هذا الدفتر توضع فيه الميزانية الإفتتاحية في بداية الدورة بعد التأكد من صحة العمليات المحاسبية خلال الدورة السابقة للحصول على الميزانية الإختتامية للدورة الحالية.

يومية التثبيتات:هي يومية خاصة يقوم فيها المحاسب بتسجيل العمليات المتعلقة بشراء التثبيتات.

يومية الأجور:هي يومية خاصة يقوم فيها المحاسب بتسجيل العمليات الخاصة بدفع مستحقات المستخدمين.

- **يومية تحركات المخزون:**هي يومية خاصة يقوم فيها المحاسب بتسجيل العمليات خاصة بدخول وخروج البضاعة والمواد الأولية واللوازم والتموينات الأخرى من المخازن.بالإضافة إلى تسجيل العمليات الخاصة بدخول وخروج المنتجات إلى المخازن.
- **يومية المشتريات:**هي يومية خاصة يقوم فيها المحاسب بتسجيل جميع عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة، والمتمثلة في شراء البضاعة،مواد أولية،تموينات أخرى.
- **يومية الإيرادات:**هي يومية خاصة يقوم فيها المحاسب بتسجيل العمليات خاصة بعملية بيع بضائع والمنتجات التي تمت خلال السنة.
- **يومية الصندوق:**هي يومية خاصة يقوم فيها المحاسب بتسجيل العمليات خاصة بعملية الدفع التي تتم على مستوى الخزينة الداخلية للمؤسسة.
- **يومية بنك الإستغلال:**هي يومية خاصة يقوم فيها المحاسب بتسجيل جميع التسديدات التي تسدد عن طريق بنك الإستغلال.
- **يومية بنك بالإيرادات:**هي يومية خاصة يقوم فيها المحاسب بتسجيل العمليات التي تتعلق بتسجيل الإيرادات الواردة عن البضاعة أو المنتجات.
- **يومية العمليات المختلفة:**تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بالمصاريف الخدمات التي تحملتها المؤسسة خلال السنة بالإضافة إلى تسجيل المؤونات وتصحيحات.

يتم في مستوى أقسام مصلحة المحاسبة والمالية تحليل العمليات المالية من واقع المستندات المؤيدة لحدوثها وتحديد الطرف المدين والطرف الدائن حيث يقوم المحاسب بتسجيل هذه العمليات في دفتر اليومية. تتم عملية التسجيل المحاسبي حسب نوع العملية في اليوميات المساعدة كمايلي:

التسجيل في يومية الاستثمارات: تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بشراء الإستثمارات و تسجل محاسبيا يا كما يلي:

218 4451200	 404	ح/ التثبيتات العينية ح/ رسم على القيمة المضافة القابل للإسترجاع على التثبيتات ح/ موردو التثبيتات		

- **التسجيل في يومية المشتريات:** تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بشراءبضاعة والمواد الأولية واللوازم والتموينات المختلفة و تسجل محاسب يا كما يلي:

38. 4451300	 401.	ح/ مشتريات مخزونات ،مواد أولية أو التموينات أخرى ح/ رسم ق م القابل للإسترجاع على المخزونات والخدمات ح/ موردو المخزونات والخدمات		

- **التسجيل في يومية المخزونات:** تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بدخول وخروج المخزونات من المخازن و تسجل محاسبيا كما يلي:

- **عملية دخول البضاعة، والمواد واللوازم والتموينات الأخرى :** تسجل من خلال القيد التالي:

32/31/30	38.	ح/ بضاعة ،مواد ولوازم و تموينات أخرى ح/ مشتريات المخزونات ،المواد الأولية أو التموينات أخرى		

- **عملية خروج البضاعة، المواد واللوازم والتموينات الأخرى :** تسجل من خلال القيد التالي:

60.	 30/31/32	ح/ بضاعة أو/و مواد ولوازم أو/و تموينات أخرى مستهلكة ح/ بضاعة ،مواد ولوازم و تموينات أخرى		

- **عملية دخول المنتجات :**تسجل من خلال القيد التالي

357	724	ح/ منتجات تامة ح/ إنتاج المخزن		

- **عملية خروج المنتجات :**تسجل من خلال القيد التالي:

357	724	ح/ منتجات تامة ح/ إنتاج المخزن		

- **التسجيل في يومية الصندوق:**تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بعمليات الدفع عن طريق الصندوق و تسجل محاسبيا كمايلي:

- **العمليات المتعلقة ببعض التسديدات:** تسجل محاسبيا يا كما يلي:

4/6	530	ح/ مصاريف/حسابات الغير ح/ الصندوق		

- **التسجيل في يومية بنك الإستغلال** :تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بعمليات التسديدات التي تدفعها المؤسسة للغير التي تدفعها عن طريق البنك تكون كمايلي:

4.	51202	ح/ حسابات الغير ح/ بنك الإستغلال		

- **التسجيل في يومية المبيعات:** تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بعملية بيع المنتجات و البضاعة،وتسجل محاسبيا كمايلي:

411	70. 706 4454300	ح/ الزبائن ح/ مبيعات بضاعة/منتجات ح/ تقديم خدمات أخرى ح/ الرسم على القيمة المضافة المحصل		

- **التسجيل في يومية بنك الإيرادات:** تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بحالة تسديد عميل لقيمة المنتجات المباعة بشيك بنكي ويتم تسجيله كمايلي:

51201	411. 419	ح/ البنك ح/ الزبائن ح/ تسبيقات على الزبائن		

- **التسجيل في يومية العمليات المختلفة:** تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بالمصاريف التي تحملتها المؤسسة خلال السنة، كمايلي:

615 4456		ح/ مصاريف الصيانة والتصليحات ح/ رسم على القيمة المضافة قابل للاسترجاع		
	401	ح/ موردو المخزونات والخدمات		

التسجيل في يومية الأجور:تسجل في هذه اليومية العمليات التي تتعلق بأجور المستخدمين وحقوقهم لدى المؤسسة وتسجل هذه العملية محاسبيا وفق القيد الموالي:

631. 635. 625		ح/ مصاريف أجور المستخدمين ح/ إشتراكات الضمان الإجتماعي ح/مصاريف خارجية أخرى		
	421	ح/ أجور المستخدمين		
	425	ح/تسبيق على الأجر		
	43	ح/ الضمان الإجتماعي		
	44	ح/الضريبة على الدخل إجمالي		

2-3- مرحلة ترحيل إلى دفتر الأستاذ:

بعد أن يقوم المحاسب بإجراء قيود اليومية لجميع العمليات المالية التي قامت بها المؤسسة وجمع البيانات وتصنيفها،تتم عملية الترحيل إلى دفتر الأستاذ عن طريق جهاز الكمبيوتر الذي يحتوي على برنامج D.L.G حيث يقوم المحاسب بإدخال البيانات في الخانات المناسبة فقط،ليقوم البرنامج بعد ذلك بنقل المبالغ المدينة والدائنة من دفتر اليومية إلى الحسابات المختصة بدفتر الأستاذ ويطلق على هذه العملية عملية الترحيل وذلك من أجل الترصيد والتأكد من الحسابات.

3- **مخرجات نظام المعلومات المحاسبي للمؤسسة**:تتمثل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في القوائم المالية والمتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج ،جدول تدفقات الخزينة، جدول تغيرات الأموال الخاصة،ملحق القوائم المالية.

المطلب3:واقع تقييم الأداء المالي في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

تستعين المؤسسة في عملية تقييم أداءها المالي بشكل كبير على لوحة القيادة المالية باستخراج الانحرافات وتوضيحها بشكل سهل للقراءة وملفت للانتباه،بحيث تقوم المؤسسة بإعدادها كل ثلاث أشهر،حيث تقوم مصالح الخاصة بالمؤسسة بإعداد تقرير حول الأعمال خلال ثلاث أشهر من أعمال الإستغلال، التجارة، محاسبة

والمالية،موارد البشرية.حيث يقوم كل مسؤول بإعداد تقرير خاص بمصلحته.تظهر لوحة القيادة المالية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– كمايلي:

الجدول رقم(7):لوحة القيادة المالية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

					الوحدة:MDA
المؤسسة	إلى 2017/09/30	الحقيقي إلى 2018/09/30			نسبة التطور%
		تقديري	حقيقي	نسبة %	
مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–					
المجموع					

المصدر:مصلحة المحاسبة والمالية

ان المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة متعددة لذلك يمكن تجميعها في مجاميع كل مجموعة ترتبط بجزء من النشاط أو الانشطة التي تمارسها المؤسسة،فمثلا هناك مجموعة المؤشرات المرتبطة بالنشاط المالي،ويمكن لنا أن نعرض هذه المؤشرات الخاصة بالجانب المالي فيمايلي:

- **رقم الأعمال:**تقوم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– بتقييم أداءها المالي بمقارنة رقم الأعمال المحقق للسنة الحالية بالمقدر، وتسجيل الانحرافات إن وجدت،حيث يقوم رئيس المصلحة تحليل الانحرافات وذكر أسبابه،بالإضافة إلى مقارنة مابين ماحققتها المؤسسة في هذه الفترة وماحققته في السنة السابقة مما يساعد هذا إدارة المؤسسة على إدارة أداءها وإتخاذ الاجراءات التصحيحية.
- **متوسط الإستهلاك:** تقوم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– بتقييم أداءها المالي بمقارنة الإستهلاكات (60–61–62) للسنة الحالية بالمقدر، وتسجيل الانحرافات إن وجدت،حيث يقوم رئيس المصلحة تحليل الانحرافات وذكر أسبابه،بالإضافة إلى مقارنة مابين ماحققتها المؤسسة في هذه الفترة وماحققته في السنة السابقة مما يساعد هذا إدارة المؤسسة على إدارة أداءها وإتخاذ الاجراءات التصحيحية.
- **القيمة المضافة:** تقوم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– بتقييم أداءها المالي بمقارنة القيمة المضافة للسنة الحالية بالمقدر،وتسجيل الانحرافات إن وجدت،حيث يقوم رئيس المصلحة تحليل الانحرافات وذكر أسبابه،بالإضافة إلى مقارنة مابين ماحققتها المؤسسة في هذه الفترة وماحققته في السنة السابقة مما يساعد هذا إدارة المؤسسة على إدارة أداءها وإتخاذ الاجراءات التصحيحية.

- **إجمالي فائض الاستغلال:**تقوم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– بتقييم أداءها المالي بمقارنة إجمالي فائض الاستغلال للسنة الحالية بالمقدر، وتسجيل الانحرافات إن وجدت،حيث يقوم رئيس المصلحة تحليل الانحرافات وذكر أسبابه،بالإضافة إلى مقارنة مابين ماحققتها المؤسسة في هذه الفترة وماحققته في السنة السابقة مما يساد هذا إدارة المؤسسة على إدارة أداءها وإتخاذ الاجراءات التصحيحية.

المبحث الثاني: دور التحليل المالي للقوائم المالية في تقييم الأداء المالي

يمثل تحليل القوائم المالية أهمية كبيرة لإدارة المؤسسة ويفيد في تحليل الأداء المالي لها،من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وبالتالي إيجاد سبل علاجها بعد تحديد وتفسير أسبابها.ومن أجل تقييم أداءها المالي نقوم بتحليلها لفهمها بشكل جيد وفهم مختلف علاقات بين عناصرها.

المطلب الأول: تحليل القوائم المالية عن طريق التوازنات المالية

تتمثل أهمية القوائم المالية في إيصال المعلومات إلى المهتمين بوضعية المالية المؤسسة والنتائج التي حققتها خلال الفترة و التدفقات النقدية التي دخلت و التي خرجت منها.

1–للميزانية:تعرف بأنها قائمة مالية تلخص كافة الموجودات،المطلوبات، وحقوق المساهمين الخاصة بمؤسسة أثناء فترة زمنية محددة،وتساهم هذه المكونات الثلاثة بتوضيح طبيعة أملاك المؤسسة. حيث سنقوم بعرض الميزانية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– من سنة 2013–2017.

جدول رقم (8): الميزانية (الأصول) من سنة 2013–2017 الوحدة بالدينار الجزائري

الأصول	2013	2014	2015	2016	2017
الأصول غير جارية					
فارق بين الشراء					
التثبيتات معنوية	93396,79	47973,57	9594,71		
التثبيتات المادية					
اراضي	16478991,99	16478991,99	16478991,99	16478991,99	16478991,99
مباني	804706347,20	794262028,03	781614828,54	768537128,98	755528097,87
تثبيتات عينية اخرى	15023079,72	49237796,44	400537630,67	390345207,26	693523254,22
تثبيتات ممنوح امتيازها					
تثبيتات يجرى إنجازها		76599480,20	303040431,13	315073917,43	14999602,84
تثبيتات مالية					
سندات موضوعة موضع المعادلة					
مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة				19835500,76	606981203,75

سندات أخرى مثبتة				200000000,00	
قروض وأصول مالية أخرى غير جارية	87600,00	87600,00	87600,00	235940,00	265060,00
ضرائب مؤجلة على الأصل	15359344,36	13520537,16	13128230,70	12614635,64	8133098,16
مجموع الأصول غير الجارية	851748760,06	950234407,39	1514897307,74	1723121322,06	2095909308,83
مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ	52626341,65	79803426,48	77697251,21	89213232,48	98837767,56
الزبائن	156628403,58	144962673,18	74602384,16	115083150,59	132566625,37
المدينون الاخرون	16244813,12	16487339,36	20134279,75	3517386,51	3358830,83
الضرائب وما شابهها	8122630,34	1345972,61		11935550,27	3797417,36
حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة					
الموجودات و ماشابهها					
الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى	600000000,00	600000000,00	200000000,00		
الخزينة	230386483,43	275748859,23	443972000,71	379335665,53	169768021,46
مجموع الأصول الجارية	1064008672,12	1118348270,86	816405915,83	599084985,38	408328662,58
مجموع الأصول	1915757432,18	2068582678,25	2331303223,57	2322206307,44	2504237971,41

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

جدول رقم (9): الميزانية (الخصوم) من سنة 2013–2017 الوحدة بالدينار الجزائري

الخصوم	2013	2014	2015	2016	2017
رؤوس الأموال الخاصة	896260000,00	896260000,00	896260000,00	896260000,00	
رأسمال تم اصداره					
رأسمال غير مستعان به					
علاوات و احتياطات – احتياطات مدمجة	267064606,62	196351519,07	224293433,13	273679156,07	
فوارق اعادة التقييم	-28825229,35				
فارق المعادلة					
نتيجة الصافية /نتيجة صافية حصة المجمع	69444358,75	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
رؤوس أموال خاصة أخرى /ترحيل من جديد	-111332216,95				
حصة الشركة المدمجة					1169939156,07
حصة ذوي الأقلية				30310,50	110683178,38

مجموع	1092611519,07	1136515116,68	1171149156,07	1277262170,15	1401107599,54
خصوم غير جارية					
قروض وديون مالية		109087268,26	313820000,00	313820000,00	313820000,00
ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)			2749130,11	5264480,98	6709768,02
ديون أخرى غير جارية					
مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا	52950223,78	41445015,51	39033115,56	49947442,72	27411228,71
مجموع الخصوم غير الجارية	52950223,78	150532283,77	355602245,67	369031923,70	347940996,73
الخصوم الجارية					
موردون والحسابات الملحقة	15860672,04	29286883,38	122375923,78	33040612,53	61679413,74
ضرائب	3503005,88	6452345,61	22401516,05	3390573,88	38703914,58
ديون اخرى	750832011,41	745796048,81	659774382,00	639481027,18	654806046,82
خزينة سلبية					
مجموع الخصوم الجارية	770195689,33	781535277,80	804551821,83	675912213,59	755189375,14
مجموع الخصوم	1915757432,18	2068582678,25	2331303223,57	2322206307,44	2504237971,41

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

2–التحليل العمودي للميزانية:يتم في هذا التحليل حساب مختلف بنود الميزانية إلى البند الرئيسي في الميزانية ألا هو مجموع الأصول (مجموع الخصوم)،حيث تعطى الرقم (% 100)،وينسب إليه الخصوم غير الجارية،الخصوم الجارية،الأموال الخاصة... إلخ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (10):التحليل العمودي لميزانية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

السنوات / البيان	2013		2014		2015		2016		2017	
	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة	المبلغ	النسبة
الأصول										
الأصول غير الجارية	851748760,06	44,46%	950234407,39	45,94%	1514897307,74	64,98%	1723121322,06	74,20%	2095909308,83	83,69%
قيم الإستغلال	52626341,65	2,75%	79803426,48	3,86%	77697251,21	3,33%	89213232,48	3,84%	98837767,56	3,95%
قيم قابلة للتحقق	180995847,04	9,45%	162795985,15	7,87%	94736663,91	4,07%	130536087,37	5,62%	139722873,56	5,58%
قيم الجاهزة	830386483,43	43,34%	875748859,23	42,33%	643972000,71	27,62%	379335665,53	16,34%	169768021,46	6,78%
مجموع الجارية	1064008672,12	55,54%	1118348270,86	54,06%	816405915,83	35,02%	599084985,38	25,80%	408328662,58	16,31%
مجموع الأصول	1915757432,18	100%	2068582678,25	100%	2331303223,57	100%	2322206307,44	100%	2504237971,41	100%
الخصوم										
الأموال الخاصة	1092611519,07	57,03%	1136515116,68	54,94%	1171149156,07	50,24%	1277262170,15	55,00%	1401107599,54	55,95%
الخصوم غير الجارية	52950223,78	2,76%	150532283,77	7,28%	355602245,67	15,25%	369031923,70	15,89%	347940996,73	13,89%
الخصوم الجارية	770195689,33	40,21%	781535277,80	37,78%	804551821,83	34,51%	675912213,59	29,11%	755189375,14	30,16%
مجموع الخصوم	1915757432,18	100%	2068582678,25	100%	2331303223,57	100%	2322206307,44	100%	2504237971,41	100%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:

- **هيكل الأصول:**

❖ من خلال الجدول السابق يمكن أن نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة قد إرتفع مجمل أصولها غير الجارية بالنسبة إلى إجمالي الأصول خلال سنوات الدراسة،حيث إرتفعت النسبة إلى أن وصلت إلى 83,69%على حساب الأصول الجارية.

❖ أما فيما يخص الأصول غير الجارية نلاحظ إرتفاع التثبيتات المادية بنسبة 99,12%من إجمالي الأصول غير الجارية في سنة 2015،ثم إنخفضت النسبة إلى أن وصلت إلى 71,03%من إجمالي الأصول غير الجارية في سنة2017،وهذا ناتج عن إرتفاع التثبيتات المالية.أما التثبيتات المالية فنلاحظ إرتفاعها خلال سنوات الدراسة إلى أن وصلت 28,97%من إجمالي الأصول غير الجارية خلال سنة 2017. أما التثبتات الغير المادية فنلاحظ أن المؤسسة لا تعتمد عليها كأصل حيث نلاحظ إنخفاض النسبة إلى إنعدمت في سنة 2016.

❖ أما الأصول الجارية فنلاحظ أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على موجوداتها على باقي عناصر الأصول الجارية،حيث نلاحظ أن النسبة في حالة إنخفاض إلى أن وصلت6,78% من إجمالي الأصول المتداولة. ونلاحظ أيضا بوضوح إنخفاض الوزن النسبي للزبائن خلال سنوات الدراسة إلى وصلت النسبة إلى5,58% من إجمالي الأصول المتداولة.أما المخزونات فنلاحظ أن إرتفاع النسبة في سنة 2014 لتصل إلى 3,86% من إجمالي الأصول المتداولة،ثم إنخفاضها في سنة 2015 لتصل3,33%من إجمالي الأصول المتداولة ،ثم إرتفعت النسبة لتصل 3,95% في سنة 2017 من إجمالي الأصول المتداولة.

- **مصادر التمويل:**

❖ أما فيما يتعلق بجانب الخصوم فنلاحظ فيه وبشكل جلي أن المؤسسة تعتمد على مصادر التمويل الداخلي على حساب التمويل الخارجي.حيث نلاحظ من خلال الجدول إنخفاض نسبة التمويل الخاص خلال ثلاث السنوات الأولى حيث وصلت النسبة إلى50,24% إلا أن النسبة إرتفعت إلى وصلت 55,95% في سنة 2017 وهذا ناتج عن إرتفاع النتيجة.

❖ أما الخصوم الغير الجارية فنلاحظ إرتفاع النسبة إلى وصلت أن 15,89% في سنة 2016، ثم إنخفضت النسبة إلى أن وصلت إلى 13,89% في سنة 2017 وهذا ناتج عن زيادة القروض الطويلة الأجل.

- ❖ أما الخصوم الجارية فنلاحظ إنخفاض النسبة إلى وصلت29,11% في سنة 2016 ثم إرتفعت النسبة إلى 30,16% في سنة 2017 وهذا ناتج عن إرتفاع نسبة الموردين.

3- **التحليل الأفقي للميزانية:** قمنا بداية باعتماد على ميزانية المؤسسة لسنة 2013 كسنة أساس، وهذا مما يمكننا من رصد التغيرات الحادثة في مختلف البنود الواردة في الميزانية لسنوات 2014–2017، ونقوم لهذا الغرض بإعداد جدول خاص يكون على الشكل التالي:

الجدول رقم (11):التحليل الأفقي لميزانية مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

الأصول	2014	نسبة التغير%	2015	نسبة التغير%	2016	نسبة التغير%	2017	نسبة التغير%
الأصول								
التثبيتات معنوية	47973,57	-48,63%	9594,71	-80%		-1		
التثبيتات المادية	936578296,66	12,03%	1501671882,33	60,33%	1490435245,66	-0,74%	1480529946,92	-0,66%
اراضي	16478991,99	0	16478991,99	0	16478991,99	0	16478991,99	0
مباني	794262028,03	-1,29%	781614828,54	-1,59%	768537128,98	-1,67%	755528097,87	-1,69%
تثبيتات عينية اخرى	49237796,44	2,27	400537630,67	7,13	390345207,26	2,54%	693523254,22	77,66%
تثبيتات يجرى إنجازها	76599480,20	/	303040431,13	%2,95	315073917,43	3,97%	14999602,84	-95,23%
مساهمات أخرى وحسابات دائنة		/		/	19835500,76	/	606981203,75	29,6
سندات أخرى مثبتة		/		/	200000000,00	/		-1
قروض وأصول مالية أخرى	87600,00	0	87600,00	0	235940,00	1,69	265060,00	12,34%
ضرائب مؤجلة على الأصل	13520537,16	-11,97%	13128230,70	-2,90%	12614635,64	-3,91%	8133098,16	-35,52%
مجموع الأصول غير الجارية	950234407,39	%11,56	1514897307,74	59,42%	1723121322,06	13,74%	2095909308,83	21,63%
مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ	79803426,48	51,64%	77697251,21	-2,63%	89213232,48	14,82%	98837767,56	10,78%
الزبائن	144962673,18	-7,44%	74602384,16	-48,53%	115083150,59	54,26%	132566625,37	15,19%
المدينون الاخرون	16487339,36	1,49%	20134279,75	22,11%	3517386,51	-82,53%	3358830,83	-4,50%
الضرائب وما شابهها	1345972,61	-83,42%		-1	11935550,27	/	3797417,36	-68,18%
الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى	600000000,00	0	200000000,00	-66,66%		-1		/

الخزينة	275748859,23	19,68%	443972000,71	61%	379335665,53	−14,55%	169768021,46	−55,24%
مجموع الأصول الجارية	1118348270,86	5,10%	816405915,83	−26,99%	599084985,38	−26,61%	408328662,58	−31,84%
مجموع الأصول	2068582678,25	7,97%	2331303223,57	12,70%	2322206307,44	−0,39%	2504237971,41	7,83%
الخصوم								
الأموال الخاصة	1136515116,68	4,01%	1171149156,07	%3,04	1277262170,15	9,06%	1401107599,54	9,69%
الخصوم غير الجارية	150532283,77	1,84	355602245,67	1,36	369031923,70	3,77%	347940996,73	−5,71%
الخصوم الجارية	781535277,80	1,47%	804551821,83	2,94%	675912213,59	−15,95%	755189375,14	11,72%
مجموع الخصوم	2068582678,25	7,97%	2331303223,57	12,70%	2322206307,44	−0,39%	2504237971,41	7,83%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة(2013–2017)

التعليق:من خلال الجدول السابق يمكن الإستنباط النتائج التالية:

❖ **هيكل الأصول:**

- **التثبيتات المعنوية:**سجلت التثبيتات المعنوية إنخفاضا كبيرا حتى إنعدمت في سنة 2016.حيث إنخفضت النسبة في سنة 2014 إلى أن وصلت النسبة إلى48,63%-،أما في سنة 2015 فإنخفضت بنسبة80%- وفي سنة 2016 إنعدمت التثبيتات المعنوية .
- **التثبيتات المادية:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن التثبيتات المادية في حالة تذبذب بحيث نلاحظ إرتفاع نسبة التثبيتات المادية بنسبة 12,03% في سنة 2014 وهذا راجع عن إرتفاع التثبيتات العينية الأخرى،ثم إرتفعت النسبة إلى أن وصلت 60,33% في سنة 2015 وهذا راجع عن زيادة في تثبيتات قيد الإنجاز(إنجاز مطحنة)ثم إنخفضت النسبة إلى أن وصلت 0,74%- وهذا راجع لإنخفاض التثبيتات العينية الأخرى في سنة 2016،ثم إنخفضت النسبة إلى أن وصلت 0,66%- في سنة 2017 وهذا راجع لإنخفاض في التثبيتات العينية الأخرى.
- **الضرائب المؤجلة على الأصول:**نلاحظ من خلال الجدول السابق إنخفاض قيمة الضرائب المؤجلة على الأصول خلال فترة الدراسة حيث إنخفضت قيمة الضرائب بنسبة كبيرة لتصل إلى 35,52%–في سنة 2017.
- **التثبيتات المالية:**نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة التثبيتات المالية في حالة ثبات إلى غاية 2016 حيث إرتفعت قيمة التثبيتات المالية 219983840,76 أي بمعدل 2511,23وهذا ناتج عن زيادات المساهمات الأخرى والحسابات الدائنة. ثم إنخفضت قيمة التثبيتات المالية بقيمة387174822,99بمعدل 175,93% في سنة 2017 وهذا راجع لإنعدام السندات المالية مثبتة.
- **المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ:**نلاحظ من خلال الجدول السابق تذبذب في قيمة المخزونات،حيث إرتفعت قيمة المخزونات بنسبة كبيرة إلى أن وصلت 51,64% في سنة 2014 كأعلى نسبة خلال الدراسة.ثم إنخفضت النسبة بشكل كبير في سنة 2015 لتصل 2,63%- نتيجة إنخفاض المنتجات ثم إرتفعت قيمة المخزونات بنسبة إلى 14,82% في سنة 2016،لترتفع أيضا في سنة 2017 بنسبة 10,78%.

- **الزبائن:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الزبائن في حالة إنخفاض إلى غاية سنة 2015 حيث سجلت إنخفاض بنسبة 48,53%–ثم إرتفعت قيمة الزبائن بنسبة كبيرة لتصل إلى54,26% في سنة 2016 ثم لترتفع بنسبة 15,19 في سنة 2017.
- **المدينون الآخرون:**نلاحظ من خلال الجدول السابق تذبذب في قيمة المدينون آخرون حيث إرتفعت النسبة إلى أن وصلت 22,11% في سنة 2015 ثم إنخفضت قيمة المدينون آخرون بنسبة كبيرة إلى أن وصلت 83.31–% في سنة 2016،ثم إنخفضت قيمة المدينون أيضا في سنة 2017 بنسبة 4,50%– .
- **الضرائب وما شابهها:**نلاحظ إنخفاض النسبة الضرائب وما شابهها خلال سنة 2014 إلى انعدمت في سنة 2015 ثم إرتفعت قيمة الضرائب 2016 بقيمة11935550,27 ثم إنخفضت في سنة 2017 بنسبة – 68,18%.
- **الموجودات و ما يماثلها:**سجلت الموجودات في سنة 2014 إرتفاعا بنسبة 19,68% وهذا ناتج عن إرتفاع الخزينة وهذا ناتج عن المبيعات.أما في سنة 2015 فنلاحظ إنخفاض قيمة الموجودات بمعدل– 5,66% وهذا ناتج عن إنخفاض قيمة الأصول المالية الجارية،ثم إنخفضت النسبة إلى أن وصلت55,24%– في سنة 2017 وهذا ناتج عن إنعدام الأصول المالية الجارية وإنخفاض الخزينة.

❖ **هيكل الخصوم:**

- **الأموال الخاصة:**نلاحظ من خلال الجدول السابق إرتفاع الأموال الخاصة خلال سنة2014 بنسبة 4,01% وهذا ناتج عن إنعدام رؤوس أموال خاصة أخرى (ترحيل من جديد) سالب وفوارق إعادة التقييم،ثم ارتفعت قيمة الأموال الخاصة بنسبة 3,04% في سنة 2015 وهذا ناتج عن إرتفاع الإحتياطات والنتيجة،أما في سنة 2016 فنلاحظ إرتفاع قيمة الأموال الخاصة وهذا ناتج عن حصول على أموال عن طريق مساهمات من طرف المجمع،ثم إرتفعت قيمة الأموال الخاصة بنسبة 9,69% وهذا ناتج عن زيادة مساهمات المجمع في المؤسسة.
- **الخصوم غير الجارية:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه في سنة 2014 إرتفعت نسبة الخصوم الجارية بنسبة كبيرة تصل إلى1,84،لترتفع قيمتها بشكل كبير جدا إلى غاية سنة 2016 وهذا راجع لإرتفاع كل من القروض طويلة الأجل والضرائب المؤجلة مسبقا،ثم إنخفضت قيمة الخصوم غير الجارية بنسبة5.71%في سنة2017 وهذا راجع لإنخفاض مؤونات المعاشات.

- **الخصوم الجارية:**نلاحظ من خلال الجدول السابق إرتفاع نسبة الخصوم الجارية بنسبة 1,47% في سنة2014 وهذا راجع لإرتفاع نسبة الموردين والحسابات الملحقة، لترتفع مجددا بنسبة 2,94% في سنة 2015 ،ثم إنخفضت قيمة الخصوم الجارية في سنة 2016 بمعدل15,95%– وهذا راجع لإنخفاض قيمة الموردين والديون الأخرى.لترتفع النسبة لتصل إلى 11,72% في سنة 2017 وهذا راجع لإرتفاع موردون والحسابات الملحقة.

4–مؤشرات التوازن المالي:يعتبر التوازن المالي معيار مهم لتقييم الأداء المالي من خلال لمعرفة بنية المالية للمؤسسة في حالة توازن أم لا،حيث تسعى وباستمرار المؤسسة إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان،وهناك مؤشرات يستند عليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة

- **رأسمال العامل:** يعتبر رأسمال العامل هامش أمان يمكن للمؤسسة من مواجهة المخاطر ومؤشرا أساسيا للتحليل وتقييم التوازنات داخل المؤسسة.حيث يوجد أربعة أنواع وهي :

– **رأسمال العامل الدائم** :هو مقياس يشير إلى مستوى الكفاءة والسلامة المالية للمؤسسة وقدرتها على مواجهة الإلتزامات والمطلوبات على مدى القصير.ويمكن حسابه كمايلي:

رأس المال العامل الدائم =الأصول الجارية –الخصوم الجارية.

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12):تطور رأسمال العامل الدائم الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
الأصول الجارية	1064008672,12	1118348270,86	816405915,83	599084985,38	408328662,58
الخصوم الجارية	770195689,33	781535277,80	804551821,83	675912213,59	755189375,14
رأسمال العامل الدائم	293812982,79	336812993,06	11854094,00	-76827228,21	-346860712,56

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من الجدول السابق أن رأسمال العامل الدائم خلال ثلاث السنوات أولى موجب وهذا يدل أن استخدامات الدورة القصيرة الأجل تغطى بموارد الدورة القصيرة الأجل،يعني أن المؤسسة تمتلك هامش أمان يمكنها من مواجهة حوادث دورة الاستغلال التي تمس السيولة،وأن المؤسسة تمول إستثماراتها وباقي إحتياجاتها عن طريق مواردها المالية الدائمة.بحيث حققت رأسمال عامل الدائم موجب طيلة فترة لكنها في حالة إنخفاض كبير وصل بمعدل 95.96% في سنة 2015 وهذا ناتج عن إرتفاع قيمة الموردين وحسابات ملحقة.وفي سنة

2016 أصبح رأسمال العامل الدائم سالب وهذا يدل على أن المؤسسة عاجزة عن تغطية إستثماراتها عن طريق مواردها الدائمة وباقي إحتياجاتها المالية وهذا ناتج عن إنخفاض التثبيتات ناتجة عن إهتلاكها.وفي سنة 2017 نلاحظ أن رأسمال العامل الدائم سالب وإنخفض بشكل كبير وهذا ناتج إنخفاض قيمة التثبيتات.

- **رأسمال العامل الخاص:**يدل على مدى قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الثابتة من دون الإعتماد على الديون. ويمكن حسابه كمايلي:

رأسمال العامل الخاص= الأموال الخاصة– الأصول غير الجارية

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تطور رأسمال العامل الخاص الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
الأموال الخاصة	1092611519,07	1136515116,68	1171149156,07	1277262170,15	1401107599,54
الأصول غير الجارية	851748760,06	950234407,39	1514897307,74	1723121322,06	2095909308,83
رأسمال العامل الخاص	240862759,01	186280709,29	-343748151,67	-445859151,91	-694801709,29

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن رأسمال العامل الخاص موجب خلال سنة 2013 و2014 وهذا يدل أن المؤسسة قادرة على تمويل إستثماراتها من أموالها الخاصة و وهذا مؤشر جيد على عدم التبعية الخارجية في تمويل إستثماراتها إلا أنه في حالة إنخفاض في سنة 2014 وهذا ناتج عن زيادة في تثبيتات العينية الأخرى. ونلاحظ أيضا خلال السنوات اللاحقة أن رأسمال الخاص سالب وفي حالة إنخفاض وهذا يدل على أن الأموال الخاصة لاتغطي الأصول غير الجارية، ومنه نستنتج أن المؤسسة لم تستطع تمويل أصولها غير الجارية انطلاقا من أموالها الخاصة و الجزء الباقي يغطى من الأموال الخارجية.

- **رأسمال العامل الأجنبي:**وهو يمثل مجموع الديون التي بحوزة المؤسسة والتي تتحصل عليها من الخارج لتمويل نشاطاتها. والهدف منها هو معرفة حجم الديون لدى المؤسسة وهل هي أكبر من أموالها الخاصة.

ويمكن حسابه كمايلي:

رأسمال العامل الأجنبي= مجموع الديون

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14):تطور رأسمال العامل الأجنبي الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
رأسمال العامل الأجنبي	823145913,11	932067561,57	1160154067,50	1044944137,29	1103130371,87

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ مما سبق أن المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة في تمويل إستخداماتها إذا قارناه برأسمال العامل الأجنبي، فهي تعتمد على الديون قصيرة الأجل بشكل كبير و تعتمد على ديون الطويلة الأجل بشكل ضعيف وبذلك ضيعت فرصة للحصول على موارد،حيث حققت المؤسسة خلال ثلاث سنوات الأولى إرتفاعا في قيمة رأسمال عامل الأجنبي وهذا ناتج عن الحصول على قروض مالية طويلة الأجل.ثم إنخفضت قيمة رأسمال الأجنبي في سنة 2016 وهذا راجع لإنخفاض قيمة حسابات الموردين،ثم إرتفعت قيمة رأسمال الأجنبي في سنة 2017 وهذا راجع لإرتفاع قيمة حسابات الموردين وديون الأخرى.

- **رأسمال العامل الإجمالي**:وهو يمثل قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة،ويحدد لنا طبيعة نشاط المؤسسة. ويمكن حسابه كمايلي:

رأسمال العامل الإجمالي=مجموع الأصول المتداولة

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تطور رأسمال العامل الإجمالي الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
رأسمال العامل الإجمالي	1064008672,12	1118348270,86	816405915,83	599084985,38	408328662,58

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة خلال سنة 2013 و2014 قادرة على تغطية ديونها من خلال أصولها المتداولة حيث نلاحظ أن المؤسسة لديها سيولة كبيرة لدرجة تمويل ديونها الخارجية وأن المؤسسة قادرة على تمويل إستثماراتها عن طريق أموالها الخاصة وأن المؤسسة مستقلة ماليا وقادرة على الحصول الخارية أكبر.ولكن في سنة2015 أصبحت الأصول المتداولة غير قادرة على تغطية قيمة الديون الخارجية حتى سنة 2017 بحيث نلاحظ إنخفاض الديون الخارجية.

- **احتياجات رأسمال العامل**: بأنه جزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة مباشرة بدورة الإستغلال و التي لم تغطى من طرف الموارد الدورية. ويمكن حسابه كمايلي:

احتياجات رأسمال العامل= (الأصول الجارية–القيم الجاهزة)/ ديون قصيرة الأجل

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (16): تطور احتياجات رأسمال العامل الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
الأصول الجارية–القيم الجاهزة	833622188,69	842599411,63	372433915,12	219749319,85	238560641,12
ديون قصيرة الأجل	770195689,33	781535277,80	804551821,83	675912213,59	755189375,14
احتياجات رأسمال العامل	63426499,36	61064133,83	-432117906,71	-456162893,74	-516628734,02

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن إحتياجات رأسمال العامل كانت موجبة خلال 2013–2014، لكنها متناقصة من سنة لأخرى،ويعود ذلك إلى كون احتياجات دورة الاستغلال تفوق الموارد المخصصة لتغطية تلك الإحتياجات،كما يرجع التناقص المسجل في احتياج رأسمال العامل إلى زيادة الموارد متمثلة في الديون قصيرة الأجل،وفي سنة 2015 إلى سنة 2017 نلاحظ أن إحتياج رأسمال العامل سالب وهذا يدل على أن استخدامات الدورة أقل بكثير من احتياجات الدورة.وهذا يعني أن المؤسسة لا توظف أموالها في الأجل القصير،وهذه الأموال لا توجد استخدامات في قصيرة الأجل تغطيها،وهذا يؤثر على الخزينة الصافية للمؤسسة حيث تحتاج إلى موارد أخرى.ويعود سبب ذلك لانخفاض في سرعة دوران الموردين لذا يجب على المؤسسة محاولة الرفع في مدة دوران الموردين والتخفيض في مدة التحصيل هذا يرجع أن هناك موارد المالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة.

- **الخزينة**:تعرف على أنها الفرق بين أصول الخزينة وخصومها. ويمكن حسابه كمايلي:

الخزينة= رأس المال العامل الدائم –إحتياجات رأسمال العامل

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (17): تطور الخزينة الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
ر.م.ع الدائم	293812982,79	336812993,06	11854094,00	-76827228,21	-346860712,56
احتياجات رأسمال العامل	63426499,36	61064133,83	-432117906,71	-456162893,74	-516628734,02
الخزينة	230386483,43	275748859,23	443972000,71	379335665,53	169768021,46

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ أن الخزينة أنها موجبة وهي كافية لتغطية الفجوة بين رأسمال العامل الدائم وإحتياجات رأسمال العامل، وهذا يؤدي إلى أن المؤسسة قادرة على السداد في الأجل القصير.وهو ما يعني بأن للمؤسسة فائض سيولة يمكنها من تمويل الأصول المتداولة.حيث نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة الخزينة في حالة إرتفاع خلال ثلاث سنوات الأولى وهذا راجع أن رأسمال العامل الدائم موجب،ثم إنخفضت قيمة الخزينة بشكل كبير في سنتين 2016–2017 وهذا بسبب أن رأسمال العامل الدائم سالب.

المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية بواسطة النسب المالية

تعتبر النسب المالية من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء المالي للمؤسسة، وأكثرها انتشارا في أوساط المحللين الماليين،حيث تحلل معلومات المحاسبية من خلال عدة نسب تقيس ربحية ،نشاط وسيولة المؤسسة والتي تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة.

1- نسب السيولة:تقيس نسب السيولة قدرة المؤسسة على سداد إلتزامات الديون وهامش الأمان الخاص بها، أي مدى تغطية الإلتزامات بواسطة الأصول الجارية في مواعيد استحقاقها.ويندرج تحت هذه المجموعة من النسب المالية مجموعة مالية فرعية من النسب:

- **نسبة التداول:**تقيس المدى الذي يمكن فيه تغطية وسداد الإلتزامات الجارية قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة في مواعيد تتفق مع تواريخ إستحقاق هذه الإلتزامات. ويمكن حسابه كمايلي:

نسبة التداول= الأصول الجارية/ الخصوم الجارية

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (18):تطور نسبة التداول الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
الأصول الجارية	1064008672,12	1118348270,86	816405915,83	599084985,38	408328662,58
الخصوم الجارية	770195689,33	781535277,80	804551821,83	675912213,59	755189375,14
نسبة التداول	1,38	1,43	1,01	88,63%	54,06%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة تتمتع بالسيولة لمواجهة كل إلتزماتها قصيرة الأجل خلال ثلاث السنوات الأولى وهي تعتبر مؤشر على قدرة المؤسسة على سداد الخصوم الجارية بواسطة أصولها المتداولة،إلا أنها في إنخفاض حيث وصلت النسبة في سنة 2015 إلى 1,01،ثم إنخفضت النسبة إلى أقل من

1 خلال السنوات اللاحقة لتصل النسبة إلى 54,06% وهذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على سداد التزاماتها قصيرة أجل وهذا راجع إلى إرتفاع الخصوم المتداولة.

- **نسب السيولة السريعة:**تقيس قدرة المؤسسة على سداد الإلتزامات الجارية بواسطة الأصول المتداولة بدون الإلتجاء إلى بيع المخزون.وهنا يطرح المخزون من الأصول المتداولة لأنه يحقق أكبر قدر من الخسارة في حالة التصفية مقارنة بباقي عناصر الأصول المتداولة الأخرى. ويمكن حسابه كمايلي:

نسب السيولة السريعة= الأصول الجارية–المخزونات/ الخصوم الجارية

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تطور نسب السيولة السريعة الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
الأصول الجارية– المخزونات	1011382330,47	1038544844,38	738708664,62	509871752,90	309490895,02
الخصوم الجارية	770195689,33	781535277,80	804551821,83	675912213,59	755189375,14
نسبة السيولة السريعة	1,31	1,32	91,81%	75,43%	40,98%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها في الأجل بواسطة أصولها المتداولة وبحيث تم طرح المخزونات من البسط باعتبارها صعبة التحصيل مقارنة مع العناصر الأخرى خلال سنتين الأولى،حيث نلاحظ إرتفاع نسبة في سنة 2014 عن سنة 2013 حيث هناك فائض في السيولة،ثم إنخفضت النسبة خلال سنوات الموالية بحيث أصبحت النسبة أقل من 1 حيث وصلت النسبة خلال سنة 2017 إلى 40,98% إلا أن هذه النسب أقل من 1 وهذه الحالة السيولة غير مطمئنة،وهذا ليس في مصلحة المؤسسة هو ناتجة عن مبالغة المؤسسة في الإحتفاظ بحقوقها لدى الغير.

- **نسب السيولة المختصرة:**توضح لنا مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل إنطلاقا من حقوقها دون اللجوء إلى بيع مخزوناتها. ويمكن حسابه كمايلي:

نسب السيولة المختصرة= قيم الجاهزة+قيم قابلة للتحقق/ الخصوم الجارية

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تطور نسب السيولة المختصرة الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
قيم الجاهزة+قيم قابلة للتحقق	838509113,77	877094831,84	643972000,71	391271215,80	173565438,82
الخصوم الجارية	770195689,33	781535277,80	804551821,83	675912213,59	755189375,14
نسبة المختصرة	1,08	1,12	80,04%	57,88%	22,98%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة لها قدرة على تسديد ديونها في بواسطة أصولها المتداولة و بحيث تم طرح المخزونات والعملاء من البسط باعتبارها صعبة التحصيل مقارنة مع العناصر الأخرى في سنتين الأولى،ثم إنخفضت النسبة خلال السنوات اللاحقة بحيث أصبحت النسبة إلى أقل من 1حيث وصلت النسبة خلال السنة 2017 إلى22,98%،وهذه الحالة السيولة غير مطمئنة وهذا ليس من مصلحة المؤسسة.

- **نسبة النقدية**:تعبر هذه النسبة عن سيولة المؤسسة أكثر من نسبة السيولة المختصرة،ويمكن من خلالها مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت مع الديون القصيرة الأجل.ويمكن حسابه كمايلي:

نسبة النقدية= قيم جاهزة/ ديون قصيرة الأجل

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تطور نسبة النقدية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
قيم جاهزة	230386483,43	275748859,23	443972000,71	379335665,53	169768021,46
ديون قصيرة الأجل	770195689,33	781535277,80	804551821,83	675912213,59	755189375,14
نسبة النقدية	%29,91	%35,28	%55,18	%56,12	%22,48

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:تعتبر هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع مخزوناتها أو تحصيل حقوقها،حيث نلاحظ أن النسبة في حالة إرتفاع خلال السنوات الأربعة الأولى حيث وصلت النسبة إلى 56,12% في سنة 2016، ثم إنخفضت النسبة في سنة 2017 لتصل22,48%. فنلاحظ خلال الدراسة أن المؤسسة ليس لديها القدرة على

تسديد ديونها قصيرة الأجل بقيمها الجاهزة،وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها الحالية وعدم مقادرتها على مواجهة صعوباتها المالية.

2- **نسب التمويل:**تسمح لنا هذه النسب بإعطاء صورة واضحة عن الهيكل المالي للمؤسسة في تاريخ معين وذلك عن طريق قياس مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير – الديون– لتمويل إجمالي أصوله، سنقوم فيما يلي بحساب وتحليل نسبة الديون إلى إجمالي الأصول، نسبة الديون إلى الأموال الخاصة ومعدل اكتساب الفوائد. وتتمثل نسب التمويل فيما يلي:

- **نسبة التمويل الدائم:**تشير هذه النسبة إلى مستوى الأصول غير الجارية بأموال الدائمة،فإذا كانت هذه هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح فهذا يدل على أن جزء من الأصول غير الجارية ممول عن طريق الديون القصيرة الأجل،أما إذا كانت أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول غير الجارية ممولة بالأموال الدائمة.ويمكن حسابه كمايلي:

نسبة التمويل الدائم=الأموال الدائمة /الأصول الثابتة

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) : تطور نسبة التمويل الدائم الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
الأموال الدائمة	1145561742,78	1287047400,80	1526751401,70	1646294093,70	1749048596,70
الأصول غير الجارية	851748760,06	950234407,39	1514897307,74	1723121322,06	2095909308,83
التمويل الدائم	1,34	1,35	1	95,54%	83,45%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة،ففي سنة2013 بلغت نسبة التمويل الدائم ب 1,34 أي أن المؤسسة تمكنت من تغطية كل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة خلال تلك السنة. وهذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل لأن النسبة تفوق1،ثم إرتفعت النسبة إلى أن وصلت 1,35 في سنة 2014 وهذه النسبة تعني أن الأموال الدائمة أصبحت تغطي بشكل كافي للأصول الغير الجارية مع هامش أمان يقدرب 0,35.ثم إنخفضت النسبة إلى أن وصلت 83,45% في سنة 2017 و هذا يدل على أن المؤسسة لم تستطع الإعتماد على أموالها الدائمة لتمويل أصولها غير الجارية، وهذا بسب اعتمادها على خصومها الجارية.

- **نسبة الاقتراض:** وتسمى أيضا نسبة القدرة على الوفاء،تبين هذه النسبة مستوى تغطية موجودات المؤسسة بأموال خارجية،وهي مقارنة موجودات المؤسسة والمتمثلة في الأصول بمجموع الديون،فكلما كانت صغيرة كانت أموال الدائنين مضمونة ولو تغيرت القيمة السوقية بالنقصان للموجودات.ويمكن حسابه كمايلي:

نسبة الاقتراض= الديون/ مجموع الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): تطور نسبة الاقتراض الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
الديون	823145913,11	932067561,60	1160154067,53	1044944137,29	1103130371,84
مجموع الأصول	1915757432,18	2068582678,25	2331303223,57	2322206307,44	2504237971,41
نسبة الاقتراض	42,96%	45,05%	49,97%	44,99%	44,05%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:وهي تقيس مدى مساهمة الغير في أصول المؤسسة،ومن خلال الجدول يتضح أن هذه النسبة مستقرة نسبيا خلال السنوات الثلاث حيث عرفت إرتفاعا طفيفا في نسبة الإقتراض إلى أن وصلت في سنة 2015 بالتقريب إلى 50 %،وهو ما يعني أن بالتقريب 50 %من أصول المؤسسة ممولة عن طريق الديون.ثم إنخفضت النسبة إلى وصلت 44,05% في سنة 2017،وهو ما يعني أن أكثر من 50 %من أصول المؤسسة ممولة عن طريق أموال الخاصة،وهذه النسبة ستتيح للمؤسسة فرصة الحصول على المزيد من القروض.

- **نسبة الديون إلى الأموال الخاصة:**تقيس هذه النسبة نسبة الديون إلى حقوق الملكية ودرجة اعتماد المؤسسة على التمويل من مصادرها الذاتية وتحاول الكثير من المؤسسات ضبط هذه النسبة حتى تتمكن من التحكم بالدين الخارجي. ويمكن حسابه كمايلي:

نسبة الديون إلى الأموال الخاصة= الديون/ الأموال الخاصة

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تطور نسبة الديون إلى الأموال الخاصة الوحدة:DA

النسبة	2013	2014	2015	2016	2017
الأموال الخاصة	1092611519,07	1136515116,68	1171149156,07	1277262170,15	1401107599,54
الديون	823145913,11	932067561,60	1160154067,53	1044944137,29	1103130371,84
نسبة الديون إلى الأموال الخاصة	75,33%	82,01%	99,06%	81,81%	78,73%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الدائنين في أصول المؤسسة مقارنة بالمساهمين،ويرى معظم المحللين أن الحد الأقصى لهذه النسبة هو100% ومن خلال الجدول يتضح أن هذه النسبة شهدت إرتفاعا محسوسا خلال سنوات الثلاث الأولى حيث وصلت النسبة99,06% في سنة2015 وهذا ناتج عن ارتفاع الأموال الخاصة لتعود للانخفاض لتصل إلى 78,73% خلال سنة 2017،وبناءا على ذلك يمكن الحكم أن المؤسسة في وضع متوازن بين إعتمادها على أموالها الخاصة وأموال الغير.

3- **نسب الكفاءة**:لمعرفة كيفية استخدام المؤسسة للموارد المتوفرة لديها وتحليل مدى كفاءتها وقدرتها في تحقيق الإستخدام الأمثل،حيث تساعد هذه النسب على قرارات التخطيط والرقابة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية،ومن ثم إتخاذ القرارات المناسبة.وتتمثل نسب الكفاءة فيما يلي:

- **معدل دوران الزبائن والموردين**:يقيس هذا المعدل دوران المدينين وعادة ما تنشأ الذمم المدينة نتيجة تعامل المؤسسة مع الغير أي عندما تبيع منتجاتها إلى الزبائن على الحساب وغالبا ما تضع هذه المؤسسات شروط لتسديد الديون التي بذمة الزبائن لذلك ينبغي أن تكون هنا إدارة مالية كفئة في إدارة هذا العنصر المهم من عناصر الموجودات المتداولة باعتبار أن عدم تسديد المدينين لديونهم سيؤدي إلى تحمل المؤسسة كلفة باهظة لعدم التسديد أو تأخر التسديد أو عدم التسديد نهائيا لأن ذلك سيضع المؤسسة في عسر مالي.أما معدل الموردين يستفاد منه لبيان كفاءة المؤسسة في تسديد التزاماتها إذ كلما كان المعدل مرتفعا كلما كان أداء المؤسسة لالتزاماتها أفضل وهذا من المؤشرات التي يؤكد عليها الدائنون والمقرضون. ويمكن حسابه كمايلي:

معدل دوران الزبائن= المبيعات/ مجموع ديون الزبائن
معدل دوران الموردين= المشتريات/ الموردين+اوراق الدفع

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25):تطور معدل دوران الزبائن والموردين الوحدة:DA

النسبة	2013	2014	2015	2016	2017
المبيعات	1210664748,86	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
مجموع ديون الزبائن	156628403,58	144962673,18	74602384,16	115083150,59	132566625,37
معدل دوران الزبائن	7,72	7,6	15,89	13,69	14,88
فترة التحصيل	47	48	23	26	24
المشتريات	1004107316,42	910897538,26	994526836,92	1293391044,42	1601946643,38
الموردين+اوراق الدفع	15860672,04	29286883,38	122375923,8	33040612,53	61679413,74
معدل دوران الدائنين	63,3	31,1	8,12	39,14	25,97
فترة التسديد	5,76	11,73	44,91	9,32	14,05

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:من خلال الجدول يتبين أن كل دينار مستثمر في تقديم إئتمان للعملاء قد حقق رقم أعمال قيمته7,72دج،حيث تتحصل المؤسسة على حقوقها في سنة 2013 تتحصل عليها تقريبا ب47 أيام أي مايعادل مرة في شهرين أما التسديد حقوق الموردين ب5 أيام أي ما يعادل 6مرات في الشهر، وهذا يعني أن مواعيد التسديد تكون قبل مواعيد التحصيل والأمر الذي يجعل المؤسسة غير قادرة على تسديد في الأجل القصير. أما في سنة 2014 تتحصل على حقوقها خلال 48يوم أي مايعادل مرة في شهرين،وهي فترة أطول من سنة2013 فيما تكون فترة تسديد الموردين ب11يوما أي مايعادل مرتين في الشهر.وهذا يعني مواعيد التسديد تكون قبل مواعيد التحصيل. ولهذا على المؤسسة أن تعيد النظر في أجال التحصيل المتفق عليها مع العملاء.أما في سنة2015 إرتفع معدل دوران الزبائن في مما أدى إلى إنخفاض فترة التحصيل لتصل مرة في شهر وذلك بسبب إنخفاض ديون الزبائن، فيما إنخفض معدل دوران الدائنين ليصل 9,12 مما جعل فترة التسديد تكون أطول لتصل بالقريب شهر ونصف وهذا في مصلحة المؤسسة.أما في سنة 2016 فنلاحظ إنخفاض معدل دوران الزبائن فأدى ذلك إلى إرتفاع فترة التحصيل وهذا ناتج عن إرتفاع ديون الزبائن فيما إرتفع معدل دوران الدائنين أدى إنخفاض فترة التسديد وهذا ليس في مصلحة المؤسسة أن التحصيل يكون بالتقريب مرة في الشهر أما التسديد يكون بالتقريب ثلاث مرات في الشهر. أما في سنة 2017 فنلاحظ إرتفاع معدل دوران الزبائن في مما أدى إلى إنخفاض فترة التحصيل لتصل مرتين في شهر وذلك بسبب إنخفاض ديون الزبائن، فيما إنخفض معدل دوران الدائنين ليصل25,97 مما أدى إلى إرتفاع فترة التسديد إلى مرتين في الشهر.

- **معدل دوران المخزون:** يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات المهمة التي يمكن من خلالها معرفة كفاءة إدارة المبيعات في تسويق منتجاتها فكلما دار المخزون أكثر كلما حققت المؤسسة مبيعات أكبر ومن ثم سيحقق هامش ربح أكبر. ويمكن حسابه كمايلي:

معدل دوران المخزون= صافي المبيعات/ متوسط المخزون

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26):يبين تطور معدل دوران المخزون الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي المبيعات	1210664748,86	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
متوسط المخزون	52626341,65	66214884,07	78750338,85	83455241,85	94025500,02
نسبة دوران المخزون	23	16,64	15,05	18,88	20,98
فترة التخزين	15يوم	22 يوم	24 يوم	19 يوم	17 يوم

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:تبين هذه النسبة كفاءة الإدارة في تسيير المخزون أن المؤسسة،حيث نلاحظ أن متوسط طلبيتها يبقي في المخازن في سنة 2013 يبقى تقريبا ب15 يوم أي مرتين في الشهر،ثم إنخفض متوسط طلبياتها لتصل إلى 24 يوم في سنة 2015 أي حوالي مرة في شهر،وهذا يعني بطء في حركة المخزون وأن هنالك ركود في البضاعة المخزنة لعدم وجود طلب عليها.ثم إنخفض متوسط طلبياتها ليصل إلى 17 يوم في سنة 2017 وهذا يعادل مرتين في الشهر.

- **معدل دوران اجمالي الأصول:**توضح هذه النسبة العلاقة بين مدى نشاط الأصول و قدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول المؤسسة كلما زادت هذه النسبة كلما كان أفضل. ويمكن حسابه كمايلي:

معدل دوران اجمالي الأصول= صافي المبيعات/ اجمالي الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27):يبين تطور معدل دوران اجمالي الأصول الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي المبيعات	1210664748,86	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
اجمالي الأصول	1915757432,18	2068582678,25	2331303223,57	2322206307,44	2504237971,41
معدل دوران الأصول	63,19%	53,30%	50,85%	67,85%	%78.77

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:وهو يدل على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها المختلفة،ومن خلال الجدول نجد أن هذا المعدل ينخفض خلال ثلاث السنوات الأولى ففي سنة 2013 يقدر معدل دوران إجمالي الأصول المؤسسة بـ 63,19% وهذا يعني أن كل دينار مستثمر في أصول المؤسسة يولد0,63 دينار من المبيعات،ويدل هذا على كفاءة الإدارة على إدارة أصولها خلال تلك السنة.ثم فانخفضت النسبة لتصل الى 50,85% خلال سنة 2015 رغم أنه منخفض لكن يدل على مستوى متوسط في كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة أصولها خلال السنة،وأن المؤسسة تعمل تقريبا بمستوى متوسط،وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة في رأسمال.ثم إرتفعت النسبة إلى أن وصلت78,77% في سنة 2017 وهذا راجع للزيادة رأسمال المؤسسة.

- **معدل دوران الأصول غير الجارية**:توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة من تحقيق الاستفادة المثلى من الأصول الثابتة لديها في تحقيق أرباح المؤسسة. ويمكن حسابه كمايلي:

معدل دوران الأصول غير الجارية= صافي المبيعات/ مجموع الأصول غير الجارية

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28):تطور معدل الأصول غير الجارية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي المبيعات	1210664748,86	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
مجموع الأصول غير الجارية	851748760,06	950234407,39	1514897307,74	1723121322,06	2095909308,83
معدل دوران الأصول غير الجارية	1,42	1,16	%78,25	%91,44	%94,12

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة الأصول غير الجارية على خلق المبيعات، ففي سنة 2013 يقدر هذا المعدل بـ 1,42 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 1,42 دينار من المبيعات، وهذا يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة جيد خلال تلك السنة.ثم إنخفضت النسبة إلى أن وصلت 94,12%في سنة 2017.وفي هذه الحالة الأخيرة قد يكون من الضروري بيع جزء من الأصول الثابتة واستخدام حصيلتها لتدعيم نقديتها أو في تخفيض الخصوم المتداولة الأمر الذي يترتب عليه تحسين نسبة السيولة الجاهزة التي تبدو غير مرضية بوضعها الحالي.

- **معدل دوران الأصول الجارية:**يعبر المعدل عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات و بتأكيد انه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت الإنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات. ويمكن حسابه كمايلي:

معدل دوران الأصول الجارية= صافي المبيعات/ الأصول الجارية

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29):يبين تطور معدل الأصول الجارية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي المبيعات	1210664748,86	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
الأصول الجارية	1064008672,12	1118348270,86	816405915,83	599084985,38	408328662,58
معدل دوران الأصول الجارية	1,14	%98,53	1,45	2,63	4,83

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة الأصول المتداولة على خلق المبيعات، بالنسبة لسنة 2013 يقدر هذا المعدل بـ 1,14، وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الجارية يولد 1,14 دينار من المبيعات. ثم إنخفضت في سنة 2014 الى أن وصلت 98,53%،وهو ناتج عن زيادة الأصول المتداولة وإنخفاض مبيعات في نفس الوقت.وهي معدلات مرتفعة نسبيا وهذا راجع الى حسن تسيير المخزون.ثم إرتفعت النسبة إلى أن وصلت 4,83 في سنة 2017 وهذا ناتج عن إنخفاض الأصول الجارية وإرتفاع المبيعات.

4- **نسب المردودية:** وهي النسب التي يقاس من خلالها مردودية وكفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد إستغلالا عقلانيا لتحقيق الأرباح. ويقوم محلل المالي بإستعمال مجموعة من النسب المردودية وهي:

- **المردودية التجارية:** تهدف دراسة ربحية المبيعات لمعرفة مقدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال المبيعات،حيث تتم دراسة ربحية المبيعات من خلال النسبة التالية:

المردودية التجارية= النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30):يبين تطور المردودية التجارية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	69444358,75	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
رقم الأعمال خارج الرسم	1210664748,86	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
المردودية التجارية	5,73%	3,98%	4,26%	6,80%	6,10%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:وهذه النسبة تعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في تخفيض التكاليف وفعاليتها في تعظيم الايرادات،حيث نلاحظ أن المردودية التجارية أكبر من الصفر وأقل من الواحد في السنوات الدراسة،حيث حققت المؤسسة في سنة 2013 مردودية تجارية بقيمة 5,73% أي أن كل دينار من المبيعات يولد 0,05 دينار من الأرباح،ثم إنخفضت قيمة المردودية إلى أن أصبحت 3,98 % وهذا ناتج عن إنخفاض قيمة المبيعات والذي أدى إلى إنخفاض النتيجة.ثم إرتفعت قيمة المردودية التجارية إلى غاية سنة 2016 حيث وصلت المردودية التجارية إلى 6,80% ثم إنخفضت في سنة 2017 حيث وصلت 6,10% وهذا راجع لإرتفاع إستهلاك السنة المالية.

- **المردودية المالية:**هي عبارة عن العائد المتحقق من الأموال،التي وضعت في يد إدارة المؤسسة على شكل أصول مختلفة ومتنوعة.ويمكن حسابها كمايلي:

المردودية المالية= النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31):يبين تطور المردودية المالية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	69444358,75	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
الأموال الخاصة	1092611519,07	1136515116,68	1171149156,07	1277262170,15	1401107599,54
المردودية المالية	6,35%	3,86%	4,32%	8,40%	8,59%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:حيث تقيس هذه النسبة العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة،حيث تم تحقيق مردودية مالية موجبة على طول فترة الدراسة، ففي سنة2013 تقدر المردودية المالية ب0,06 للوحدة أي أن كل 1 دينار مستثمر من الأموال الخاصة يولد 0,06 دينار من النتيجة.ثم إنخفضت في سنة 2014 لتصل إلى3,86% ثم إرتفعت النسبة إلى أن وصلت 8,59% وهذا راجع هذا إلى كفاءة المؤسسة في إستغلال الأموال الخاصة.

- **المردودية الاقتصادية:**يركز هذا المعدل على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عائد على مجموع الأموال المستثمرة من نشاطها الاستغلالي. ويمكن حسابها كمايلي:

المردودية الإقتصادية= النتيجة الصافية/ مجموع الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32):يبين تطور المردودية الاقتصادية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
النتيجة الصافية	69444358,75	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
مجموع الأصول	1915757432,18	2068582678,25	2331303223,57	2322206307,44	2504237971,41
المردودية الاقتصادية	3,62%	2,12%	2,17%	4,62%	4,81%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:تقيس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها في تحقيق الأرباح و مدى مساهمتها في تكوينه، حيث نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة حققت مردودية اقتصادية موجبة، حيث قدرت سنة 2013 ب 0,03 للوحدة أي أن كل 1 دينار تستثمره يولد 0,03 دينار من النتيجة الصافية، ثم انخفضت النسبة في سنة 2014

إلى أن وصلت 2,17% وهذا راجع لإنخفاض النتيجة الصافية ثم إرتفعت النسبة إلى أن وصلت 4,81% نتيجة لإرتفاع أرباح المؤسسة.

المطلب 3:إستخدام قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج في تقييم الأداء المالي

إن إعداد القوائم المالية لا يعد هدفا في حد ذاته،إنما وسيلة لهدف أسمى وهو تزويد مستخدمي القوائم المالية بمؤشرات لتقييم قدرة المؤسسة في توفير نقدية كافية من أنشطتها المختلفة وتقييم الأداء المالي بشكل عام.

1- **قائمة التدفقات النقدية:**تأتي أهمية تحليل التدفقات النقدية من أهمية القائمة نفسها، حيث يستطيع المحلل المالي من خلال هذا التحليل الحكم على مدى ملائمة التدفقات النقدية وكفايتها لاحتياجات المؤسسة، بالإضافة إلى ما يوفره هذا التحليل من معلومات مهمة عن مصادر التدفقات النقدية في المؤسسة .ويجري تحليل قائمة التدفقات النقدية بأشكال متعددة فإما أن نستخدم قوائم التدفق النقدي للمؤسسة عبر سنوات مختلفة أو أن تستخدم قوائم التدفق النقدي لمؤسسات مختلفة هذا بالإضافة إلى تحليل النسب المالية.حيث سنقوم بعرض قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– من سنة 2013–2017.

جدول رقم (33): قائمة التدفقات النقدية من سنة 2013–2017 **الوحدة بالدينار الجزائري**

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال					
تحصيلات المقبوضة من الزبائن	546472340,51	1107732700,34	582007521,42	1586724758,81	2003893351,84
المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين	-1148130601,02	-1158033881,12	-1167616997,77	-1549893040,04	-1818747970,70
الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة	-280463,23	-5293201,06	-534569,22	-650589,60	-140285,17
الضرائب على النتائج المدفوعة تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية	-15161848,90		-13520537,46	-15951201,87	-466020,55
الحسابات الانتقالية (47)	-692139,21	-814924,02	-24588850,77	-5024988,99	-4685574,89
الحسابات المالية(50-55-56-57)	-600000000,00		-200000000,00		
العمليات الخارجيةCIC					-585689679,07
تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية	-1217792711,85	-56409305,86	-824253433,80	15204938,31	-405836178,54
تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية	3078635,26	199856,61	683941,31	3428974,28	700232,65
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة	-1214714076,59	-56209449,25	-823569492,49	18633912,59	-405135945,89

الاستغلال (أ)					
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار					
تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية	-2250017354,41	-41470723,75	-2832008317,94	-82961379,09	-8384552,30
التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية	1394573307,50		1432855373,70		0,13
تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية	-104300,00		-87600,00		
التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية	16700,00				200000000,00
الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية	129452,06	306246,58	2589221,69	1838518,35	1823616,43
الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة					
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)	-855402194,85	-41164477,17	-1396651322,55	-81122860,74	193439064,26
تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل					
التحصيلات الناتجة عن إصدار الأسهم					
حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها			-7000000,00	-1000000,00	
التحصيلات المتاتية من القروض	2638034224,52	109087268,26	1990146334,07		
تسديدات القروض أوالديون الاخرى المماثلة	-1033289100,30			-2293183,18	
إعانات(74-131-132)	790433,69		634091,37	1145796,11	2129237,56
صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)	1605535557,91	109087268,26	1983780425,44	-2147387,07	2129237,56
تاثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات					
تغير الحزينة للفترة (أ + ب + ج)	-464580713,53	11713341,84	-236440389,60	-64636335,22	-209567644,07
الخزينة و معادلاتها عند افتتاح السنة المالية	284844180,41	230386483,43	275748859,23	443972000,71	379335665,53
الخزينة و معادلاتها عند إقفال السنة	230386483,43	275748859,23	443972000,71	379335665,53	169768021,46

المالية					
تغير الحزينة خلال الفترة	230386483,43	45362375,80	443972000,71	-64636335,22	-209567644,07
المقاربة مع النتيجة المحاسبية	160942124,68	1458778,19	393394047,77	-171929038,76	-330907504,51

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

2– التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية:يتم في هذا التحليل حساب مختلف بنود قائمة التدفقات النقدية إلى البند الرئيسي في مجموع التدفقات الداخلة(مجموع التدفقات الخارجة)،حيث تعطى الرقم100%، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (34) : التحليل العمودي لقائمة التدفقات النقدية **الوحدة:DA**

التدفقات النقدية الداخلة	2013		2014		2015		2016		2017	
تحصيلات المقبوضة من الزبائن	546472340,51	11,92%	1107732700,34	91%	582007521,42	14,52%	1586724758,81	99,59%	2003893351,84	90,73%
تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية	3078635,26	0,07%	199856,61	0,02%	683941,31	0,02%	3428974,28	0,22%	700232,65	0,03%
التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية	1394573307,50	30,42%	0,00		1432855373,70	35,74%			0,13	
التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية	16700,00	0%							200000000,00	9,06%
الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية	129452,06	0,02%	306246,58	0,03%	2589221,69	0,06%	1838518,35	0,12%	1823616,43	0,08%
التحصيلات المتأتية من القروض	2638034224,52	57,56%	109087268,26	8,96%	1990146334,07	49,64%				
إعانات(74–131–132)	790433,69	0,02%			634091,37	0,02%	1145796,11	0,07%	2129237,56	0,10%
المجموع	4583095093,54	100%	1217326071,79	100%	4008916483,56	100%	1593138047,55	100%	2208546438,61	100%
التدفقات النقدية الخارجة										
المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين	-1148130601,02	22,74%	-1158033881,12	96,05%	-1167616997,77	27,50%	-1549893040,04	93,49%	-1818747970,70	75,21%
الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة	-280463,23	0,02%	-5293201,06	0,44%	-534569,22	0,01%	-650589,60	0,04%	-140285,17	0,01%
الضرائب على النتائج المدفوعة تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية	-15161848,90	0,30%			-13520537,46	0,32%	-15951201,87	0,97%	-466020,55	0,02%
الحسابات الانتقالية (47)	-692139,21	0,01%	-814924,02	0,07%	-24588850,77	0,58%	-5024988,99	0,30%	-4685574,89	0,19%
الحسابات المالية(50–55–56–57)	-600000000,00	11,88%			-200000000,00	4,71%				

العمليات الخارجيةCIC									−585689679,07	24,22%
تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية	−2250017354,41	44,57%	−41470723,75	3,44%	−2832008317,94	66,71%	−82961379,09	5%	−8384552,30	0,35%
تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية	−104300,00	0,01%			−87600,00	0,01%				
حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها					−7000000,00	0,16%	−1000000,00	0,06%		
تسديدات القروض أو الديون الاخرى المماثلة	−1033289100,30	20,47%					−2293183,18	0,14%		
المجموع	−5047675807,07	100%	−1205612729,95	100%	−4245356873,16	100%	−1657774382,77	100%	−2418114082,68	100%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق: من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

- **في سنة 2013**:بلغ مجموع التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة 4583095093,54 دج وقد تم الحصول عليه من خلال ثلاث مصادر :الأول النشاط التشغيلي وهو المصدر الرئيسي وقد كان ذلك من خلال التحصيلات المقبوضة من العملاء حيث بلغت مساهمتها ب11,92% وتدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية فكانت مساهمتها جد ضعيفة بقيمة0,07%،أما مصدر الثاني فقد كان النشاط الاستثماري والمتمثل في التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية بقيمة 30,42% فيما تنازلت المؤسسة عن تثبيتات مالية بقيمة ضعيفة جدا تكاد تنعدم، فيما كانت نسبة الأكبر لتدفقات النقدية الداخلة متأتية من التحصيلات المتأتية من القروض الممنوحة بنسبة 57,56%،فيما كانت نسبة الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية ضئيلة جدا بنسبة 0,02% فيما كانت إعانات الدولة تقدر ب0,02%.

بلغت مجموع التدفقات النقدية الخارجة من المؤسسة 5047675807,07 دج،وقد كانت أوجه استخدامها كمايلي:

أن نسبة ما قيمته% 34.95 من إجمالي هذه التدفقات استخدم في الأنشطة التشغيلية، وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية :

- سداد ديون الموردين والمستخدمين بقيمة 22,74%.
- دفع الضرائب عن النتائج المدفوعة بقيمة 0,3%.
- سداد الفوائد والمصاريف المالية الأخرى بقيمة0,02%.
- الحسابات الانتقالية (47) بقيمة 0,01%.
- الحسابات المالية(50–55–56–57) بقيمة 11,88%.

فيما صرفت ما نسبته 44,58% من مجموع التدفقات النقدية الخارجة في اقتناء إستثمارات وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية:

- سداد ديون الموردين لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية بقيمة 44,57%.
- تسديدات ديون لحيازة قيم ثابتة مالية بقيمة 0,01%.

فيما صرفت ما نسبته 20,47%من مجموع التدفقات النقدية الخارجة على أنشطة التمويل وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية:

- تسديدات القروض أو الديون الاخرى المماثلة بقيمة 20,47%.

من خلال ماسبق نستنتج اعتماد المؤسسة في هذه السنة على أنشطتها التمويلية في توليد التدفقات النقدية بنسبة كبيرة تصل إلى أكثر من نصف، وهو مؤشر جيد لتغطية نفقاتها التمويلية وجزء من أنشطتها الإستثمارية، لتأتي بعدها التدفقات النقدية المتأتية من الإستثمار بنسبة أقل بالتقريب الثلث لتغطية جزء من استثماراتها،لتأتي بعدها النفقات التشغيلية بنسبة ضئيلة نوعا ما.

أما أوجه استخدامات التدفقات النقدية في المؤسسة خلال السنة كانت من خلال أنشطتها التشغيلية من سداد الموردين سواء كانوا موردي المخزونات والخدمات أو التثبيتات والعاملين، تسديدات القروض والحسابات المالية، الضرائب عن النتائج المدفوعة والفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة.

- **في سنة 2014:** بلغ مجموع التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة 1217326071,79 دج وقد تم الحصول عليه من خلال ثلاث مصادر:الأول النشاط التشغيلي وهو المصدر الرئيسي وقد كان ذلك من خلال التحصيلات المقبوضة من العملاء حيث بلغت مساهمتها ب91% و تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية فكانت مساهمتها جد ضعيفة بقيمة0,02%،أما مصدر الثاني فنلاحظ النشاط الاستثماري كان منعدم خلال السنة،فيما كانت نسبة ضعيفة نوعا ما عن السنة السابقة لتدفقات النقدية الداخلة متأتية من أنشطة التمويل من خلال التحصيلات المتأتية من القروض الممنوحة بنسبة 8,96%،فيما كانت نسبة الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية ضئيلة جدا بنسبة 0,03% فيما كانت إعانات الدولة منعدمة خلال السنة.

بلغت مجموع التدفقات النقدية الخارجة من المؤسسة 1205612729,95دج،وقد كانت أوجه استخدامها كمايلي:

أن نسبة ما قيمته96,56% من إجمالي هذه التدفقات استخدم في الأنشطة التشغيلية، وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية :

- سداد ديون الموردين والمستخدمين بقيمة 96,05%.
- دفع الضرائب عن النتائج المدفوعة بقيمة 0,44%.
- الحسابات الانتقالية (47) بقيمة 0,07%.

فيما صرفت ما نسبته 3,44% من مجموع التدفقات النقدية الخارجة في اقتناء إستثمارات وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية:

- سداد ديون الموردين لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية بقيمة 3,44%.

فيما إنعدمت التدفقات النقدية الخارجة على أنشطة التمويل.

من خلال ماسبق نستنتج اعتماد المؤسسة في هذه السنة على أنشطتها التشغيلية في توليد التدفقات النقدية بنسبة كبيرة تصل إلى أكثر 90%، وهو مؤشر جيد لتغطية نفقاتها التشغيلية، لتأتي بعدها التدفقات النقدية المتأتية من التمويلية لتغطية أنشطتها استثمارية والتشغيلية.

أما أوجه استخدامات التدفقات النقدية في المؤسسة خلال السنة كانت من خلال أنشطتها التشغيلية من سداد الموردين سواء كانوا موردي المخزونات والخدمات أو التثبيتات والعاملين، والحسابات المالية،والفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة.

- **في سنة 2015:** بلغ مجموع التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة 4008916483,56 دج وقد تم الحصول عليه من خلال ثلاث مصادر: الأول النشاط التشغيلي وهو المصدر الرئيسي وقد كان ذلك من خلال التحصيلات المقبوضة من العملاء حيث بلغت مساهمتها ب14,52% و تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية فكانت مساهمتها جد ضعيفة بقيمة0,02% ،أما مصدر الثاني فقد كان النشاط الاستثماري والمتمثل في التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية والمعنوية بقيمة 35,74%، فيما كانت نسبة الأكبر لتدفقات النقدية الداخلة متأتية من التحصيلات المتأتية من القروض الممنوحة بنسبة 49,64%،فيما كانت نسبة الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية ضئيلة جدا بنسبة 0,06%، فيما كانت إعانات الدولة تقدر ب0,02%.

بلغت مجموع التدفقات النقدية الخارجة من المؤسسة 4245356873,16دج،وقد كانت أوجه استخدامها كما يلي:

أن نسبة ما قيمته33,12% من إجمالي هذه التدفقات استخدم في الأنشطة التشغيلية، وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية :

- سداد ديون الموردين والمستخدمين بقيمة 27,50%.
- دفع الضرائب عن النتائج المدفوعة بقيمة 0,32% .
- سداد الفوائد والمصاريف المالية الأخرى بقيمة0,01%
- الحسابات الانتقالية (47) بقيمة 0,58%.
- الحسابات المالية(50–55–56–57) بقيمة4,71% .

فيما صرفت ما نسبته 66,72% من مجموع التدفقات النقدية الخارجة في اقتناء إستثمارات وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية:

- سداد ديون الموردين لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية بقيمة 66,71%.
- تسديدات ديون لحيازة قيم ثابتة مالية بقيمة 0,01%.

فيما صرفت ما نسبته 0,16%من مجموع التدفقات النقدية الخارجة على أنشطة التمويل وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية:

- حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها بقيمة 0,16%.

من خلال ماسبق نستنتج اعتماد المؤسسة في هذه السنة على أنشطتها التمويلية في توليد التدفقات النقدية بنسبة كبيرة تصل بالتقريب إلى النصف، وهو مؤشر جيد لتغطية نفقاتها التشغيلية وجزء من أنشطتها الإستثمارية، لتأتي بعدها التدفقات النقدية المتأتية من الإستثمار بنسبة أقل بالتقريب الثلث لتغطية جزء من استثماراتها،لتأتي بعدها النفقات التشغيلية بنسبة ضئيلة نوعا ما.

أما أوجه استخدامات التدفقات النقدية في المؤسسة خلال السنة كانت من خلال أنشطتها التشغيلية من سداد الموردين سواء كانو موردي المخزونات والخدمات أو التثبيتات والعاملين، تسديدات القروض والحسابات المالية، الضرائب عن النتائج المدفوعة والفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة وتوزيعات الأرباح.

- **في سنة 2016:** بلغ مجموع التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة 1593138047,55 دج وقد تم الحصول عليه من خلال ثلاث مصادر:الأول النشاط التشغيلي وهو المصدر الرئيسي وقد كان ذلك من خلال التحصيلات المقبوضة من العملاء حيث بلغت مساهمتها ب99,59% و تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية فكانت مساهمتها جد ضعيفة بقيمة0,22%،أما مصدر الثاني فنلاحظ النشاط الاستثماري كان منعدم خلال السنة،فيما كانت نسبة ضعيفة نوعا ما عن السنة السابقة لتدفقات النقدية الداخلة متأتية من أنشطة التمويل من خلال الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية بنسبة ضئيلة جدا بنسبة 0,12%. فيما كانت إعانات الدولة تقدر ب0,07% .

أما بلغت مجموع التدفقات النقدية الخارجة من المؤسسة 1657774382,77دج،وقد كانت أوجه استخدامها كما يلي:

أن نسبة ما قيمته94,80% من إجمالي هذه التدفقات استخدم في الأنشطة التشغيلية، وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية :

- سداد ديون الموردين والمستخدمين بقيمة 93,49%.
- دفع الضرائب عن النتائج المدفوعة بقيمة 0,97% .
- سداد الفوائد والمصاريف المالية الأخرى بقيمة0,04% .
- الحسابات الانتقالية (47) بقيمة 0,30%.

فيما صرفت ما نسبته 5% من مجموع التدفقات النقدية الخارجة في اقتناء إستثمارات وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية:

- سداد ديون الموردين لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية بقيمة 5%.

فيما صرفت ما نسبته0,20% من مجموع التدفقات النقدية الخارجة على أنشطة التمويل وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية:

- حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها بقيمة 0,06%
- تسديدات القروض أو الديون الاخرى المماثلة بقيمة0,14%

من خلال ماسبق نستنتج اعتماد المؤسسة في هذه السنة على أنشطتها التشغيلية في توليد التدفقات النقدية بنسبة كبيرة تصل بالتقريب إلى99%، وهو مؤشر جيد لتغطية نفقاتها التشغيلية وجزء من أنشطتها الإستثمارية،لتأتي بعدها النفقات التمويلية بنسبة ضئيلة نوعا ما،أما فيما يخص التدفقات النقدية المتأتية من الإستثمار فنلاحظ إنعدامها خلال السنة.

أما أوجه استخدامات التدفقات النقدية في المؤسسة خلال السنة كانت من خلال أنشطتها التشغيلية من سداد الموردين سواء كانوا موردي المخزونات والخدمات أو التثبيتات والعاملين، تسديدات القروض والحسابات المالية، الضرائب عن النتائج المدفوعة والفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة.

- **في سنة 2017:** بلغ مجموع التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة 2208546438,61دج وقد تم الحصول عليه من خلال ثلاث مصادر:الأول النشاط التشغيلي وهو المصدر الرئيسي وقد كان ذلك من خلال التحصيلات المقبوضة من العملاء حيث بلغت مساهمتها ب90,73% و تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية فكانت مساهمتها جد ضعيفة بقيمة0,03%،أما مصدر الثاني فقد كان النشاط الاستثماري والمتمثل في التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيتات مالية بقيمة 9,06%،فيما كانت نسبة ضعيفة نوعا ما عن السنة السابقة لتدفقات النقدية الداخلة متأتية من أنشطة التمويل من خلال الفوائد

المحصلة من التوظيفات المالية بنسبة ضئيلة جدا بنسبة 0,08%.فيما كانت إعانات الدولة تقدر ب 0,10%.

بلغت مجموع التدفقات النقدية الخارجة من المؤسسة 2418114082,68دج،وقد كانت أوجه استخدامها كمايلي:

أن نسبة ما قيمته99,65% من إجمالي هذه التدفقات استخدم في الأنشطة التشغيلية، وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية :

- سداد ديون الموردين والمستخدمين بقيمة 75,21%
- دفع الضرائب عن النتائج المدفوعة بقيمة 0,02%
- سداد الفوائد والمصاريف المالية الأخرى بقيمة0,01%
- الحسابات الانتقالية (47) بقيمة 0,19%
- العمليات الخارجيةCIC بقيمة 24,22%

فيما صرفت ما نسبته 0,35% من مجموع التدفقات النقدية الخارجة في اقتناء إستثمارات وقد كانت على الشكل التالي من الأهمية:

- سداد ديون الموردين لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية بقيمة 0,35%.

فيما إنعدمت التدفقات النقدية الخارجة على أنشطة التمويل.

من خلال ماسبق نستنتج اعتماد المؤسسة في هذه السنة على أنشطتها التشغيلية في توليد التدفقات النقدية بنسبة كبيرة تصل بالتقريب إلى90%،وهو مؤشر جيد لتغطية نفقاتها التشغيلية،لتأتي بعدها التدفقات الإستثمارية بنسبة ضئيلة نوعا ما،أما فيما يخص التدفقات النقدية المتأتية من الإستثمار بنسبة ضئيلة جدا.

أما أوجه استخدامات التدفقات النقدية في المؤسسة خلال السنة كانت من خلال أنشطتها التشغيلية من سداد الموردين سواء كانو موردي المخزونات والخدمات أو التثبيتات والعاملين والحسابات المالية، الضرائب عن النتائج المدفوعة والفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة.

3- التحليل الأفقي لقائمة التدفقات النقدية:قمنا بداية باعتماد على قائمة التدفقات النقدية لسنة 2013 كسنة أساس، وهذا مما يمكننا من رصد التغيرات الحادثة في مختلف البنود الواردة في قائمة التدفقات النقدية لسنوات اللاحقة ، ونقوم لهذا الغرض بإعداد جدول خاص يكون على الشكل التالي:

جدول رقم (35) :التحليل الأفقي لقائمة التدفقات النقدية **الوحدة:DA**

التدفقات النقدية الداخلة	2014		2015		2016		2017	
تحصيلات المقبوضة من الزبائن	1107732700,34	1,03	582007521,42	-47,45%	1586724758,81	1,72	2003893351,84	26,29%
تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية	199856,61	-93,50%	683941,31	2,42	3428974,28	4,01	700232,65	-79,57%
التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية		-1	1432855373,70			-1	0,13	
التحصيلات عن عمليات التنازل عن قيم ثابتة مالية		-1					200000000,00	
الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية	306246,58	1,36	2589221,69	7,45	1838518,35	%28,99	1823616,43	-0,81%
التحصيلات المتأتية من القروض	109087268,26	-95,86%	1990146334,07	17,24		-1		
إعانات(74-131-132)		-1	634091,37	-	1145796,11	80,69%	2129237,56	85,83%
المجموع	1217326071,79	-73,43%	4008916483,56	2,29	1593138047,55	-60,26%	2208546438,61	38,62%
التدفقات النقدية الخارجة								
المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين	-1158033881,12	0,86%	-1167616997,77	0,82%	-1549893040,04	32,73%	-1818747970,70	17,34%
الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة	-5293201,06	17,87	-534569,22	-89,90%	-650589,60	%21,70	-140285,17	-78,43%
الضرائب على النتائج المدفوعة تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية		-1	-13520537,46		-15951201,87	17,90%	-466020,55	-97,07%
الحسابات الانتقالية (47)	-814924,02	17,73%	-24588850,77	29,17	-5024988,99	-79,56%	-4685574,89	-6,75%
الحسابات المالية(50-55-56-57)		-1	-200000000,00					
العمليات الخارجيةCIC							-585689679,07	
تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية	-41470723,75	-98,15%	-2832008317,94	67,28	-82961379,09	-97,07%	-8384552,30	-89,89%
تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية		-1	-87600,00			-1		
حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها			-7000000,00		-1000000,00	-85,71%		-1
تسديدات القروض أو الديون الاخرى المماثلة		-1			-2293183,18			-1
المجموع	-1205612729,95	-76,11%	-4245356873,16	2,52	-1657774382,77	-60,95%	-2418114082,68	45,86%
تغيرات أموال الخزينة للفترة	11713341,84	-1,25	-236440389,60	-21,18	-64636335,22	-72,26%	-209567644,10	2,24

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

التدفقات النقدية الداخلة:

من خلال الجدول السابق نلاحظ إنخفاضا في التدفقات النقدية الداخلة في سنة 2014 حيث إنخفضت بمعدل 73,43%–وهذا يعود أساسا إلى إنخفاض كل من تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية بنسبة 93,50–%و التحصيلات المتأتية من القروض بنسبة95,86%–فيما إنعدت كل من التحصيلات المتأتية عن عمليات التنازل للإستثمارات وإعانات الدولة.وهذا على الرغم من الإرتفاع المسجل في كل من التحصيلات المقبوضة من العملاء حيث سجلت زيادة بمعدل1,03 والفوائد المحصلة من التوظيفات المالية بنسبة 1,36.

أما في سنة 2015 فنلاحظ ارتفاعا في التدفقات النقدية الداخلة بمعدل 2,29، وهذا يعود أساسا إلى ارتفاع كل من تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية بمعدل 2,42،بالإضافة إلى زيادة التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية خلال السنة، الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية بمعدل 7,45، التحصيلات المتأتية من القروض بمعدل 17,24،و في الأخير ظهور إعانات الدولة خلال السنة. وهذا على الرغم من إنخفاض المسجل في التحصيلات المقبوضة من العملاء حيث سجلت إنخفاضا بمعدل47,45%–.

أما في سنة 2016 نلاحظ إنخفاضا في التدفقات النقدية الداخلة بمعدل 60,26%–، وهذا يعود أساسا إلى إنخفاض كل من الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية بمعدل28,99%،وإنعدام كل من التحصيلات عن عمليات التنازل للقيم الثابتة المادية و المعنوية وأيضا التحصيلات المتأتية من القروض خلال السنة،على الرغم من الإرتفاع المسجل في كل من التحصيلات المقبوضة من العملاء حيث سجلت زيادة بمعدل1,72،التدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية بنسبة 4,01 وفي الأخير زيادة إعانات الدولة بمعدل80,69%.

أما في سنة 2017 فنلاحظ ارتفاعا في التدفقات النقدية الداخلة بمعدل 38,62%، وهذا يعود أساسا إلى ارتفاع كل تحصيلات المقبوضة من الزبائن بنسبة 26,29%وإعانات الدولة بنسبة 85,83%،تنازل المؤسسة عن تثبيتات مالية خلال السنة.على الرغم من إنخفاض كل من تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية بنسبة 79,57–%و الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية بنسبة0,81%–.

التدفقات النقدية الخارجة:

من خلال الجدول السابق نلاحظ إنخفاضا في التدفقات النقدية الخارجة في سنة 2014 حيث إنخفضت بمعدل 76,11%–، وهذا يعود أساسا إلى إنخفاض تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية بنسبة 98,15%– بالإضافة إلى إنعدام كل من الضرائب على النتائج المدفوعة تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية،

الحسابات المالية، تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية و تسديدات القروض أو الديون الاخرى المماثلة، وهذا على الرغم من الإرتفاع المسجل في كل من المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين بمعدل 0,86%،الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة بنسبة 17,87 و الحسابات الانتقالية بنسبة 17,73%.

أما في سنة 2015 نلاحظ إرتفاعا في التدفقات النقدية الخارجة بمعدل 2,52،وهذا يعود أساسا إلى إرتفاع تسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية ومعنوية بمعدل 67,28،المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين بمعدل0,82% والحسابات الانتقالية (47) بمعدل29,17 ، فيما ظهرت خلال السنة تسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية،حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها،الحسابات المالية والضرائب على النتائج المدفوعة تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية، وهذا على الرغم من إنخفاض الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة بمعدل89,90%–.

وفي سنة 2016 نلاحظ إنخفاضا في التدفقات النقدية الخارجة بمعدل60,95%–، وهذا يعود أساسا إلى إنخفاض التسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية بمعدل 97,07%–والحسابات الانتقالية (47) بمعدل – 79,56%، فيما إنعدمت الحسابات المالية وتسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية خلال السنة،وهذا على الرغم من الإرتفاع المسجل في كل من المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين بمعدل 32,73%،الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة بنسبة 21,70%،الضرائب على النتائج المدفوعة تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية بنسبة 17,90%، إلا أنها المؤسسة قامت بتسديد القروض أو الديون الاخرى المماثلة خلال السنة.

أما في سنة 2017 نلاحظ إرتفاعا في التدفقات النقدية الخارجة بمعدل45,86% ،وهذا يعود أساسا إلى إرتفاع المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين ب17,34%،فيما ظهرت خلال السنة العمليات الخارجيةCIC خلال السنة،وهذا على الرغم من إنخفاض الفوائد و المصايف المالية الأخرى المدفوعة بنسبة 78,43%–، الضرائب على النتائج المدفوعة تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية بنسبة 97,07%–،الحسابات الانتقالية بنسبة 6,75%–وتسديدات لحيازة قيم ثابتة مادية و معنوية بنسبة89,89%–،فيما إنعدمت حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها وتسديدات القروض أوالديون الاخرى المماثلة.

- **تغيرات أموال الخزينة للفترة:**نلاحظ من خلال الجدول السابق تغيرات أموال الخزينة خلال سنة 2014 موجب إلا أنه إنخفض عن السنة السابقة بمعدل1,25–،ويعود أسباب هذا الإنخفاض إلى الارتفاع الكبير الذي عرفته التدفقات النقدية الخارجة خلال السنة نتيجة إرتفاع تسديدات حيازة قيم ثابتة مادية و معنوية، لتنخفض بشكل سلبي خلال السنوات اللاحقة، نتيجة إرتفاع الكبير للتدفقات النقدية الخارجة خلال السنة.

4- تحليل قائمة التدفقات النقدية بواسطة النسب المالية للفترة(2013-2017) :إن النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية لها أهمية بالغة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وفي هذا الجزء سنتطرق إلى حساب هذه النسب والتعليق عليها.

- **مقاييس جودة السيولة:**إن قياس وتقييم السيولة ذو أهمية في تقييم الحالة المالية للمؤسسة، فالمؤسسة ذات السيولة هي التي لديها نقدية كافية لسداد ديونها المستحقة، وعند تقييم السيولة يتم الاهتمام بدراسة مدى ملائمة وكفاية النقدية التي لدى المؤسسة لدفع ديونها.ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفقات النقدية لتقييم سيولة المؤسسة ما يلي:
- **نسبة تغطية النقدية:**وتشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية لمواجهة التزاماتها الاستثمارية والتمويلية الضرورية، وما مدى الحاجة إلى التمويل عن طريق الاقتراض أو بواسطة أدوات الملكية أو من خلال الطريقتين. ويحسب بالعلاقة التالية:

نسبة تغطية النقدية= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36):يبين تطور نسبة تغطية النقدية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	-1214714076,59	-56209449,25	-823569492,49	18633912,59	-405135945,89
التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية و التمويلية	3283410754,71	41470723,75	2839095917,94	86254562,27	8384552,30
نسبة تغطية النقدية	-37%	-1,35	-29%	21,60%	-48,31

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة التغطية النقدية سالبة خلال ثلاث سنوات أولى للدراسة وهذا ما يعني أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية لا يغطي التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية و التمويلية، لترتفع النسبة خلال سنة 2016 وتصبح موجبة حيث بلغت النسبة 21,60%، وهذا ما يعني أن صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية يغطي 21,60% من التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية

والتمويلية،وهو مؤشر جيد نسبيا لسيولة المؤسسة،لتنخفض النسبة في سنة 2017 بنسبة كبيرة تصل بالتقريب .%50

- **معدل تغطية التوزيعات:** ويلجأ المستثمرون لهذه النسبة بشكل كبير،حيث يتم الربط بين تدفقات النشاط التشغيلي وتوزيعات الأرباح.المؤشر العالي لهذه النسبة يطمئن المستثمرين والمساهمين على السياسة المتبعة من قبل الإدارة في مجال توزيع الأرباح. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل تغطية التوزيعات= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ توزيعات الأرباح

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37):يبين تطور معدل تغطية التوزيعات الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	-1214714076,59	-56209449,25	-823569492,49	18633912,59	-405135945,89
توزيعات الأرباح	-	-	7000000	1000000	-
معدل تغطية التوزيعات	-	-	-0,80%	5,36%	-

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:

يلاحظ من خلال الجدول السابق أنه في خلال سنتين الأولى لم تقم المؤسسة بدفع توزيعات للمساهمين، لتقوم في سنة 2015 بدفع مستحقات المساهمين ولكن باللجوء لتسييل الأصول.إلا أنه خلال سنة 2016 حيث إستطاعت المؤسسة توليد نقدية تشغيلية تغطي فقط 5,36% من مستحقات التوزيعات والاعتماد على تغطية الباقي من تصفية الأصول والاقتراض.لتنعدم في سنة 2017 وهذا بسبب إنعدام توزيعات خلال السنة.لذا يجب على المؤسسة العمل على تحسين السياسة المتبعة في مجال توزيع الأرباح لأن المساهمين والمستثمرين يلجأون لهذا المعدل للاطمئنان على مدى ثبات و استقرار هذه السياسة خلال الأعوام المتتالية.

- **معدل المرونة المالية:**يبين هذا المعدل قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها من صافي التدفقات النقدية دون الحاجة إلى تصفية أو بيع الأصول المستخدمة،وكلما زاد هذا المعدل كان هناك إحتمال أقل أن تتعرض المؤسسة لصعوبة في الوفاء بإلتزاماتها عند إستحقاقها.وبالتالي يقدم هذا المؤشر مدى القدرة على تسديد إلتزامات بإستمرار إذا كانت المصادر الخارجية للأموال محدودة أو عالية التكلفة. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل المرونة المالية= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ الديون الإجمالية

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (38):يبين تطور معدل المرونة المالية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	-1214714076,59	-56209449,25	-823569492,49	18633912,59	-405135945,89
الديون الإجمالية	823145913,11	932067561,60	1160154067,53	1044944137,29	1103130371,84
معدل المرونة المالية	-1,47	-6,03%	-71,98%	1,78%	-36,72%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة ليست قادرة على سداد التزاماتها من صافي التدفقات النقدية دون الحاجة إلى تصفية أو بيع الأصول المستخدمة خلال ثلاث سنوات الأولى،لكن نلاحظ أنه خلال سنة 2016 زاد هذا المعدل ليصل إلى1,78% وهذا يعني أن هناك احتمال أقل أن تتعرض المؤسسة لصعوبة في الوفاء بالتزاماتها عند استحقاقها إذا حاولت تحسين هذا المعدل.لكن نلاحظ أنه خلال السنة اللاحقة أن معدل إنخفض بشكل كبير وهذا راجع لإنخفاض صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.

- **مقاييس جودة الربحية:**تقدم القائمة معلومات يمكن بواسطتها التمييز بين النتيجة الصافية وصافي التدفق النقدي وذلك على أساس أن النتيجة الصافية يتم تحديدها بموجب أساس الاستحقاق،في حين يحدد صافي التدفق النقدي بموجب الأساس النقدي.وعلى هذا الأساس فإن تحقيق المؤسسة لرقم مرتفع من النتيجة الصافية لا يعني بالضرورة أنها حققت تدفقا نقديا مرتفعا والعكس بالعكس.ومن المتعارف عليه أنه كلما ارتفع رقم صافي التدفق النقدي التشغيلي كلما ارتفعت نوعية أو جودة أرباح المؤسسة والعكس بالعكس.ومن أهم النسب التي يمكن اشتقاقها من قائمة التدفق النقدي لتقييم جودة أرباح المؤسسة هي:
- **مؤشر النقدية التشغيلية:**مدى قدرة الأنشطة التشغيلية في المؤسسة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية. وتعكس هذه النسبة في جانب منها نتائج الأنشطة التشغيلية وفقا لأساس الاستحقاق،في حين تعكس في الجانب الآخر نتائج الأنشطة التشغيلية وفقا للأساس النقدي.وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على جودة أرباح المؤسسة والعكس بالعكس. . ويحسب بالعلاقة التالية:

مؤشر النقدية التشغيلية= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/ صافي الدخل

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39):يبين تطور مؤشر النقدية التشغيلية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	-1214714076,59	-56209449,25	-823569492,49	18633912,59	-405135945,89
صافي الدخل	69444358,75	43903597,61	50595722,94	107292703,60	120485265,10
مؤشر النقدية التشغيلية	-17,49	-1,28	-16,27	17,36%	-3,36

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة لا توفر عائد تدفق نقدي جيد في ثلاث السنوات الأولى،إلا أنه في سنة 2016 نلاحظ أن المؤسسة إستطاعت من خلال أنشطتها التشغيلية توليد تدفق نقدي يقدر ب 17,36% من مقدار صافي الدخل ويرجع ذلك إلى تحقيق صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية موجب خلال السنة،ولكن في سنة 2017 ينخفض بصورة كبيرة حيث يصل إلى 3 مرات ويرجع ذلك إلى انخفاض صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية بشكل سلبي.

- **معدل العائد على المبيعات من التدفقات النقدية:**أي النسبة المئوية للتدفقات النقدية من المبيعات. وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة المؤسسة في تحصيل النقدية من المبيعات والدور الفعال لسياسات الائتمان. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على المبيعات من التدفقات النقدية= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/المبيعات

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40):يبين تطور معدل العائد على المبيعات من التدفقات النقدية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	-1214714076,59	-56209449,25	-823569492,49	18633912,59	-405135945,89
المبيعات	1210664748,86	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
مؤشر النقدية التشغيلية	-1	-5,10%	-69,47%	1,18%	-20,53%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قدرة المؤسسة على توليد نقدية من مبيعاتها غير جيدة خلال ثلاث سنوات الأولى بحيث حققت المؤسسة معدل سالب خلالها.إلا أنها في سنة 2016 نلاحظ أن المؤسسة إستطاعت توليد نقدية من مبيعاتها بشكل جيد نوعا ما،مما يعكس كفاءة السياسة الائتمانية المتبعة للمؤسسة

خلال السنة. لتنخفض النسبة بشكل كبير جدا في سنة 2017 نتيجة إنخفاض صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.

- **معدل العائد على الأصول من التدفقات النقدية:** مدى قدرة أصول الشركة على توليد تدفقات نقدية تشغيلية، وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة الشركة في استخدام موجوداتها، وحافز للمزيد من الاستثمار في المستقبل.وتشبه هذه النسبة معدل العائد على الموجودات باستثناء استعمال التدفقات النقدية بدلاً من رقم صافي الربح. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول من التدفقات النقدية=صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية/مجموع الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41):يبين تطور معدل العائد على الأصول من التدفقات النقدية الوحدة:DA

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية	-1214714076,59	-56209449,25	-823569492,49	18633912,59	-405135945,89
مجموع الأصول	1915757432,18	2068582678,25	2331303223,57	2322206307,44	2504237971,41
مؤشر النقدية التشغيلية	-63,40%	-2,71%	-35,32%	0,80%	-16,17%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق انخفاض هذا المعدل خلال ثلاث سنوات الأولى بالرغم من الزيادة المستمرة في مجموع الأصول مما يعني عدم الاستغلال الكافي لهذه الأصول لتوليد التدفقات النقدية الكافية خاصة في السنة الأولى.إلا أنها في سنة 2016 نجد أن معدل العائد على الأصول تحسن بشكل ضعيف حيث يشير إلى كفائتها في استغلال أصولها في تلك السنة.لينخفض بعد ذلك بشكل كبير جدا في سنة 2017 نتيجة إنخفاض صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية.

5- **جدول حسابات النتائج:**يكشف تحليل جدول حسابات النتائج عن الخصوصيات أو السياسات المتبعة لها والعوامل التي تؤثر بشكل ضمني أو صريح عن نتائج المؤسسة. ويساعد على في تقييم الأداء المالي من خلال التخلي عن منتج معين أو قرار زيادة منتج جديد أو التركيز على منتج معين يساهم في رفع النتيجة.وتتمثل التحليل المالي لجدول حسابات النتائج فيما يلي:

جدول رقم (42):جدول حسابات النتائج من سنة 2013–2017 الوحدة بالدينار الجزائري

البيان	2013	2014	2015	2016	2017
مبيعات ومنتجات ملحقة	1210664748,86	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع	-9338450,40	-77439,60	284868,63	1784141,94	4145549,37
الإنتاج المثبت					
إعانات الإستغلال	1981266,67	1619900,39	1319700,44	1616510,47	-854595,35
الانتاج عبر الوحدات					2859096,49
1-إنتاج السنة المالية	1203307565,13	1103541955,17	1187050423,24	1579118135,58	1978931050,51
المشتريات المستهلكة	-1004107316,42	-910897538,26	-994526836,92	-1293391044,42	-1601946643,38
الخدمات الخارجية الإستهلاكات الأخرى	-22618367,88	-24490583,56	-21612813,79	-35660612,78	-28092752,55
2- استهلاك السنة المالية	-1026725684,30	-935388121,82	-1016139650,71	-1329051657,20	-1630039395,93
3- القيمة المضافة للإستغلال	176581880,83	168153833,35	170910772,53	250066478,38	348891654,58
أعباء المستخدمين	-107062588,70	-108797390,29	-118701082,09	-152709810,14	-144764399,16
الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة	-4160690,02	-4190773,79	-3488523,43	-4776385,87	-6550133,65
4- الفائض الإجمالي عن الإستغلال	65358602,11	55165669,27	48721167,01	92580282,37	197577121,77
المنتجات العمليات الأخرى	9262611,21	1197523,48	495309,36	3938110,45	716959,40
الأعباء العمليات الأخرى	-1041759,79	-2325200,84	-1053476,94	-655805,23	-499034,54
المخصصات للإهتلاكات والمؤونات	-475360212,79	-476550281,23	-498103653,36	-45630817,73	-45844371,15
استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات	476430728,19	472398092,78	506127910,04	54111361,31	17561792,65
5- النتيجة العملياتية	74649968,93	49885803,46	56187256,11	104343131,17	169512468,13
المنتوجات المالية	13603561,65	13800000,01	25503302,18	5978518,34	1823616,43
الأعباء المالية		-103571,33	-126324,28		0,00
6- النتيجة المالية	13603561,65	13696428,68	25376977,90	5978518,34	1823616,43
7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)	88253530,58	63582232,14	81564234,01	110321649,51	171336084,56
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	-19006666,93	-17839827,33	-17570800,01		-33482043,01
الضرائب المؤجلة (تغيرات)حول النتائج العادية	197495,10	-1838807,20	-3141436,57	-3028945,93	-3839359,59
مشاركة العمال في الربح			-10256274,49		-13529416,87
مجموع منتجات الأنشطة العادية	1702604466,18	1590937571,44	1719176944,82	1643146125,68	1999033418,99
مجموع أعباء الأنشطة العادية	-1633160107,43	-1547033973,83	-1668581221,88	-1535853422,10	-1878548153,90
8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	69444358,75	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
العناصر غير العادية-المنتوجات					
العناصر غير العادية – الأعباء					
9- النتيجة الغير					

العادية					
10-النتيجة الصافية للسنة المالية	69444358,75	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09

المصدر:من إعداد الطالبة اعتمادا على القوائم المالية (2013–2017)

6–التحليل الأفقي لحساب النتائج:قمنا بداية باعتماد حساب النتائج لسنة 2013 كسنة أساس، وهذا مما يمكننا من رصد التغيرات الحادثة في مختلف البنود الواردة في حساب النتائج من سنة 2014 إلى 2017، ونقوم لهذا الغرض بإعداد جدول خاص يكون على شكل التالي:

جدول رقم (43): التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج **الوحدة:DA**

البيان	2014		2015		2016		2017	
مبيعات ومنتجات ملحقة	1101999494,38	-8,97%	1185445854,17	7,57%	1575717483,17	32,92%	1972781000,00	25,19%
تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع	-77439,60	-99,17%	284868,63	-4,67	1784141,94	526,00%	4145549,37	132,00%
الإنتاج المثبت								
إعانات الإستغلال	1619900,39	-18,23%	1319700,44	-18,53%	1616510,47	22,59%	-854595,35	152,00%
الانتاج عبر الوحدات							2859096,49	
1- إنتاج السنة المالية	1103541955,17	-8,29%	1187050423,24	7,56%	1579118135,58	33,02%	1978931050,51	25,31%
المشتريات المستهلكة	-910897538,26	-9,28%	-994526836,92	9,18%	-1293391044,42	30,05%	-1601946643,38	23,85%
الخدمات الخارجية الإستهلاكات الأخرى	-24490583,26	8,27%	-21612813,79	-11,75%	-35660612,78	64,99%	-28092752,55	21,22%
2- استهلاك السنة المالية	-935388121,52	-8,89%	-1016139650,71	8,63%	-1329051657,20	30,79%	-1630039395,93	22,64%
3- القيمة المضافة للإستغلال(1-2)	168153833,65	-4,77%	170910772,53	1,63%	250066478,38	46,31%	348891654,58	39,51%
أعباء المستخدمين	-108797390,29	1,62%	-118701082,09	9,10%	-152709810,14	28,65%	-144764399,16	-5,20%
الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة	-4190773,79	0,72%	-3488523,43	-16,75%	-4776385,87	36,91%	-6550133,65	37,13%
4- الفائض الإجمالي عن الإستغلال	55165669,57	-15,59%	48721167,01	-11,68%	92580282,37	90,02%	197577121,77	1,13%
المنتجات العمليات الأخرى	1197523,48	-87,07%	495309,36	-58,63%	3938110,45	6,95	716959,40	-81,79%
الأعباء العمليات الأخرى	-2325200,84	1,23	-1053476,94	-54,69%	-655805,23	-37,74%	-499034,54	-23,90%
المخصصات للإهتلاكات والمؤونات	-476550281,23	0,25%	-498103653,36	4,52%	-45630817,73	-90,83%	-45844371,15	0,46%
استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات	472398092,78	-8,46%	506127910,04	7,14%	54111361,31	-89,30%	17561792,65	-67,54%
5- النتيجة العملياتية	49885803,76	-33,17%	56187256,11	12,63%	104343131,17	85,70%	169512468,13	62,45%
المنتوجات المالية	13800000,01	1,44%	25503302,18	84,80%	5978518,34	-76,55%	1823616,43	-69,49%
الأعباء المالية	-103571,33		-126324,28	21,96%		-1		

6- النتيجة المالية	13696428,68	6,82%	25376977,90	85,28%	5978518,34	-76,44%	1823616,43	-69,49%
7- النتيجة العادية قبل الضرائب	63582232,14	-27,95%	81564234,01	28,28%	110321649,51	35,25%	171336084,56	55,30%
الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	-17839827,33	-6,13%	-17570800,01	-1,50%		-1	-33482043,01	
الضرائب المؤجلة حول النتائج العادية	1838807,20-	,3110-	-3141436,57	-2,7	-3028945,93	-3,58%	-3839359,59	26,75%
مشاركة العمال في الربح			-10256274,49			-1	-13529416,87	
مجموع منتجات الأنشطة العادية	1590937571,44	-6,55%	1719176944,82	8,06%	1643146125,68	-4,42%	1999033418,99	21,65%
مجموع أعباء الأنشطة العادية	-1547033973,83	-5,27%	-1668581221,88	7,85%	-1535853422,10	-7,95%	-1878548153,90	22,31%
8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية	43903597,61	-36,77%	50595722,94	15,24%	107292703,58	1,12	120485265,09	12,29%
العناصر غير العادية– المنتوجات								
العناصر غير العادية – الأعباء								
9- النتيجة الغير العادية								
10–النتيجة الصافية للسنة المالية	43903597,61	-36,77%	50595722,94	15,24%	107292703,58	1,12	120485265,09	12,29%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق: من خلال الجدول السابق يمكن إستنتاج مايلي:

- **استهلاك السنة المالية:** نلاحظ إنخفاض في استهلاك السنة المالية في سنة 2014 بمعدل(8,89)%، وهذا يعود أساسا إلى إنخفاض المشتريات المستهلكة بنسبة –9,28%خلال السنة ،في حين نلاحظ ارتفاع الخدمات الخارجية والإستهلاكات الاخرى بمعدل 8,27%،إلا أنه نلاحظ إرتفاع استهلاك السنة المالية في سنة 2015 حيث عرفت الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى انخفاضا بنسبة –11,75% في حين ازدادت المشتريات المستهلكة بمعدل 9,18%.لترتفع النسبة بشكل كبير نوعا ما في 2016 لتصل إلى 30,79% وهذا يعود أساسا إلى إرتفاع كل من المشتريات المستهلكة بنسبة 30,05%و الخدمات الخارجية الإستهلاكات الأخرى بنسبة 64,99%.أما في سنة 2017 فنلاحظ إرتفاع قيمة الإستهلاكات خلال السنة لكن بنسبة أقل من السنة السابقة وهذا راجع لإرتفاع كل من المشتريات المستهلكة بنسبة 23,85%و الخدمات الخارجية والإستهلاكات الاخرى بنسبة 21,22%.
- **القيمة المضافة:**نلاحظ من خلال الجدول السابق إنخفاض القيمة المضافة خلال سنة 2014 بمعدل– 4,77% وهذا راجع لإنخفاض كل من إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية بشكل كبير نسبيا،إلا أنها إرتفعت في سنة 2015 لتصل إلى 1,63% وهذا راجع لإرتفاع كل من إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية بشكل كبير نسبيا،لترتفع النسبة بشكل كبير جدا في سنة 2016 لتصل إلى أكثر 45%، وهذا راجع لإرتفاع كل من إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية بشكل كبير نسبيا،لتنخفض النسبة بشكل طفيف وهذا نتيجة زيادة طفيفة في كل من إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية.
- **الفائض الخام للاستغلال:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه في سنة 2014 سجل انخفاضا بمقدار– 15,59%،وهذا راجع لإنخفاض القيمة المضافة خلال السنة،و إرتفاع أعباء المستخدمين و الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة خلال السنة،لكن في سنة 2015 نلاحظ إنخفاض بشكل أقل عن السنة السابقة لتصل إلى –11,68%، وهذا راجع لإرتفاع القيمة المضافة خلال السنة،وإنخفاض أعباء الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة خلال السنة،وهذا على الرغم من إرتفاع أعباء المستخدمين خلال السنة،أما في سنة 2016 فنلاحظ إرتفاعه بشكل ليصل إلى أكثر من90% وهذا راجع لإرتفاع الكبير في القيمة المضافة خلال السنة بالرغم من إرتفاع كل من أعباء المستخدمين و الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة خلال السنة،لترتفع في سنة 2017 بشكل كبير لتصل إلى 1.13،وهذا راجع لإنخفاض أعباء المستخدمين وزيادة في القيمة المضافة بشكل أقل عن السنة السابقة ،وهذا بالرغم من إرتفاع في قيمة

الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة خلال السنة.

- **النتيجة العملياتية:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه في سنة 2014 سجل انخفاضا بمقدار –33,17%، وهذا راجع لإنخفاض الفائض الإجمالي عن الإستغلال،المنتجات العمليات الأخرى و استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات مع إرتفاع من الأعباء العمليات الأخرى بشكل كبير و المخصصات للإهتلاكات والمؤونات بشكل طفيف جدا،إلا أنه في سنة 2015 نلاحظ إرتفاعه بشكل ليصل إلى 12,63%، وهو مؤشر إيجابي يعود سببه إلى كل من استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات بشكل جيد، إنخفاض الأعباء العمليات الأخرى خلال السنة بشكل كبير يصل إلى أكثر من النصف، وإنخفاض الفائض الإجمالي عن الإستغلال بشكل أضعف عن السنة السابقة،إلا بالرغم من ذلك فنلاحظ إنخفاض المنتجات العمليات الأخرى وإرتفاع المخصصات للإهتلاكات والمؤونات خلال السنة.لترتفع بشكل كبير في سنة 2016 ليصل إلى أكثر من 80%،وهو مؤشر إيجابي يعود سببه إلى إرتفاع كل من الفائض الإجمالي عن الإستغلال بنسبة كبيرة تقدر 90,02% بالإضافة إلى زيادة في المنتجات العمليات الأخرى بنسبة 6,95،مع إنخفاض كل من المخصصات للاهتلاكات بشكل كبير جدا ليصل إلى أكثر من 90%والأعباء العملياتية الأخرى بمعدل–37,74% ورغم هذا فنلاحظ إنخفاض استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات بمعدل –89,3%.أما في سنة 2017 فنلاحظ أنها إرتفعت قيمتها بمعدل 62,45% لكن أقل من السنة السابقة،وهذا راجع أساسا لإنخفاض كل من المنتجات العمليات الأخرى واستئناف عن خسائر القيمة والمؤونات بقيمة كبيرة جدا نسبيا وهذا على الرغم من إرتفاع الفائض الإجمالي عن الإستغلال بشكل كبير وإنخفاض الأعباء العمليات الأخرى،إلا أنه نلاحظ أن زيادة طفيفة جدا في الإهتلاكات والمؤونات.
- **النتيجة المالية:**نلاحظ من خلال الجدول السابق إرتفاع النتيجة المالية خلال سنة 2014 بمعدل 6,82%، ويعود ذلك إلى إرتفاع المنتجات المالية بمعدل 1,44% بالرغم من ظهور الأعباء المالية خلال السنة، لترتفع بشكل كبير جدا في سنة 2015 لتصل إلى نسبة الزيادة إلى 85,28% كأعلى نسبة محققة في سنوات الدراسة وهذا راجع لإرتفاع المنتجات المالية خلال السنة،لتنخفض قيمة النتيجة المالية بشكل كبير في سنة 2016 بمعدل –76,44% وتستمر النتيجة المالية بالإنخفاض إلى غاية سنة 2017.
- **صافي نتيجة السنة المالية:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نتيجة موجبة خلال سنوات الدراسة حيث عرفت إنخفاضا محسوسا خلال سنة 2014 ويعود سببه إلى إنخفاض النتيجة العملياتية،لترتفع النسبة بشكل كبير لتصل إلى أكثر من الضعف في سنة 2016،لترتفع النسبة في سنة 2017 بمعدل 12,29%.

المبحث الثالث:أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

تسعى المؤسسة إلى تبني وتطبيق إستراتيجية طويلة الأمد تساهم في تحقيق أهدافها المستقبلية وتضمن بقائها واستمرارها.لذا سنقوم في المبحث بإقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بالإعتماد على المعلومات المستخرجة من نظام المعلومات المحاسبي كأداة جديدة تهدف إلى تحقيق أهدافها القصيرة وطويلة الأجل.

المطلب الأول:مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في إعداد بطاقة الأداء المتوازن

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية.مما يحقق لها ميزة تنافسية جيدة وزيادة فعالية تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة.

1- **البعد المالي:**يتكون البعد المالي من مجموعة مقاييس التي تستخدم في تقييم أداء المؤسسة المالي مثل معدل دوران الأصول،معدل عائد على حقوق الملكية...إلخ،إن إستخدام هذه المقاييس مجتمعة يعطي صورة عن الأداء المالي للمؤسسة خلال فترة محددة، ولقياس هذا البعد وتقييم الأداء المالي للمؤسسة طيلة أربعة سنوات من 2014 إلى 2017،وبالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة قمنا بإعتماد على المؤشرات التالية:

- **معدل دوران الأصول:**وتقيس هذه النسبة مدى استغلال مجموع الموجودات في توليد المبيعات،وإرتقاع هذه النسبة يشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات.ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / إجمالي الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (44): تطور معدل دوران الأصول **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
مجموع الأصول	2068582678,25	2331303223,57	2322206307,44	2504237971,41
معدل دوران الأصول	53,27%	50,84%	67,85%	78,77%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2014-2017)

التعليق:وهو يدل على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها المختلفة لتوليد المبيعات منها،حيث نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معدل دوران الأصول في تطور مستمر،حيث نجد أنه في سنة 2014 حققت

المؤسسة معدل جيد يصل إلى53,27%،ثم إنخفض المعدل في سنة 2015 ليصل إلى50,84% وهذا راجع لتطور المبيعات بشكل ضعيف بالنسبة لأصولها،لذلك يتوجب على المؤسسة العمل على زيادة حجم المبيعات أو تخفيض حجم الاستثمار في بعض الأصول الزائدة عن الطاقة الإنتاجية.ثم إرتفعت النسبة لتصل إلى 78,77% في سنة 2017،وهذا يعني أن المؤسسة تعمل تقريبا بمستوى جيد من خلال زيادة حجم المبيعات دون زيادة في رأسمال.

- **معدل العائد على الأصول:**هو مؤشر يقيس مدى ربحية المؤسسة نسبة إلى إجمالي أصولها، ويعطي العائد على الأصول فكرة عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح.ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الأصول = الربح الصافي/ إجمالي الأصول

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (45): معدل العائد على الأصول **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
الربح الصافي	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
مجموع الأصول	2068582678,25	2331303223,57	2322206307,44	2504237971,41
معدل العائد على الأصول	2,12%	2,17%	4,62%	4,81%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2014–2017)

التعليق:تشير النتائج إلى أن معدل العائد على الأصول لدى المؤسسة مقبول نوعا ما،حيث حققت المؤسسة سنة 2014 مردودية اقتصادية بقيمة 0,02 دج،إلا أنه لم يصل المعدل المطلوب لتحقيق ربحية عالية مصدرها الاستثمار في مختلف أصول المؤسسة،ثم إرتفعت قيمة المردودية إلى أن وصلت في سنة 2017 إلى 0,04 دج ويعود هذا الارتفاع إلى كفاءة المؤسسة في إدارة محفظة أوراقها المالية، وحصولها على قروض بأسعار فائدة منخفضة نسبيا.

- **معدل العائد على رأسمال المستثمر:**هو مؤشر يستخدم لتقييم كفاءة المؤسسة وتخصيص رأسمال الخاضع لسيطرتها إلى إستثمارات الربحية،العائد على رأسمال المستثمر يعطي احساس بمدى قدرة المؤسسة على استخدام أموالها لإنتاج العائدات،حيث تحاول كل مؤسسة رفع دخلها السنوي المحقق من الإستثمار من أجل تحسين مركزها المالي. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على رأسمال المستثمر = صافي الربح / رأسمال المستثمر

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (46): تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
الأصول الثابتة	950234407,39	1514897307,74	1723121322,06	2095909308,83
الربح الصافي	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
معدل العائد على رأسمال المستثمر	4,62%	3,33%	6,22%	5,74%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2014–2017)

التعليق:نلاحظ من الجدول السابق أن معدل العائد على الاستثمار لدى المؤسسة مقبول نوعا ما،حيث حققت أحسن معدل العائد على الاستثمارات خلال سنة 2014 بمعدل4,62% بمعنى أن 1 دينار مستثمر يعطي0,04 دج ربح صافي، إلا أنها انخفضت بشدة لتصل إلى 3,33% في سنة 2015 وهذا نتيجة إرتفاع التثبيتات (إنجاز مطحنة جديدة)،ثم إرتفعت النسبة في سنة 2016 لتصل إلى 6,22% وهو ما أنعش جانبا هاما من الأداء المالي للمؤسسة.ثم إنخفضت النسبة لتصل إلى5,74% في سنة 2017 نتيجة إرتفاع التثبيتات.

- **معدل نمو الأرباح**:وهو مؤشر يقيس تطور ونمو الأرباح المؤسسة من سنة إلى أخرى،حيث تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها المالي من خلال تخفيض التكاليف ورفع حصتها السوقية، ويحسب حسب العلاقة التالية:

معدل نمو الأرباح = ربح الصافي لسنة (n+1)– ربح الصافي لسنة (n)/ ربح الصافي لسنة (n) x 100

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (47):تطور مؤشر تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
الربح الصافي	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
معدل نمو الأرباح	–36,77%	15,24%	112,05%	12,29%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من الجدول السابق تراجع ربحية المؤسسة تراجعا حادا في سنة 2014 نتيجة إنخفاض نسبة المبيعات حيث تراجعت بمعدل 36,77%–عن السنة السابقة،ثم إرتفعت الربحية المؤسسة في سنة2015 بمعدل 15,24% وهذا التغير راجع إلى زيادة المبيعات التي أدت إلى زيادة الأرباح المحققة،حيث استطاعت المؤسسة استرجاع جزء من حصتها السوقية التي فقدها خلال السنة السابقة،أما في سنة 2016 حققت نسبة نمو عالية للأرباح تصل112,05% حيث إستطاعت المؤسسة رفع قيمتها السوقية وبالتالي تحقيق تميز في أدائها المالي في تلك السنة،أما في سنة 2017 نلاحظ إرتفاع قيمة الربحية المؤسسة بشكل جيد حيث وصلت نسبة النمو في الأرباح إلى 12,29% وهذا ناتج عن إرتفاع قيمة الإنتاج السنة المالية.

- **العائد على حقوق الملكية:**تقوم هذه النسبة بقياس العائد المتحقق على إستثمار أموال المالكين،وتمثل هذه النسبة مقياسا للأداء الكلي للمؤسسة بما فيها التشغيلي والمالي، كما تقيس مدى تحقيق الهدف الذي تسعى إليه من إستثمار أموال المالكين،وتعد معيارا لتعظيم ثروة المالكين، كما تعمل على زيادته بما يتناسب وحجم المخاطر،ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

العائد على حقوق الملكية = النتيجة الصافية /الأموال الخاصة

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (48):تطور العائد على حقوق الملكية **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
الأموال الخاصة	1136515116,68	1171149156,07	1277262170,15	1401107599,54
الربح	43903597,61	50595722,94	107292703,58	120485265,09
العائد على حقوق الملكية	3,86%	4,32%	8,40%	8,60%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2014–2017)

التعليق:نلاحظ من الجدول السابق أن مردودية حقوق الملكية جيدة خلال سنوات الدراسة،فنلاحظ إرتفاع العائد على حقوق الملكية خلال فترة الدراسة إلى أن وصلت النسبة 8,60% في سنة2017،وكما هو ملاحظ فإن معدل خلال ثلاث سنوات الأخيرة هذا كان أكبر من معدل العائد على الاستثمار، ويعود ذلك إلى أن تكلفة الاقتراض كانت أقل من المعدل المحقق على كل دينار مستثمر– المردودية الاقتصادية– في المؤسسة ذلك أن هذا الأخير زاد من الاعتماد على الأموال المقترضة في تمويل إجمالي أصوله في سنوات الدراسة، وكما هو

معروف تؤدي هذه العملية الأخيرة – إذا استثمرت بمعدل يفوق تكلفتها– إلى زيادة معدل العائد مع حقوق الملكية.

2– بعد العملاء :تعتمد المؤسسة على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها، وهو ما يجعلها تبحث دوما عن تصميم وتحديد مقاييس ملائمة تعكس مدى تطور أدائها التسويقي ومستوى فعاليته في تحقيق رضا زبائنه.وللوقوف على مدى تطور وتحسن نتائج أداء المؤسسة المرتبطة بهذا البعد الإستراتيجي الأساسي اعتمدنا على مؤشرات التالية:

- **معدل المردودية التجارية:**تعتبر هذه النسبة كمقياس لمقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي المبيعات. حيث أنه يعكس هذا المؤشر الجانب المالي للأداء التسويقي.ويحسب هذا المؤشر بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل المردودية التجارية= النتيجة الصافية /رقم الأعمال

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (49): تطور معدل المردودية التجارية **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
النتيجة الصافية	1136515116,68	1171149156,07	1277262170,15	1401107599,54
المردودية التجارية	1,03	98,79%	81,05%	71,02%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2014–2017)

التعليق:وهي تبين مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات،وتشير النتائج إلى أن نسبة صافي الربح إلى المبيعات للمؤسسة معتبرة جدا وهذا رغم الاتجاه إلى الانخفاض خلال السنوات الأربعة، حيث نلاحظ من الجدول السابق تحقيق المؤسسة معدل مردودية تجارية جيدة سنة 2014،وهذا نتيجة رواج منتجاتها وتحقيقها لنتائج مالية إيجابية، وقدرتها على إدارة محفظة الأوراق المالية بكفاءة عالية، لكن ليعرف هذا المعدل انخفاضا طفيفا في سنة 2015 ليصل المعدل 98,79% ثم إنخفضت النسبة إلى أن وصلت إلى 71,02% في سنة 2017 نتيجة إرتفاع إستهلاك السنة المالية.

- **مؤشر الحصة السوقية:** يقاس نجاح معظم المؤسسات بناء على حصتها السوقية في أسواق محددة،حيث تقوم المؤسسة التي تحافظ على حصتها السوقية بتنمية إيراداتها بنفس معدل إجمالي السوق.ويمكن أن

تسمح الزيادات في الحصص السوقية أن تقوم المؤسسة بتحقيق نطاق أكبر في أعمالها وتحسين الأرباح.

ويحسب حسب العلاقة التالية:

مؤشر الحصة السوقية= المبيعات سنة (n+1) – المبيعات سنة (n)/ المبيعات لسنة (n) x 100

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (50): مؤشر الحصة السوقية للمؤسسة **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
نسبة التغير%	-8,97%	7,57%	32,92%	25,19%

المصدر:القوائم المالية للمؤسسة (2013–2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مبيعات عرفت إنخفاضا نسبيا خلال سنة 2014،وهذا ناتج عن إنخفاض كمية المنتجة خلال تلك السنة،ثم إرتفعت المبيعات سنة 2015 بمعدل 7,57% ما رفع من حصتها السوقية في هذه السنة.ثم لتحقق أحسن نمو لرقم أعمالها ومبيعاته سنة 2016 من خلال زيادة منتجاتها وزيادة في مصاريف التسويق والترويج.إلا أن هذا المعدل عاود الانخفاض سنة 2017 حيث لم يستطع المؤسسة من زيادة مبيعاته بشكل فاعل مثل سنة 2016 نتيجة تخفيض مصاريف التسويق والترويج.

- **مؤشر استقطاب الزبائن:** يعج السوق بالعديد من الأطراف المتعارضة التي يسعى كل منها لاستقطاب كافة الزبائن لصفه،حيث إن هدف كل طرف أن يسخر كافة الموارد المتوفرة لديه ليتغلب على الآخر، وعليه أن يدرس جميع العوامل الخارجية والداخلية المُتاحة ليكسب العملاء بصورة تضمن زيادة حجم المبيعات، وتحقيق الأرباح،لذا كان لزاما عليها قياس مستوى جهودها نحو تفعيل ذلك. وذلك بقياس النسبة التي تمثلها المصاريف المتعلقة بالخدمات المقدمة الزبائن من رقم أعمال المؤسسة.ويحسب العلاقة التالية:

معدل استقطاب الزبائن = قيمة الخدمات المقدمة للزبائن / رقم الأعمال

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (51):مؤشر استقطاب الزبائن **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
مصاريف التسويق	2116611,00	1861671,00	3472625,00	462880,45
معدل استقطاب الزبائن	0,19%	0,15%	0,22%	%0,02

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة(2014–2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة التي تمثلها قيمة الخدمات المقدمة لزبائن المؤسسة من رقم أعمالها ضعيفة جدا خلال سنوات الدراسة، حيث عرفت النسبة خلال سنتين الأولى إنخفاض محسوسا نجم عنه تراجع الحصة السوقية للمؤسسة خلال الفترة،إلا أنها إرتفعت النسبة خلال سنة 2016 لتصل إلى 0,22% وهذا راجع لإهتمام المؤسسة بالجانب التجاري من خلال تحقيق رقم أعمال عال وذلك من خلال تخصيص نسبة جيدة من عوائد مبيعاتها لتسويق منتجاتها.إلا أنها عرفت إنخفاض حادا في سنة 2017 نتيجة تخفيضها لمصاريف التسويق وهو ما يشير إلى قصور في الأداء التسويقي للمؤسسة خلال السنة والذي أثر على رفع حصتها السوقية.

- **معدل تحسن معدل دوران الزبائن:**يقيس هذا المؤشر كفاءة إدارة الائتمان في المؤسسة على تحصيل الدين ومدى فاعلية سياسات الائتمان والتحصيل وكلما زاد معدل دوران الزبائن أو متوسط فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشرا جيدا والعكس بالعكس. لذا فإن قياس تحسنه من سنة إلى أخرى يوفر معلومات هامة عن مدى تحسن السياسة الإئتمانية للمؤسسة عبر الزمن. ويحسب العلاقة التالية:

معدل تحسن معدل دوران الزبائن = رقم الأعمال خارج الرسم/ مجموع ديون الزبائن

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (52):معدل تحسن دوران الزبائن **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
المبيعات	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
مجموع ديون الزبائن	144962673,18	74602384,16	115083150,59	132566625,37
معدل دوران الزبائن	7,6	15,89	13,69	14,88
معدل التغير	-1,55%	1,09	-13,84%	8,69%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة(2013-2017)

التعليق:يبين الجدول السابق إنخفاض معدل دوران الزبائن بنسبة طفيفة خلال سنة 2014، وهو ما يعني أن الحسابات المدينة للمؤسسة تتحول إلى نقدية بصفة بطيئة جدا.إلا أن هذا المعدل إرتفع بشكل كبير جدا ليصل إلى1,09 في سنة 2015 ما يعكس حرص الزبائن على توطيد علاقتهم بالمؤسسة وتسديد ديونهم تجاهها،وهو دليل على فعالية سياستها التجارية في تلك السنة، ليتراجع معدل دوران زبائنه بشكل ملفت في سنة 2016 وحقق معدل تطور سلبي ناتج عن زيادة المبيعات بشكل كبير خلال السنة ما يعكس حرص المؤسسة على توطيد علاقتها بالزبائن و منح فترة لتسديد ديونهم تجاهها،إلا أنه عرف تحسنا سنة 2017 من خلال الجهود التسويقية الجبارة التي قامت بها المؤسسة التي أثمرت زيادة في قيمة السوقية المؤسسة.

- **بعد العمليات الداخلية:**يركز هذا المحور عوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز والتي سيكون لها الأثر الأكبر على رضا الزبائن.وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. وللوقوف على مدى تطور وتحسن نتائج أداء المؤسسة المرتبط بالعمليات الداخلية اعتمدنا على مؤشرات التالية:
- **معدل دوران المخزون:**وتعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة على إدارة أصولها من البضاعة وقدرتها على إبقائها ضمن الحد المثالي المتناسب وحجم عملياتها، ويحدد هذا المعدل كما يلي:

معدل دوران المخزون = تكلفة المبيعات / متوسط المخزون

ويمكن تحديد تطور هذا المؤشر وفق المعلومات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (53): معدل دوران المخزون **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
تكلفة المبيعات	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
متوسط المخزون	66214884,07	78750338,85	83455241,85	94025500,02
معدل دوران المخزون	16,64	15,05	18,88	20,98
معدل التغير	-16,13%	-9,55%	25,42%	11,12%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2014-2017)

التعليق:وهو يمثل عدد المرات التي يتحول فيها المخزون السلعي إلى مبيعات،حيث نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت سرعة تحويل مخزوناتها إلى مبيعات بشكل ضعيف نوعا ما خلال سنة2014 بما يعادل 16,64 بمعنى أن المؤسسة تستحفظ بمنتجاتها لمدة 22 يوم ليتم بيعها،وهذا يدل أن المؤسسة تحتفظ بكمية كبيرة جدا من المخزون الراكد مما نتج عنه تجميد جزء معتبر من أموالها، وهو ما قد يعرضها لتحمل خسائر كبيرة خاصة في حال تلف هذه المخزونات. ثم إرتفعت النسبة لتصل 20,98 في سنة 2017 بما يعادل 17 يوم وهذا راجع لوقوف المؤسسة على الأسباب التي أدت إلى هذه الحالة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتدارك الوضع.

- **معدل الأداء اليومي للعامل:** يقيس هذا المؤشر عدد الوحدات المنتجة من طرف كل عامل والتي تمثل أداءه اليومي وإنجازه لأهداف المؤسسة والنتائج المتوقعة منه بالكمية والنوعية، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل الأداء اليومي للعامل= عدد وحدات المنتجة /عدد أيام السنة

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (54): معدل الأداء اليومي للعامل **الوحدة:Q**

السنة	2014	2015	2016	2017
الوحدات المنتجة	291586	308924	429089	258019,25
معدل الأداء اليومي للعامل	798,86	846,36	1175,58	706,9
معدل التغير%	-6,24%	5,94%	38,89%	-39,86%

المصدر:مصلحة المالية والمحاسبة

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق إنخفاض معدل الأداء اليومي للعامل سنة 2014 وهذا ناتج عن إنخفاض عدد الوحدات المنتجة من السميد،لترتفع النسبة بشكل جيد لتصل إلى 1175,58 في سنة 2016 مما أدى إلى تحسن أداءها المالي،وهذا راجع بسبب إرتفاع عدد عمال واكتساب العمال لقدرات وخبرات خلال السنة. لينخفض المعدل في سنة 2017 بشكل كبير ليصل إلى 706,9 وهذا ناتج عن إنخفاض أدائها المالي بالنسبة إلى السنة السابقة.

- **التحسين في الإنتاجية:**تعمل المؤسسة على التحسين في إنتاجيتها من خلال الزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرفها،حيث تعتبر أحد عوامل نجاح المؤسسة والزيادة في أرباحها،وتقاس عن طريق القيمة المضافة الحقيقية للسنة الحالية مقارنة بالسنة السابقة من طرف المؤسسة كمايلي:

التحسين في الإنتاجية= القيمة المضافة سنة (n+1) – القيمة المضافة (n)/ القيمة المضافة لسنة (n) 100

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (55): التحسين في الإنتاجية **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
القيمة المضافة	168153833	170893002	250066478	348891654.58
معدل الزيادة	-4,77%	1,62%	46,32%	%39.51

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:من خلال الجدول السابق نلاحظ إنخفاض القيمة المضافة للمؤسسة سنة 2014 بنسبة ضئيلة بنسبة 4,77%- عن سنة 2013، ما يوضح إنخفاض إنتاجيتها وتراجع أداءها التسويقي تلك السنة، وفي سنة 2015 تمكنت المؤسسة من تحقيق قيمة مضافة عالية نتيجة إرتفاع إنتاجيتها،أما في سنة 2016 فنلاحظ إرتفاع كبير لنمو القيمة المضافة إلى حوالي النصف نتيجة تحسن أداءها المالي والتسويقي والإنتاجي خلال السنة، لتتراجع نسبة النمو تراجعا طفيفا سنة 2017 متأثرة بتراجع الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

- **معدل تحسن الكفاءة الإدارية:**تعتبر النتيجة العملياتية مؤشرا جيدا للدلالة على نتيجة دورة الاستغلال للمؤسسة،ويقيس هذا المؤشر تطور النتيجة العملياتية من سنة إلى أخرى،من خلال تحديد مستوى كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها وأنشطتها،ويحلل مدى تمكنها من تعظيم العوائد المتأتية من عملياتها التشغيلية.ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل تحسن الكفاءة الإدارية=النتيجة العملياتية سنة (n+1)- النتيجة العملياتية سنة (n)/ النتيجة العملياتية

سنة (n)

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (56):معدل تحسن الكفاءة الإدارية **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
النتيجة العملياتية	49885803,46	56187256,11	104343131,17	169512468,13
معدل الزيادة	-33,17%	12,63%	85,70%	62,24%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2013-2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق إنخفاض النتيجة العملياتية بنسبة 33,17%- في سنة 2014 لوحدها،وهو ما يبين عدم كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير عملياتها وأنشطتها في تلك الفترة،وفي سنة 2015 حققت المؤسسة تطورا في نتيجتها عملياتية،وهذا راجع لتحسن كل من أداءها المالي والتسويقي في تلك السنة،وفي سنة 2016 إستطاعت المؤسسة رفع نتيجتها العملياتية بشكل كبير جدا بمعدل 85,70% وتحسنها بشكل ملفت مكنها من استعادة قيمتها السوقية خلال السنة.إلا أنها تراجعت نسبة لتصل إلى 62,24% في سنة 2017 نتيجة إنخفاض إنتاجها.

- **معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية:**يقيس هذا المؤشر تطور النتيجة المالية من سنة إلى أخرى من خلال رصد العمليات المالية الناتجة عن عمليات الاستدانة والمتمثلة في مصاريف المالية المرتبطة بعمليات الإقتراض،والإيرادات المالية المتولدة عن التوظيفات المالية مما يساهم في تعظيم أرباحها.ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية = النتيجة المالية سنة (n+1)- النتيجة المالية سنة (n)/ النتيجة المالية (n)

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (57): معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
النتيجة المالية	13696428,68	25376977,9	5978518,34	1823616,43
معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية	0,68%	85,28%	76,44%	69,49%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2014-2017)

التعليق:من خلال الجدول السابق نلاحظ تحسن طفيف لكفاءة الإدارة المالية للمؤسسة سنة 2014 بمعدل 0,68%، إلا أنه سرعان ما إرتفعت النتيجة المالية للمؤسسة سنة 2015 وحققت معدل جيد جدا بما

يعادل85,28% وهذا راجع لكفاءة الإدارة المالية للمؤسسة في تسيير أصولها المالية.إلا أنها إنخفضت النسبة بشكل كبير لتصل إلى69,49% في سنة 2017.

3- **بعد التعلم والنمو:**ويقوم هذا المحور على تنمية المهارات و القدرات الفكرية للعاملين ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة،حيث أن المؤسسة لا تستطيع تحسين مختلف عملياتها الداخلية وأنشطتها إلا بتفعليها لعملية الابتكار والإبداع وتوفرها على موارد بشرية مؤهلة وكفئة ومحفزة.ومن أهم المؤشرات التي يحتوي عليها محور التعلم والنمو وموجودة في المؤسسة ما يلي:

- **معدلات التوظيف:**تهتم المؤسسة بالموارد البشرية والاستثمار في تنمية مهاراتها من أجل تحقيق أهدافها بفعالية من خلال زيادة معدلات التوظيف فيها،والتي تعبر على نموها وتوسعها.ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدلات التوظيف=عدد موظفين سنة(n+1)– عدد موظفين سنة (n)/ عدد موظفين سنة (n) *100

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (58): معدلات التوظيف

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد الموظفين	144	140	159	186
معدلات التوظيف	-1,36%	-2,85%	13,57%	16,98%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد العمال في سنة 2013 هو 146 عامل في حين إنحفض هذا العدد في سنة 2014 ليصل إلى 144 عامل بمعدل1,36%-، لينخفض عدد عمالها في سنة 2015 ليصل إلى 140 عامل بمعدل 2,85%-هذا المعدل يدل عدم نجاح المؤسسة في الاحتفاظ بموظفيها خلال ثلاث سنوات الأولى،لكن مع زيادة نشاط المؤسسة نتج عنها الزيادة في عدد العمال حيث وصلت نسبة الزيادة إلى 16,98% في سنة 2017.

- **مؤشر رضا العاملين:**يشير هذا المؤشر إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله،وتتضمن هذه الجوانب من مكافآت وفرصة الترقية،الرعاية الصحية...إلخ التي تؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجته من جهة، وبالتالي زيادة مستوى ودرجة رضاه عن العمل من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

مؤشر رضا العاملين=مصاريف المستخدمين سنة(n+1)– مصاريف المستخدمين (n)/مصاريف المستخدمين لسنة(n) x 100

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (59): مؤشر رضا العاملين **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
مصاريف المستخدمين	108797390,29	118701082,09	152709810,14	144764399,16
مقدار الزيادة	1,62%	9,10%	28,65%	-5,20%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2014-2017)

التعليق:من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مصاريف العاملين في تزايد مستمر، مع العلم أن عدد العمال في سنة 2014 و2015 في حالة إنخفاض وهذا راجع لإستقالة العمال خلال سنتين.حيث سجلت نسبة 1,62% في سنة 2014 كأقل قيمة،وإرتفعت النسبة لتصل 28,65% كأعلى قيمة في 2016 ،يعود ذلك نظرا لزيادة عدد العمال و إرتفاع قيمة الحوافز والمكافآت و قدرتها على إرضاء العمال ودفعهم نحو تطوير أدائهم.لتنخفض قيمة المصاريف في سنة 2017 بنسبة 5,20%- وهذا راجع لإنخفاض الطفيف في أداءها المالي.

- **مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين:**يقيس هذا المؤشر تطور النسبة التي تشكلها مصاريف المستخدمين من رقم أعمالها من سنة إلى أخرى ويقيس هذا المعدل مدى تفعيل المؤسسة لعلاقتها مع عمالها،وتتمثل أهميته بشعور الفرد بالرضا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب،ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل تفعيل العلاقة مع العاملين = مصاريف المستخدمين/ رقم الأعمال

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (60): مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
مصاريف المستخدمين	108797390,29	118701082,09	152709810,14	144764399,16
المبيعات	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000,00
معدل تفعيل العلاقة مع العاملين	9,87%	10,01%	9,69%	7,33%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2014-2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق النسبة التي تمثلها مصاريف المستخدمين من رقم أعمالها،حيث نلاحظ أن النسبة كانت منخفضة جدا تقل عن 10% ما يؤكد عدم حرص المؤسسة على تحقيق رضا لعمالها وتحفيزهم على تأدية أدائهم، بالرغم من تحقيقها لأداء مالي جيد خلال سنوات الدراسة،حيث نلاحظ أن المؤسسة لا تحاول الحفاظ على مواردها البشرية وذلك بسبب إرتفاع نسبة تاركي العمل.حيث نلاحظ أن هناك تذبذب في مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين حيث إرتفاعت النسبة لتصل إلى 10,01% في سنة 2015 كأعلى نسبة خلال سنوات الدراسة ثم لتنخفض النسبة بشكل كبير لتصل إلى 7,33% في سنة 2017 وهذا بسبب إنخفاض مصاريف المستخدمين.

- **مؤشر إشراك العاملين:**يقيس هذا المؤشر تطور النسبة التي تشكلها مصاريف المستخدمين من نتيجة الصافية من سنة إلى أخرى، وتتمثل أهميته أنه يبين مدى نجاح المؤسسة في إشراك مواردها البشرية في تعظيم أرباحها وتطوير نتائجها المالية.ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل إشراك العاملين = النتيجة الصافية/ مصاريف المستخدمين

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (61): مؤشر إشراك العاملين **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
الربح	1136515116,68	1171149156,07	1277262170,15	1401107599,54
مصاريف المستخدمين	108797390,29	118701082,09	152709810,14	144764399,16
مؤشر إشراك العاملين	9,57%	10,13%	11,95%	10,33%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2014–2017)

التعليق:من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مصاريف المستخدمين ولدت نتيجة صافية تعادل بالتقريب 11% خلال سنوات الدراسة،حيث حققت المؤسسة مردودية ضعيفة خلال سنة 2014 تصل إلى9,57% نتيجة ضعف الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة،لترتفع النسبة بشكل جيد لتصل إلى11,95% في سنة 2016 كأعلى معدل خلال الدراسة نتيجة إرتفاع مصاريف المستخدمين وبهذا ساهموا في تحسين أداءها المالي والتشغيلي مما لأدى إلى تعظيم أرباحها.إلا أن هذا المعدل إنخفض نسبيا سنة 2017 نتيجة تخفيضها لمصاريف المستخدمين رغم زيادة عدد عمالها.

- **معدل تدريب العاملين:**يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا من خلال تدريب العاملين وإدخال الأنظمة التكنولوجية والتسهيلات لمواجهة طلبات الزبائن الجدد. ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل تدريب العاملين=مصاريف تكوين العمال سنة(n+1)– مصاريف تكوين العمال سنة (n)/ مصاريف تكوين العمال سنة (n) *100

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (62): معدل تدريب العاملين **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
مصاريف تكوين العمال	770813,14	1274547,00	647146,00	1615265,00
معدل التغيير%	-49,69%	65,35%	-49,22%	1,49

المصدر:مصلحة الموارد البشرية

التعليق:يعتبر العنصر البشري أهم طرف لتفعيل الموارد المالية والمادية للمؤسسة،حيث تحاول المؤسسة رسكلة وتكوين كل العمال حيث تخصص المؤسسة ميزانية كل عام بقيمة 1% من مصاريف المستخدمين لتكوين عمالها. حيث نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة قد خفضت المؤسسة من تكاليفها خاصة بالتكوين في سنة 2014 حيث خفضتها بالتقريب إلى 50% عن سنة 2013،إلا أنها في سنة 2015 أظهرت نيتها في تطوير قدرات عامليها حيث إرتفعت مصاريف التكوين إلى 1274547,00بمعدل 65,35% مقارنة 2014 وهذا لقناعتها أن العامل هو حجر الأساس في تطوير المؤسسة، إلا أنها خفضت قيمة التكوين في سنة 2016 بقيمة 50% عن السنة السابقة،لترتفع بشكل كبير بالنسبة 2017 وهذا راجع لزيادة عدد العمال.

- **بعد البيئي والمجتمعي:**من أجل تحسين ورفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي في المؤسسة يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار عدة جوانب مرتبطة بالتنمية المستدامة من خلال الحفاظ على البيئة،وحتى تتمكن من الإستعمال والتسيير الأمثل للموارد المتاحة والذي من شأنه أن يؤدي لا محالة إلى نجاح المؤسسة وإستمرارها.ومن بين المؤشرات المقترحة في مايلي:

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف المستخدمين بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعمال فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم.ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال= مصاريف المنح والحوافز سنة(n+1)– مصاريف المنح والحوافز سنة (n)/

مصاريف المنح والحوافز سنة (n) *100

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (63): مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
مصاريف المنح والحوافز	62 692 467,00	60 512 293,00	88 732 909,00	63 717 984,00
معدل التغيير	3,46%	−3,47%	46,63%	−28,19%

المصدر:مصلحة المحاسبة والمالية.

التعليق:

من خلال الجدول السابق يتبين لنا هناك تذبذب في قيمة الحوافز والمكافآت الموزعة على العاملين،حيث حققت المؤسسة في سنة 2014 نموا في مصاريف المنح والحوافز بمعدل 3,46% بالرغم من إنخفاض عدد عمالها. لتنخفض قيمة الحوافز بمعدل 3,47%− في سنة 2015 وهذا ناتج عن إنخفاض عدد عمالها،ثم لترتفع قيمة الحوافز بشكل كبير لتصل إلى 46,63% وهذا ناتج عن تحقيق المؤسسة لنتائج مالية جيدة خلال السنة، لتنخفض قيمة الحوافز بنسبة كبيرة لتصل 28,19%− في سنة 2017 بالرغم من زيادة العمال وتحقيق نتائج جيدة لكن نلاحظ إنخفاض قيمة الحوافز.

- **معدل ترشيد الاستهلاك:** يقيس هذا المعدل النسبة التي تشكلها مجمل استهلاكات المؤسسة من رقم أعمالها،حيث يبرز هذا المؤشر البعد البيئي الذي يركز على عدم الإفراط في الاعتماد على الموارد الطبيعية بما يخل بالبيئة ومصلحة أجيال المستقبل،ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

معدل ترشيد الاستهلاك= المشتريات المستهلكة سنة(n+1)– المشتريات المستهلكة سنة (n)/ المشتريات المستهلكة سنة (n) *100

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (64): معدل ترشيد الاستهلاك **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
المشتريات المستهلكة	910897538,26	994526836,92	1293391044,42	1601946643,38
المبيعات	1101999494,38	1185445854,17	1575717483,17	1972781000.00
معدل ترشيد الاستهلاك	82,65%	83,89%	82,08%	81,20%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2014−2017)

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق إرتفاع إستهلاك المؤسسة من مواد أولية ولوازم الإنتاج خلال فترة الدراسة،حيث حققت المؤسسة خلال فترة الدراسة معدل إستهلاك بالتقريب 80 % وهذا راجع لكفاءتها في تسيير مشترياتها من موادها المستهلكة من خلال استفادة من المواد الأولية بشكل كلي بحيث تستفيد من القمح بالتقريب 60% والباقي تبيعها على شكل نخالة حيث تحاول المؤسسة إلتزام بمسؤوليتها البيئية حيث تحاول الحفاظ على التوازن بين الجانب المالي والجانب البيئي.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:**يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات و المساهمات للمؤسسات التعليمية و الثقافية و الرياضية و الخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

ويحسب بالاعتماد على العلاقة التالية:

مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع= مصاريف التكوين المهني سنة(n+1)– مصاريف التكوين المهني سنة (n)/ مصاريف التكوين المهني سنة (n) *100

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (65): مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
مصاريف التكوين المهني	696755,48	898722,37	1185384,39	434124,84
معدل التغيير%	-4,91%	28,98%	31,89%	-63,37%

المصدر:مصلحة الموارد البشرية

التعليق:تتعهد المؤسسة بدفع كل مصاريف التكوين سواء كان بمؤسسة تكوينية عمومية أو خاصة،حيث نلاحظ من خلال الجدول السابق تذبذب في قيمة مصاريف التكوين المهني حيث حققت المؤسسة إنخفاضا في قيمة بمعدل 4,91%– في سنة 2014 نتيجة إنخفاض أداءها المالي،لترتفع قيمتها بشكل كبير لتصل إلى 1185384,39 بمعدل 31,89% في سنة 2016 نتيجة تحقيقها لأداء مالي جيد خلال السنة،لتنخفض قيمتها بشكل كبير لتصل إلى 434124,84 بمعدل 63,37%– في سنة 2017.

- **بعد إدارة المخاطر:** يركز هذا البعد على المخاطر المالية و الإدارية التي ترافق المؤسسة عند قيامها بتأدية أنشطتها المختلفة والتي تشكل تهديدا لإستراتيجيتها،وسيتم تطبيقه في المؤسسة بالاعتماد على مؤشرات الآتية:

- **معدل التأطير**: تعمل المؤسسة على إيجاد نخبة من الإطارت والتقنيين من أجل رفع فعالية التشغيل لذا فهي تهدف دائما إلى الزيادة في عدد الإطارات والتقنيين. ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل التأطير= عدد العمال (إطارات وتقين)/ إجمالي العمال

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (66): معدل التأطير

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد الإطارات	25	26	30	30
إجمالي العمال	144	140	159	186
معدل التأطير	%17,36	18,57%	18,86%	16,12%

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

التعليق:من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الإطارات تمثل قدرا معتبرا من إجمالي العمال،حيث نلاحظ إرتفاع عدد الإطارات سنة 2014 بمقدار 17.36%،ثم إرتفع ليصل 18,86%في سنة 2016 ويعود هذا بسبب إرتفاع عدد عمال والقيام بتكوينهم،لتنخفض النسبة لتصل إلى 16,12% في سنة 2017 وهذا راجع لإرتفاع عدد العمال وثبات عدد الإطارات.إن ثبات عدد الإطارات قد يؤدي ذلك إلى القصور في الخدمات وأمور عامة في المؤسسة.

- **معدل المديونية:**وتشير هذه النسبة إلى جزء رأسمال المؤسسة الممول عن طريق الديون بالمقارنة مع مصادر رأسمال الأخرى مثل الأسهم العادية، الأسهم الممتازة،الأرباح المحتجزة. إن زيادة هذه النسبة تجعل أرباح المؤسسة أكثر تقلبا، كما أنها تزيد من احتمال عجز المؤسسة عن سداد الديون، ولذلك كلما زادت هذه النسبة، كلما دل ذلك على وجود مخاطر مالية أكبر. ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل المديونية = الديون/ حقوق الملكية

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (67): معدل المديونية **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
الديون	932067561,60	1160154067,53	1044944137,29	1103130371,84
الأموال الخاصة	1136515116,68	1171149156,07	1277262170,15	1401107599,54
معدل المديونية	82,01%	99,06%	81,81%	78,73%

المصدر: القوائم المالية للمؤسسة (2014–2017)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة المديونية شهدت ارتفاعا محسوسا خلال سنتين الأولى حيث حققت تعتمد المؤسسة على القروض في تمويل أصولها بنسبة82,01% تعود للانخفاض قليلا في سنة 2016، وهذا راجع لتزامن تطور الديون مع تطور الأموال الخاصة،لتنخفض بعد ذلك لتصل إلى 24,83% في سنة 2017 وهذا راجع لإنخفاض قيمة الديون.

- **معدل مخاطر الإدارة:**من الممكن أن تسبب الأخطار الإدارية في المؤسسة إلى اختلاف معدل العائد الفعلي عن المتوقع على الرغم من جودة منتجاتها وقوة مركزها المالي. ومن أشكال مخاطر الإدارة إهمال الذي يجعل نشاطات المؤسسة أو أجهزتها الإنتاجية أو برامجها التسويقية مهددة بتدهور الكفاءة التنافسية وخاصة بسبب التقدم التكنولوجي، وتدني قدرة الإدارة في إدارة الأزمات(كأزمات الطاقة واضطرابات العمال)،وعدم اتخاذ التدابير المناسبة لمواجهة الأحداث الطارئة. ويمكن تحديد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

معدل مخاطر الإدارة= مصاريف الصيانة والتصليحات سنة(n+1)– مصاريف الصيانة والتصليحات سنة (n)/ مصاريف الصيانة والتصليحات سنة (n) *100

ويمكن تحديد هذا المؤشر بناء على البيانات الموجودة في الجدول التالي:

جدول رقم (68): معدل مخاطر الإدارة **الوحدة:DA**

السنة	2014	2015	2016	2017
مصاريف الصيانة والتصليحات	62 692 467,00	60 512 293,00	88 732 909,00	63 717 984,00
معدل التغير	7,48%	-31,89%	3,56	2,59%

المصدر:مصلحة المحاسبة والمالية

التعليق:نلاحظ من خلال الجدول السابق إرتفاع قيمة مصاريف الصيانة الآلات والمعدات ووسائل إطفاء الحريق حيث تحاول المؤسسة المحافظة على وسائلها المادية والبشرية من خلال مصاريف الصيانة والتصليحات،لتنخفض النسبة بشكل كبير لحد ما في سنة 2015 نتيجة إنخفاض أداها الإنتاجي والمالي،لترتفع بشكل كبير جدا في سنة 2016 بما يعادل 3 مرات ونصف عن سنة 2015 نتيجة إرتفاع أداها الإنتاجي والمالي في تلك السنة. لترتفع قيمة مصاريف بشكل طفيف بمعدل 2,59% في سنة 2017 نتيجة تحسن الطفيف في أداء الإنتاجي و المالي في تلك السنة.

المطلب الثاني: تحديد الأوزان و النسب المستهدفة لبطاقة الأداء المتوازن المصممة

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف،ويعبر عن تلك الأهداف بمؤشرات ومقاييس محددة،وتوضح هذه المؤشرات التوازن فى الأداء داخل المؤسسة فى مجالاتها المختلفة.

1- **تحديد الأوزان والنسب المستهدفة لمؤشرات البعد المالي:**تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا المساهمين عبر تحقيق معدلات مرضية لاستثماراتهم و تعظيم أرباحهم وتحسين مردوديتها ونتائجه المالية من أجل بقاءها واستمرارها.حيث تم تحديد وزنه النسبي ب 30% من الأداء الكلي ويمكن تحديدهم كمايلي:

- **معدل دوران الأصول:**حدد وزنه النسبي ب8%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب62,68%.
- **معدل العائد على الأصول:**حدد وزنه النسبي ب4%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب3,43%.
- **معدل العائد على رأسمال المستثمر:**حدد وزنه النسبي ب4%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب4,98%.
- **معدل العائد على حقوق الملكية:**حدد وزنه النسبي ب7%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب6,30%.
- **معدل نمو الأرباح:**حدد وزنه النسبي ب7%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب25,70%.

2- تحديد الأوزان والنسب المستهدفة لمؤشرات بعد الزبائن: يعد هذا البعد ذا أهمية حيث إن المؤسسة تسعى للوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء،إذ إن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين من ثم المؤسسة في السوق.حيث تم تحديد وزنه النسبي ب 20% من الأداء الكلي ويمكن تحديدهم كما يلي:

- **معدل المردودية التجارية:**حدد وزنه النسبي ب6%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب88,47%.
- **مؤشر الحصة السوقية:**حدد وزنه النسبي ب6%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب14,18%.
- **مؤشر استقطاب الزبائن:**حدد وزنه النسبي ب4%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب 0,15%.

- **مؤشر تحسن معدل دوران الزبائن:**حدد وزنه النسبي ب4%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب25,58%.

3- **تحديد الأوزان والنسب المستهدفة لمؤشرات بعد العمليات الداخلية:**يركز هذا البعد العمليات التشغيلية والمالية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء،وأيضا إلى رضا المستثمرين من جهة أخرى.حيث تم تحديد وزنه النسبي ب 20% من الأداء الكلي ويمكن تحديدهم كمايلي:

- **معدل دوران المخزون:** حدد وزنه النسبي ب3%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب2,72%.
- **معدل الأداء اليومي للعامل:**حدد وزنه النسبي ب3%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب15%.
- **التحسين في الإنتاجية:**حدد وزنه النسبي ب4%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب 20,67%
- **معدل تحسن الكفاءة الإدارية:**حدد وزنه النسبي ب5%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب 31,85%.
- **معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية:**حدد وزنه النسبي ب5%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب 57,97%.

4- تحديد الأوزان والنسب المستهدفة لمؤشرات بعد التعلم والنمو:يركز هذا الجانب على تنمية القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها في مواردها البشرية لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين،إضافة إلى عمله على تفعيل مسار الإبداع والابتكار في مختلف فروعه ووحداته ومديرياته،وهو ما يبينه هذا البعد من خلال تحديد مدى نجاح المؤسسة في ذلك،حيث تم تحديد وزنه النسبي ب 10% من الأداء الكلي ويمكن تحديدهم كما يلي:

- **معدلات التوظيف:**حدد وزنه النسبي ب2%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب6,59%.
- **مؤشر رضا العاملين:**حدد وزنه النسبي ب2%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب8,54%.
- **مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين:**حدد وزنه النسبي ب1%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب9,23%.
- **مؤشر إشراك العاملين:**حدد وزنه النسبي ب2%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب10,50%.
- **معدل تدريب العاملين:**حدد وزنه النسبي ب3%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب 28,86%.

5- **تحديد الأوزان والنسب المستهدفة لمؤشرات البعد البيئي والمجتمعي:** أصبح الأداء الاجتماعي للمؤسسة ضمن الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل تحسين ورفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي في

المؤسسة، يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عدة جوانب مرتبطة بالبيئة المرتبطة بها،حيث تم تحديد وزنه النسبي ب 7% من الأداء الكلي ويمكن تحديدهم كما يلي:

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال بالمؤسسة:**حدد وزنه النسبي ب3%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب 4,61%.
- **معدل ترشيد الاستهلاك:**حدد وزنه النسبي ب3%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب**(0,6%)**
- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:**حدد وزنه النسبي ب1%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب1%.

6- **بعد إدارة المخاطر:**تعمل المؤسسة على قياس وتقييم المخاطر وتطوير إستراتجيات لإدارتها.حيث المؤسسة تعمل المؤسسة على بناء إستراتجيات تعمل على تجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعضها أو كل تبعاتها من خلال تخفيضها إلى مستويات مقبولة. حيث تم تحديد وزنه النسبي ب 13% من الأداء الكلي ويمكن تحديدهم كما يلي:

- **معدل التأطير:** حددت حدد وزنه النسبي ب2%، أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب17,73%
- **معدل المديونية:** حددت حدد وزنه النسبي ب8%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب85,40%.
- **معدل مخاطر الإدارة:**حددت حدد وزنه النسبي ب3%،أما النسبة المستهدفة فقد حددت ب83,55%.

المطلب الثالث:تصميم بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المالي

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عملي لتقييم الأداء المالي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة لها،مستخدمة في ذلك الخريطة الإستراتجية التي تربط بين الأهداف المالية لهذه الأبعاد،بحيث تهدف هذه الأخيرة إلى تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة.

1- عرض بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–

انطلاقا مما سبق الذي يبين نتائج مختلف المؤشرات التي تشملها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–، والتي تبرز مستوى أدائها الفعلي في المحاور الستة، يمكننا تصميم النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–، وذلك بحساب النتائج النهائية لمؤشرات جميع الأبعاد، والتي تأخذ بعين الاعتبار كل من الوزن النسبي للمؤشر، والنسبة المستهدفة، إضافة إلى النتيجة المحققة. وتحسب النتيجة النهائية لكل مؤشر بالعلاقة التالية:[1]

النتيجة النهائية= المنجز فعلا × الوزن القياس/ الهدف

[1] عريوة محاد،**مرجع سابق**،ص127.

بالاعتماد على نتائج المؤشرات المصممة، وأوزانها النسبية المحددة، والنسب المستهدفة التي تم وضعها، و باستخدام العلاقة السابقة، يمكن بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترحة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة– بسكرة–، والتي يعرضها الجدول التالي:

الجدول(69):**نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة–**

البعد	المقياس	الوزن	الهدف	النتائج المنجزة فعلا				النتيجة النهائية			
				2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
بعد المالي	معدل دوران الأصول	%8	62,68%	53,27%	50,84%	67,85%	78,77%	%6,80	%6,49	%8,66	%10,05
	معدل العائد على الأصول	%4	3,43%	2,12%	2,17%	4,62%	4,81%	%2,47	%2,53	%5,39	%5,61
	معدل العائد على رأسمال المستثمر	%4	4,98%	4,62%	3,33%	6,22%	5,74%	%3,71	%2,67	%5	%4,61
	العائد على حقوق الملكية	%7	6,30%	3,86%	4,32%	8,40%	8,60%	%4,29	%4,80	%9,33	%9,56
	معدل نمو الأرباح	%7	25,70%	**(%36,77)**	%15,24	%112,05	%12,29	**(%10,02)**	%4,15	%30,52	%3,35
الأداء		%30						%7,26	%20,65	%58,90	%33,18
بعد العملاء	معدل المردودية التجارية	%6	88,47%	1,03	98,79%	81,05%	71,02%	%6,99	%6,70	%5,50	%4,82
	مؤشر الحصة السوقية	%6	14,18%	**(%8,97)**	%7,57	%32,92	%25,19	**(%3,80)**	%3,20	%13,93	%10,66
	مؤشر استقطاب الزبائن	%4	0,15%	%0,19	%0,15	%0,22	%0,02	%5,07	%4,00	%5,87	%0,53
	تحسن معدل دوران الزبائن	%4	25,58%	**(1,55%)**	1,09	**(13,84%)**	8,69%	**(%0,24)**	%17,04	**(%2,16)**	%1,36
الأداء		%20						8,01%	%30,95	%23,13	%17,37
بعد العمليات الداخلية	معدل دوران المخزون	%3	%2,72	**(16,13%)**	**(9,55%)**	25,42%	11,12%	**(%17,79)**	**(%10,53)**	%28,04	%12,26
	معدل الأداء اليومي للعامل	%3	%15	**(6,24%)**	5,94%	38,89%	**(39,86%)**	**(%1,25)**	%1,19	%7,78	**(%7,97)**
	التحسين في الإنتاجية:	%4	%20,67	**(4,77%)**	%1,62	%46,32	%39,51	**(%0,92)**	%0,31	%8,96	%9,94
	معدل تحسن الكفاءة الإدارية	%5	%31,85	**(33,17%)**	12,63%	85,70%	62,24%	**(%5,21)**	%1,98	%13,45	%9,77
	معدل تحسن كفاءة الإدارة المالية	%5	%57,97	0,68%	85,28%	76,44%	69,49%	%0,06	%7,36	%6,59	%5,99
الأداء		%20						**(%25,11)**	%0,31	%64,83	%30,00
بعد التعلم	معدلات التوظيف	%2	6,59%	**(%1,33)**	**(%2,85)**	%13,57	%16,98	**(%0,40)**	**(%0,86)**	%4,12	%5,15

والنمو	**مؤشر رضا العاملين**	%2	8,54%	%1,62	%9,10	%28,65	**(5,20%)**	%0,38	%2,13	%6,71	**(%1,22)**
	مؤشر تفعيل العلاقة مع العاملين	%1	9,23%	9,87%	10,01%	9,69%	7,33%	%1,07	%1,08	%1,05	%0,79
	مؤشر إشراك العاملين	%2	10,50%	9,57%	10,13%	11,95%	10,33%	%1,82	%1,93	%2,28	%1,97
	معدل تدريب العاملين	%3	28,86%	**(49,69%)**	65,35%	**(49,22%)**	1,49	**(%5,17)**	%6,79	**(%5,12)**	%15,49
الأداء		%10						**(%2,30)**	%11,07	%9,04	%22,19
البعد البيئي و المجتمعي	**مؤشر الأداء الاجتماعي للعمال بالمؤسسة**	%3	4,61%	3,46%	**(3,47%)**	46,63%	**(28,19%)**	%2,25	**(%2,26)**	%30,34	**(%18,34)**
	معدل ترشيد الاستهلاك	%3	**(%0,6)**	**(0,34%)**	1,15%	**(2,15%)**	**(1,07%)**	%1,70	**(%5,75)**	%10,75	%5,35
	مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع	%1	%1	**(4,91%)**	28,98%	31,89%	**(63,37%)**	**(%4,91)**	%28,98	%31,89	**(%63,37)**
الأداء		%7						**(%0,96)**	%20,97	%72,98	**(%76,36)**
بعد إدارة المخاطر	**معدل التأطير**	%2	17,73%	%17,36	%18,57	%18,86	%16,12	%1,96	%2,09	%2,13	%1,82
	معدل المديونية	%8	85,40%	82,01%	99,06%	81,81%	78,73%	%7,68	%9,28	%7,66	%7,38
	معدل مخاطر الإدارة	%3	83,55%	7,48%	**(31,89%)**	3,56	2,59%	%0,27	**(%1,15)**	%12,78	%0,09
الأداء		%13						%9,91	%10,23	%22,57	%9,29
الأداء الكلي		%100						**(%3,19)**	%94,17	%251,45	%35,65

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

2- تحليل نتائج مؤشرات أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– و دورها في تقييم الأداء المالي:بعد عرض نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– سنقوم بتحليل نتائج مؤشرات مختلف أبعادها والتركيز على نقاط القوة والضعف كل منهما.

- **تحليل نتائج مؤشرات البعد المالي:**من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال أربعة سنوات نستنتج مايلي:

- **سنة 2014:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداء المالي موجب خلال السنة لكنه أضعف بالنسبة لسنوات الدراسة،حيث نلاحظ أن الأداء المالي جيد لكنه ضعيف بالنسبة إلى نسبة الأداء المستهدف أو المطلوب وهذا نتيجة زيادة الأعباء و إنخفاض المبيعات التي أدت إلى إنخفاض النتائج، بالإضافة إلى إنخفاض كل من معدل دوران الأصول، معدل العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية و معدل العائد على رأسمال المستثمر وهذا راجع لضعف سياستها التسويقية والمالية خلال السنة.
- **سنة 2015:**أما بالنسبة لهذه الدورة فنلاحظ إرتفاع الأداء المالي بشكل ملفت محرزا نتيجة موجبة أكثر من 20% أي أكثر من ثلثي نسبة الأداء المستهدف نتيجة إرتفاع الإيرادات المحققة التي أدت إلى تحقيق أرباح مرتفعة،وأيضا نلاحظ زيادة كفاءة السياسة المالية بحيث نلاحظ إرتفاع قيمة المنتجات المالية الذي أدى إلى زيادة الأرباح،بالإضافة إلى إنخفاض الكفاءة في إستعمال الأصول من أجل زيادة المبيعات، بالإضافة إلى تحقيقها زيادة طفيفة في معدلات عائد على كل من أصولها وحقوق الملكية،إلا أنها حققت إنخفاض طفيف في معدل عائد على إستثماراتها نتيجة إرتفاع تثبيتاتها(تثبيتات قيد الإنجاز).
- **سنة 2016:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداء مالي جيد جدا حيث حققت أداء مالي موجب يقارب 58% أي أكثر من نسبة الأداء المستهدف المحددة ب30% وهذا ناتج عن زيادة الكبيرة في قيمة المبيعات المحققة التي أدت إلى إرتفاع الكبير للأرباح وتحسين أداءها.إضافة إلى الكفاءة في إستعمال الأصول من أجل زيادة المبيعات،بالإضافة إلى تحقيقها زيادة كبيرة في معدلات عائد على كل من حقوق الملكية والأصول وصولا إلى العائد على إستثماراتها بدرجة أقل.
- **سنة 2017:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت إنخفاضا في أداءها مالي عن السنة السابقة،حيث حققت نتيجة موجبة تقارب 33%أي أكثر من نسبة الأداء المستهدف، من خلال زيادة معتبرة في المبيعات التي أدت إلى كفاءة استخدام الأصول بالإضافة إلى تحسن في عوائد حقوق الملكية و معدل

عائد على أصولها بشكل طفيف،فيما إنخفضت معدل عائد على إستثماراتها بشكل طفيف نتيجة إرتفاع إستثماراتها.

من خلال النتائج السابقة يمكن إستنتاج أنه في سنة 2014 حققت المؤسسة أسوء أداء لها خلال فترة الدراسة رغم تحقيقها لنتيجة موجبة لكنها ضعيفة بالنسبة لسنوات الدراسة وهذا ناتج عن إنخفاض أداءها المالي عن السنة السابقة،إلا أنها تحسن أداءها المالي في سنة 2015 ليصل بالتقريب إلى ثلثي نسبة الأداء المستهدف نتيجة تحقيقها لنتيجة جيدة خلال السنة،أما في سنة 2016 فنلاحظ أن المؤسسة إستطاعت تجاوز نسبة الأداء المستهدف وهذا ناتج عن أداءها المالي العالي من خلال إهتمام المؤسسة بكل الأطراف المستفيدة منها وإرتفاع مبيعاتها التي أدت إلى تحقيق نتائج جد جيدة خلال السنة،لتنخفض أداءها المالي خلال سنة 2017 بحيث حققت نتيجة موجبة تصل إلى أكثر من الأداء المستهدف وهذا راجع لإنخفاض نسبة التغير في الأرباح المحققة.

- **تحليل نتائج مؤشرات البعد العملاء :**من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال أربعة سنوات نستنتج مايلي:

- **سنة 2014:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداء تسويقيا جيد خلال السنة إلا أنه أسوء خلال سنوات الدراسة،حيث بلغت النسبة الأداء 8% أي أكثر من ثلث نسبة الأداء المستهدف المحدد ب20%،وهو راجع أساسا إلى تراجع معدل دوران زبائنه الذي أدى إلى إنخفاض في أداءها التسويقي في هذه السنة،وتحقيقه لمعدل إستقطاب الزبائن ضعيف جدا نتيجة ضعف حجم المبيعات من خلال ضعف الإستراتجية التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة في تلك السنة.ونلاحظ أن المؤسسة حققت مردودية تجارية عالية نظرا لتوسع حصته السوقية إلا أنها إنخفضت عن السنة السابقة بالتقريب 8%،وهذ راجع لإنخفاض التكاليف المخصصة لتسويق والترويج.
- **سنة 2015:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا تسويقيا جيدا جدا تجاه زبائنها، حيث أنه بلغ مستوى أداء ما يقارب نسبة 30%أي أكثر من المستوى المستهدف المحدد ب20%،وهذا ناتج أن معدل دوران زبائنها تحسن تحسنا مذهلا نتيجة توطيد علاقتها زبائنها وكسبها لثقتهم.ونلاحظ أيضا أن مردوديتها التجارية جيدة نظرا لتوسيعها لحصتها السوقية إلا أنها إنخفضت بنسبة ضئيلة جدا نتيجة إرتفاع تكاليفها خلال السنة عن السنة السابقة.ونلاحظ أيضا تراجع مؤشر استقطاب الزبائن بنسبة طفيفة نتيجة إنخفاض التكاليف المخصصة للتسويق والترويج.

- **سنة 2016:** نلاحظ من خلال الجدول السابق ضعف أداؤه التسويقي عن السنة السابقة إلا أنها حققت أداءا تسويقيا جيد،حيث أنه بلغ مستوى أداء ما يقارب نسبة 23% أي أكثر بقليل من المستوى المستهدف المحدد ب20%،حيث أنه فقد العديد من زبائنه لصالح منافسيه المباشرين،كما إنخفض معدل دوران زبائنها بشكل طفيفا جدا نتيجة إرتفاع الديون زبائنه،فيما حققت المؤسسة مردودية تجارية جيدة نظرا لتوسع حصتها السوقية إلى أنها في حالة إنخفاض عن السنة السابقة نتيجة إرتفاع قيمة التكاليف،بالإضافة إلى أن المؤسسة قامت بإنتهاج سياسة تسويقية جديدة من خلال الزيادة الكبيرة في تكاليف التسويق والترويج من أجل توسيع حصتها السوقية وإستقطاب زبائن جدد لكن كان لها في زيادة في رقم أعمالها بدون الزيادة في زبائنها.
- **سنة 2017:** نلاحظ من خلال الجدول السابق تناقص مستوى الأداء تسويقي بشكل كبير جدا،حيث أنه بلغ مستوى أداء يقارب نسبة 17% أي أنه لم يبلغ المستوى المستهدف المحدد ب20%،وهذا ناتج عن إنخفاض معدل نمو رقم أعمالها ويتجسد ذلك من خلال الإستراتجية التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة في تلك السنة.وذلك من خلال تخفيضها لتكاليف التسويق والترويج المنتجات،الذي أدى إلى انعدام مؤشر إستقطاب الزبائن، كما أن مستوى تحسن معدل دوران زبائنه كان طفيفا جدا وهذا يدل على عدم نجاعة سياسته التسويقية تلك السنة.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن المؤسسة حققت مستوى أداء ضعيف خلال سنة 2014 وهذا راجع إلى ضعف في سياستها التسويقية، والذي أدى إلى ضعف أدائها التسويقي الذي أدى إلى إنخفاض حصتها السوقية بشكل كبير،إلا أنها تحسن أداءها التسويقي بشكل كبير في سنة 2015 حيث إستطاعت المؤسسة تجاوز نسبة الأداء المستهدف وهذا راجع لتحسن حصتها السوقية وتحسن معدل دوران زبائنها،لينخفض أداءها التسويقي في سنة 2016 إلا أنه لم ينخفض عن مستوى الأداء المستهدف وهذا ناتج عن إنخفاض مردوديتها التجارية وإنخفاض معدل دوران زبائنها بشكل طفيف،لينخفض أداها التسويقي بشكل كبير جدا وهذا ناتج عن إنخفاض مختلف مؤشراته.

- **تحليل نتائج مؤشرات البعد العمليات الداخلية:** من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال أربعة سنوات نستنتج مايلي:

- **سنة 2014:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا ضعيفا جدا خلال السنة،حيث حققت مستوى أداء سالب يقارب (25%)،وهذا نتيجة لتناقص في مستوى أداء العمال وذلك من خلال

معدل نمو جد سالب لحجم إنتاجه وتناقص في التحسين في الإنتاجية من خلال تناقص القيمة المضافة من طرف المؤسسة وهو ما أدى إلى التناقص في معدل دوران المخزون،في حين أن كفاءته الإدارية نلاحظ أنها سالبة وهذا يدل على تراجع كفاءة مسيري المؤسسة وعجزهم عن تحسين عوائد مختلف أنشطتها، ونلاحظ أيضا أن المؤسسة حققت كفاءة ضعيفة جدا في إدارتها المالية من خلال محاولة تحسين نتيجتها المالية.

- **سنة 2015**:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا ضعيفا خلال السنة، حيث أنه بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 0,31%أي لم تصل حتى إلى 1% من مستوى المستهدف المحدد ب20% إلا أنه أفضل من السنة السابقة،وهذ راجع لتحقيقها كفاءة عالية جدا في إدارتها المالية وتحسين نتيجتها المالية.بالإضافة إلى الزيادة قي مستوى الأداء اليومي للعامل والزيادة في القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة،مع زيادة طفيفة في معدل دوران المخزون وهذا ناتج عن زيادة المبيعات،كما حققت تحسن معدل كفاءة الإدارية وهذا لتحسن كفاءة المسيرين في تحسين عوائد مختلف أنشطتها.
- **سنة 2016**:نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداء متميز جدا خلال السنة،حيث أنه بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 64% أي أكثر من ثلاث أضعاف مستوى المستهدف المحدد ب20%،وهذا ناتج عن أداء متميزا جدا في معدل تحسن كفاءة الإدارية و المالية من خلال الكفاءة العالية لمسيريها الذين إستطاعوا تحقيق عوائد جيدة جدا.بالإضافة نلاحظ أيضا زيادة في مستوى الأداء اليومي للعامل مما أدى إلى زيادة القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة وهذا ما زاد من تصريف المؤسسة في منتجاتها مما رفع من معدل دوران المخزون.
- **سنة 2017**:نلاحظ من خلال الجدول السابق تراجع أداء العمليات الداخلية للمؤسسة تراجعا شديد ليصل إلى النصف ماحققتها في سنة السابقة،حيث أنه بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 30% إلا أن النسبة لم تنخفض عن المستوى المستهدف المحدد ب20%،وهذا نتيجة التراجع أغلب مؤشراتها، ويعود ذلك لتناقص في مستوى أداء العمال وتناقص في مستوى الإنتاجية من خلال تناقص القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة وهو ما أدى تناقص معدل دوران المخزون.كما نلاحظ أيضا إنخفاض معدل كفاءة الإدارة المالية والتشغيلية للمؤسسة.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن المؤسسة حققت أداءا ضعيفا جدا خلال سنة 2014 من خلال تراجع أداء العمليات الداخلية تراجعا شديدا عن السنة السابقة محققة مستوى أداء سالب يقارب (25%) وهذا راجع عن

إنخفاض مستوى الكفاءة الإدارية.أما في سنة 2015 فنلاحظ إرتفاع مستوى أداء العمليات الداخلية بشكل ضعيف ولكن بشكل إيجابي وذلك بسبب إرتفاع مختلف مؤشراتها،ليرتفع أداء المؤسسة خلال سنة2016 بشكل متميز جدا بالتفوق على مستوى المستهدف بثلاث أضعاف وهذا راجع لتطور الكبير لمختلف مؤشراتها وخاصة المالية والتشغيلية،لينخفض مستوى أداءها خلال سنة 2017 إلى نصف ماحققتها خلال السنة السابقة بسبب تراجع مختلف مؤشراتها عن السنة السابقة،إلا أنه بقي مستوى أداها في مستوى المستهدف ولم يقل عنها.

- **تحليل نتائج مؤشرات بعد التعلم و النمو:** من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال أربعة سنوات نستنتج مايلي:

- **سنة 2014:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا ضعيفا جدا خلال السنة، حيث حققت مستوى أداء سالب يقارب (2%)،يعود هذا الانخفاض نتيجة تحقيقها لأداء سلبي في مؤشر تدريب العاملين بنسبة كبيرة تصل بالقريب إلى النصف، ما يشير إلى إهمال المؤسسة لتنمية قدرات مواردها البشرية تلك السنة مما ينعكس هذا على الأداء والإنتاجية، كما نلاحظ إرتفاع مؤشر إشراك العاملين بالنسبة للنسبة المستهدفة وهذا يدل على إسهامهم الفاعل في تعظيم أرباح المؤسسة، كما نلاحظ أيضا إرتفاع مؤشر تفعيل علاقة بالعاملين وهذا ناتج عن زيادة رضا العاملين من خلال تحسين في الأجور والمزايا خلال السنة.بالإضافة نلاحظ إنخفاض معدلات التوظيف وهذا راجع إلى إرتفاع تاركي العمل نتيجة لوجود فرص عمل أحسن راتبا.
- **سنة 2015:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيد خلال السنة، حيث أنه بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 11%أي أكثر من مستوى المستهدف المحدد ب10%، يعود ذلك لزيادة في مؤشر التدريب العاملين من خلال محاولة المؤسسة زيادة معارفهم ومهاراتهم الذي أدى إلى الوصول إلى أداء أكثر فعالية على مستوى المؤسسة،فبتدريب مواردها البشرية تعمل على تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال عدم الوقوع في الأخطاء والعمل على تصحيحها إن وجدت،ونلاحظ أيضا إرتفاع معدل رضا العاملين وهذا نتيجة زيادة مصاريف العاملين مع تناقص في عدد العمال الشيء الذي يدل على أن المؤسسة تحفيز مواردها البشرية ودفعهم العمال نحو تحسين أدائهم. ونلاحظ زيادة طفيفة في مؤشر إشراك العاملين من خلال مساهمة الفعالة لعمال المؤسسة في تعظيم أرباحها وتحقيقها نتائج مالية إيجابية،إلا أنه نلاحظ إنخفاض في معدل تفعيل علاقة بالعاملين وذلك لضعف مصاريف المستخدمين بالنسبة إلى إرتفاع المبيعات المحققة خلال السنة.

- **سنة 2016:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيد خلال السنة، حيث أنه بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 9% أي وصلت بالتقريب إلى مستوى المستهدف المحدد ب10%.حيث نلاحظ زيادة في معدلات التوظيف وبالإضافة إلى زيادة في رضا العمال من خلال التحسين في أجورهم وحوافزهم. ونلاحظ زيادة طفيفة في مؤشر إشراك العاملين من خلال مساهمة عمال المؤسسة في تعظيم أرباحها،إلا أنه نلاحظ إنخفاض في معدل تفعيل علاقة بالعاملين وذلك لضعف مصاريف المستخدمين بالنسبة إلى إرتفاع المبيعات المحققة خلال السنة.
- **سنة 2017:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيد جدا خلال السنة، حيث أنه بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 22%أي وصلت إلى مستوى المستهدف المحدد ب10%.وهو الناتج عن الزيادة في معدلات التوظيف وهذا أدى إلى الزيادة في معدلات التدريب العاملين من خلال محاولة المؤسسة زيادة في معارفهم ومهاراتهم التي أدت إلى الوصول إلى أداء أكثر فعالية.ورغم الزيادة في معدلات التوظيف بشكل كبير نسبيا إلا أنه نلاحظ إنخفاض في معدل رضا العاملين وهذا راجع لإنخفاض الحوافز والمكافآت وهذا ناتج عن إنخفاض الأداء المالي للمؤسسة في تلك السنة،ونتيجة هذا الإنخفاض نلاحظ إنخفاض كل من معدل تفعيل علاقة بالعاملين و معدل إشراك العاملين.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن المؤسسة حققت أداءا ضعيفا جدا خلال سنة 2014 وهذا راجع لضعف سياستها التكوينية وإنخفاض مستوى رضا عامليها وإنخفاض معدلات التوظيف،أما في سنة 2015 فنلاحظ إرتفاع مستوى أداء النمو والتطور حتى وصل إلى أكثر من مستوى المستهدف وذلك بسبب إرتفاع أغلب مؤشراته،لينخفض أداء المؤسسة خلال سنة 2016 بشكل طفيف إلى أقل من مستوى المستهدف من خلال تحقيقها رضا وظيفي عال لعمالها،أما في سنة 2017 فنلاحظ إرتفاع أداء بعد النمو والتطور ليصل إلى ضعف المستوى المستهدف من خلال تحسينها لسياسة التكوين المعتمدة لديها وإرتفاع معدلات التوظيف.

- **تحليل نتائج مؤشرات البعد البيئي والمجتمعي:** من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال أربعة سنوات نستنتج مايلي:

- **سنة2014:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا ضعيفا جدا خلال السنة،حيث أنها حققت أداء بيئيا سالبا ما يقارب نسبة (1%)،وهذا راجع لإنخفاض إستهلاكاته في مواد الأولية ولوازم وهذا دليل على حرص المؤسسة على الحفاظ على الموارد الطبيعية،فيما حققت إرتفاعا طفيفا في مؤشر تحفيز

العاملين ما يشير إلى محاولة المؤسسة لتحفيز مواردها البشرية تلك السنة بالرغم من تناقص من عدد عمالها،إلا أنها خفضت من مساهمتها الإجتماعية نتيجة إنخفاض أداءها المالي خلال السنة.

- **سنة 2015:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيد خلال السنة لكن أحسن من السنة السابقة،حيث أنها بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 20% أي أنها حققت بالتقريب ثلاث أضعاف مستوى المستهدف المحدد ب7%.وتعود الزيادة إلى إرتفاع المساهمة الإجتماعية من خلال تكوين طلبة معهد التكوين المهني ببسكرة،إلا أن انه نلاحظ زيادة معدل الإستهلاك المواد الأولية واللوازم وهذا ناتج عن زيادة في أداءها المالي والإنتاجي،فيما إنخفض مؤشر تحفيز العاملين بالتقريب بنفس قيمة الزيادة عن السنة السابقة وهذا راجع لإنخفاض عدد عمالها بسبب خروج للعاملين.
- **سنة 2016:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيد جدا خلال السنة، حيث أنها بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 72% أي أنها وصلت إلى مستوى أكبر من مستوى المستهدف المحدد ب 7%. وهذا راجع للزيادة الكبيرة في مؤشر تحفيز العاملين وهذا راجع للزيادة في الأداء المالي والإنتاجي خلال السنة، فيما إنخفض مستوى إستهلاك المواد الأولية بالرغم من زيادة في الطاقة الإنتاجية يدل على أن تحاول المحافظة على البيئة،وأيضا نلاحظ زيادة في معدل المساهمة الإجتماعية للطلبة خلال السنة وهذا ناتج عن زيادة في الأداء المالي.
- **سنة 2017:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا ضعيفا جدا خلال السنة،حيث أنها حققت أداء بيئيا سالبا ما يقارب نسبة (76%)،وهذا راجع لإنخفاض مؤشر رضا العاملين من خلال ضعف في تحفيز موارده البشرية تلك السنة بشكل كبير حيث نلاحظ أنه بالرغم من زيادة عمالها فإن هذا المؤشر إنخفض وهذا راجع لإنخفاض أداءها المالي.فيما إنخفض مستوى إستهلاك المواد الأولية وهذا راجع لإنخفاض أداءها الإنتاجي خلال السنة. وأيضا نلاحظ إنخفاض في معدل المساهمة الإجتماعية للطلبة خلال السنة وهذا ناتج عن إنخفاض في الأداء المالي خلال السنة.

من خلال النتائج السابقة من خلال النتائج السابقة نستنتج أن المؤسسة حققت أداءا ضعيفا جدا خلال سنة 2014 وهذا راجع لضعف مساهمتها الإجتماعية لفائدة المجتمع،أما في سنة 2015 فنلاحظ إرتفاع مستوى أداء البيئي و الإجتماعي بشكل جيد جدا يصل إلى ثلاث أضعاف مستوى المستهدف وهذا راجع لزيادة مساهمتها الإجتماعية لفائدة المجتمع، ليرتفع أداء المؤسسة خلال سنة 2016 بشكل مميز ليصل إلى أكثر من مستوى المستهدف من خلال زيادة في مساهمتها الإجتماعية لفائدة عمالها والمجتمع،أما في سنة 2017 فنلاحظ

إنخفاض أداء بعد البيئي والإجتماعي لينخفض بشكل كبير جدا ليحقق أداءا سالبا خلال السنة وهذا راجع عن إنخفاض مساهمتها الإجتماعية لفائدة عمالها و المجتمع.

- **تحليل نتائج مؤشرات البعد المخاطر:** من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال أربعة سنوات نستنتج مايلي:

- **سنة 2014:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيد خلال السنة، حيث بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 9% أي أنها وصلت إلى أكثر من نصف مستوى المستهدف المحدد ب13%.ويعود ذلك لزيادة في معدل التأطير بالمقارنة مع إنخفاض عمالها خلال السنة،بالإضافة نلاحظ أن نسبة الديون الى حقوق الملكية تتجاوز82% مما يعني أن المؤسسة تعتمد أكثر على الديون والاقتراض في تمويل أصولها.نلاحظ أيضا زيادة في مصاريف الصيانة والوقاية حيث تحاول المؤسسة عمل على توفير ظروف عمل مناسبة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة وسلامة آلات و العاملين لديها.
- **سنة 2015:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيدا خلال السنة، حيث أنها حققت أداء وقاية من المخاطر موجب ما يقارب نسبة 10%،يعود هذا إلى إرتفاع معدل التأطير بالمقارنة مع إنخفاض عمالها خلال السنة،بالإضافة نلاحظ إرتفاع نسبة الديون الى حقوق الملكية تتجاوز 99% مما يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل شبه كلي على الديون والاقتراض في تمويل أصولها،إلا أنه نلاحظ إنخفاض في مصاريف الصيانة والوقاية آلات و العاملين لديها من السنة السابقة.
- **سنة 2016:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيد جدا خلال السنة،حيث أنها بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 22% أي أنها وصلت إلى أكثر من مستوى المستهدف المحدد ب13%. تعود هذه الزيادة من خلال زيادة في مصاريف الصيانة والوقاية آلات و العاملين لتوفير بيئة عمل آمنة، صحية وخالية من المخاطر نتيجة تحسن أداءها المالي والإنتاجي.ونلاحظ أيضا زيادة طفيفة في معدل التأطير مع ملاحظة زيادة عمالها خلال السنة،بالإضافة نلاحظ إنخفاض نسبة الديون إلى حقوق الملكية لتتجاوز 81% مما يعني أن المؤسسة إنخفض إعتمادها بشكل شبه كلي على الديون والاقتراض في تمويل أصولها أي تعتمد على أموالها الخاصة ب19%.
- **سنة 2017:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسة حققت أداءا جيد خلال السنة، حيث أنها حققت أداء الوقاية من المخاطر موجب ما يقارب نسبة 9% إلا أنه أقل من سنة السابقة،حيث نلاحظ إنخفاض في معدل التأطير نتيجة إرتفاع عمالها خلال السنة. وأيضا يعود هذا الإنخفاض نتيجة إنخفاض في

مصاريف الصيانة والوقاية آلات و العاملين لديها من السنة السابقة. بالإضافة نلاحظ إنخفاض نسبة الديون إلى حقوق الملكية تتجاوز 78% مما يعني أن المؤسسة إنخفض إعتمادها بشكل شبه كلي على الديون والاقتراض في تمويل أصولها أي تعتمد على أموالها الخاصة ب22%،

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن المؤسسة حققت أداءا جيد خلال سنة 2014 وهذا راجع لزيادة نسبة المديونية ومصاريف الصيانة والوقاية، أما في سنة 2015 فنلاحظ إرتفع مستوى أداء بعد المخاطر بشكل ضعيف وهذا راجع لإنخفاض مصاريف الصيانة والوقاية بشكل كبير جدا، ليرتفع أداء المؤسسة خلال سنة 2016 بشكل جيد جدا ليصل إلى أكثر من مستوى المستهدف وهذا راجع للإجراءات التي إتخذتها المؤسسة في سبيل تحقيق بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر ومحصنة من مصادر الخطر،أما في سنة 2017 فنلاحظ إنخفاض بعد المخاطر لينخفض بشكل كبير جدا عن السنة السابقة وهذا راجع عن إنخفاض مصاريف الصيانة.

- **تحليل نتائج الأداء الكلي:** من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها خلال أربعة سنوات نستنتج مايلي:

- نلاحظ من خلال بطاقة الأداء المتوازن المصممة أن المؤسسة لم تتمكن من تحقيق مستوى الأداء الكلي المستهدف خلال سنة 2014 حيث حققت أداءا سالبا خلال السنة، حيث أنها بلغ مستوى أداء سالب ما يقارب نسبة3% –من مستوى الأداء الكلي المطلوب، وهو راجع أساسا إلى ضعف أدائها في البعد الثالث أي الأداء العمليات الداخلية الذي حقق نتيجة سالبة تشير إلى إنخفاض في مستوى كفاءة المؤسسة في إدارة مختلف عملياتها وأنشطتها خلال السنة،والذي تسبب في ضعف الأداء المالي والتسويقي في هذه السنة، كما نلاحظ ضعف أدائها في البعد الخامس أي الأداء البيئي الذي حقق نتيجة سالبة ناتجة عن إنخفاض الأداء الإجتماعي الخاص بالمؤسسة للمجتمع،كما نلاحظ أن أداءها المرتبط ببعد النمو و التطور حقق نتيجة سالبة وهذا راجع لضعف سياساتها التحفيزية والتكوينية التي أدت إلى قصور في زيادة معارفهم ومهاراتهم التي أدت للوصول إلى أداء أقل فعالية من السنة السابقة،إلا أنه نلاحظ أن أداءها المرتبط ببعد المالي جيد ولكن لم يصل إلى مستوى الأداء المستهدف وهذا راجع لإنخفاض أداءها المالي عن السنة السابقة وتراجع مختلف أداءها التي أدت إلى تراجع حصتها السوقية وأرباحها المحققة خلال السنة.أما أداءها المرتبط ببعد العملاء فهو جيد يصل إلى أكثر من ثلث مستوى الأداء المستهدف وهذا راجع إلى تحقيق مردودية تجارية مرتفعة وإرتفاع حصتها السوقية.كما نلاحظ أن أداءها المرتبط ببعد المخاطر فإنه حقق نتيجة تفوق نصف مستوى الأداء المستهدف وهذا راجع لإرتفاع المديونية وإهتمام المؤسسة بوسائل تحقق بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر ومحصنة من مصادر الخطر.

- نلاحظ من خلال بطاقة الأداء المتوازن المصممة أن المؤسسة تمكنت من تحقيق أكثر من ثلثي مستوى الأداء الكلي المستهدف خلال سنة 2015 حيث حققت أداءا جيد خلال السنة،حيث بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 94% من مستوى الأداء الكلي المطلوب،وهو راجع أساسا إلى تحسن مختلف مؤشراتها وخاصة الجانب العملاء حيث حققت أداء أكبر من مستوى الأداء المطلوب بشكل كبير جدا نسبيا،وهذا راجع أساسا إلى تحسن أدائها في البعد العملاء من خلال تحسن سياستها التسويقية وزيادة حصتها السوقية خلال السنة،ونلاحظ أيضا أن أداءها المرتبط ببعد النمو والتطور جيد وهذا راجع لتحسن سياساتها التحفيزية والتكوينية من خلال تدريب الموارد البشرية وزيادة معرفهم ومهاراتهم الذي أدى إلى للوصول إلى أداء مالي أكثر فعالية على مستوى المؤسسة،من خلال عدم الوقوع في الأخطاء والعمل على تصحيحها إن وجدت.أما فيما يخص الأداء العمليات الداخلية فنلاحظ أنها حققت نتيجة جيدة من خلال تحسن مستوى كفاءة المؤسسة في إدارة مختلف عملياتها وأنشطتها خلال السنة وخاصة المالية،والذي تسبب في تحسن الأداء المالي والتسويقي في هذه السنة،أما فيما يخص أدائها البيئي فنلاحظ إرتفاعه عن السنة السابقة من خلال تحقيقه لنتيجة موجبة والتي تشير إلى مساهمة المؤسسة في الحفاظ على البيئة و إرتفاع مساهمتها في تكوين طلبة التكوين المهني،كما نلاحظ أن أداءها المرتبط ببعد المالي تحسن بشكل جيد حيث وصل إلى أكثر من ثلثي مستوى الأداء المستهدف وهذا راجع لزيادة حصتها السوقية وأرباحها المحققة خلال السنة.كما نلاحظ أن أداءها المرتبط ببعد المخاطر فإنه حقق نتيجة موجبة وهذا راجع لإرتفاع المديونية وإنخفاض مساهمة المؤسسة بوسائل تحقق بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر ومحصنة من مصادر الخطر.
- نلاحظ من خلال بطاقة الأداء المتوازن المصممة أن المؤسسة تمكنت من تحقيق أكبر من مستوى الأداء الكلي المستهدف خلال سنة 2016 حيث حققت أداءا متميز خلال السنة،حيث بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 251%من مستوى الأداء الكلي المطلوب،وهو راجع أساسا إلى تحسن مختلف مؤشراتها وخاصة أداءها المرتبط ببعد المخاطر فإنه حقق نتيجة جيدة جدا وهذا راجع لإنخفاض المديونية وإرتفاع مساهمة المؤسسة بوسائل تحقق بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر ومحصنة من مصادر الخطر.أما فيما يخص جانب العملاء فنلاحظ أن المؤسسة إنخفض أداءها عن السنة السابقة إلا أنه لم ينخفض تحت مستوى الأداء المطلوب،وهذا راجع أساسا إلى لإرتفاع التكاليف خلال السنة بالرغم من زيادة حصتها السوقية و إنخفاض معدل دوران المدينين،ونلاحظ أيضا أن أداءها المرتبط ببعد النمو والتطور جيد وهذا راجع لتحسن سياساتها التحفيزية الذي أدى إلى للوصول إلى أداء مالي أكثر فعالية على مستوى

المؤسسة.أما فيما يخص الأداء العمليات الداخلية فنلاحظ أنها حققت نتيجة جيدة جدا بحيث حققت المؤسسة ثلاث أضعاف مستوى الأداء المستهدف من خلال تحسن مستوى كفاءة المؤسسة في إدارة مختلف عملياتها وأنشطتها خلال السنة،والذي تسبب في تحسن الأداء المالي في هذه السنة،أما فيما يخص أدائها البيئي فنلاحظ إرتفاعه عن السنة السابقة من خلال تحقيقه لنتيجة جيدة والتي تشير إلى مساهمة المؤسسة في تحسين ظروف العاملين و الحفاظ على البيئة و مساهمتها في تكوين طلبة التكوين المهني،كما نلاحظ أن أداءها المرتبط ببعد المالي تحسن بشكل جيد جدا حيث وصل إلى أكثر مستوى الأداء المستهدف وهذا راجع لزيادة حصتها السوقية وأرباحها المحققة خلال السنة.

- نلاحظ من خلال بطاقة الأداء المتوازن المصممة أن المؤسسة لم تتمكن من تحقيق نصف مستوى الأداء الكلي المستهدف خلال سنة 2017 حيث حققت أداءا ضعيف نوعا ما خلال السنة،حيث بلغ مستوى أداءها ما يقارب نسبة 35% من مستوى الأداء الكلي المطلوب،وهو راجع أساسا إلى إنخفاض مختلف مؤشراتها وخاصة جانب العملاء فنلاحظ أن المؤسسة إنخفض أداءها عن المستوى المطلوب،وهذا راجع أساسا إلى لإرتفاع التكاليف خلال السنة وإنخفاض حصتها السوقية كذلك،ونلاحظ أيضا أن أداءها المرتبط ببعد النمو والتطور جيد جدا حيث وصل إلى ضعف مستوى الأداء المطلوب وهذا راجع لتحسن سياساتها التحفيزية والتكوينية لمواردها البشرية خلال السنة.أما فيما يخص الأداء العمليات الداخلية فنلاحظ أنها إنخفض أداءها بشكل كبير يصل إلى نصف ماحققته السنة السابقة وهذا راجع لإنخفاض مستوى كفاءة المؤسسة في إدارة مختلف عملياتها وأنشطتها خلال السنة،والذي تسبب في إنخفاض أداءها المالي والتسويقي في هذه السنة،أما فيما يخص أدائها البيئي فنلاحظ إنخفاضه بشكل كبير عن السنة السابقة من خلال تحقيقه لنتيجة سالبة والتي تشير إلى مساهمة المؤسسة في تخفيض حوافز والمكفآت خاصة بالعاملين وإنخفاض مساهمتها في تكوين طلبة التكوين المهني،كما نلاحظ أن أداءها المرتبط ببعد المالي إنخفض بشكل كبير يصل إلى ماحققته السنة السابقة هذا راجع لإنخفاض نسبة تطور الأرباح خلال السنة.أما أداءها المرتبط ببعد المخاطر فإنه حقق نتيجة موجبة ولكن أقل من السنة السابقة وهذا راجع لإنخفاض معظم مؤشراته.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة –بسكرة– ،نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على قوائمها المالية في توفير المعلومات اللازمة لتقييم أداءها المالي،حيث تستعمل المؤسسة بعض المؤشرات المالية الخاصة بالتحليل المالي في تقييم الوضعية المالية لها وتحديد الإنحرافات عن الأداء المالي المتوقع خلال السنة.

من أجل القيام بتقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل أوسع ومن أجل تحليل وضعيتها المالية قمنا باستخدام التحليل المالي كأداة للتقييم أداء المالي للمؤسسة.حيث أثبتت نتائج التحليل وضعية مالية جيدة للمؤسسة خلال سنوات الدراسة وهذا راجع لتحسن معظم المؤشرات المالية الخاصة بها وهذا من خلال محاولتها لتغيير وضعيتها المالية ومحاولة زيادة أصولها غير الجارية من خلال تحسين أداءها الإستثماري و التمويلي ومحاولتها لتحديد الإنحرافات حول سياساتها المالية والإنتاجية وإتخاذ قرارات جديدة من خلالها.

وفي الأخير قمنا بتصميم بطاقة أداء المتوازن مقترحة لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة خلال ثلاث سنوات 2014–2016 حققت أداء مالي جيد وهذا راجع لتحسن معظم أبعادها سواء كانت مالية أو غير مالية لتحقق أعلى معدل موجب في سنة 2016.لينخفض أداءها المالي بشكل كبير في سنة 2017 نتيجة تراجع مختلف مؤشراتها المالية والغير المالية.

الخاتمة

لقد أدى التطور التكنولوجي و تزايد الضغوط التنافسية على مؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة استخدام نظام المعلومات المحاسبي وتوضيح كيفية الاستخدام الأمثل له وإدارته بكفاءة عالية لمد الإدارة بالمعلومات الملائمة لتقييم أدائها المالي وإتخاذ القرارات.حيث تمثل مخرجاته مدخلات عملية التحليل المالي من خلال إخضاع محتوياته للدراسة بهدف توضيح مدلولاتها والإهتمام بما يفيد في تقييم أداءها المالي.

إن الحاجة المؤسسة إلى تحقيق أهدافها المالية سواء في الأجل القصير أو الطويل أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب شامل قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء المالي للمؤسسة، من خلال تغطية الجوانب المالية وغير المالية معا.والتي تركز على مسببات ومحركات الأداء المالي في الأجل الطويل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

1- **نتائج إختبار الفرضيات:**من خلال الدراسة المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي يمكن إستنتاج مايلي:

- تؤكد النتائج المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي صحة الفرضية الأولى،حيث يختص نظام المعلومات المحاسبي بتوفير معلومات محاسبية التى يمكن التعبير عنها ماليا،والتي تساعد في تقييم الأداء المالي وذلك بإبراز نقاط القوة والضعف في المركز المالي لها.
- كما أنها تؤكد صحة الفرضية الثانية، يعد التحليل المالي أداة للكشف عن مواطن القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة، وتعظيم قيمتها من خلال قيام بتشخيص أدائها المالي الماضي لغرض تعزيز الايجابيات ومعالجة الإنحرافات.
- كما أنها تؤكد صحة الفرضية الثالثة، تعمل بطاقة الأداء المتوازن على التوازن والتكامل بين أبعادها،فكل بعد يخدم البعد الآخر،فإنخفاض في بعد ما يمكن أن يخفض من مستوى الأداء المالي خاصة والأداء الكلي عامة.

2- **النتائج:** من خلال الدراسة المتعلقة بالجانب النظري والجانب التطبيقي يمكن إستنتاج مايلي:

- يعتبر نظام المعلومات المحاسبي أحد مكونات تنظيم ادارى يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل و توصيل المعلومات المالية الملائمة لإتخاذ القرارات إلى الأطراف الخارجية وإدارة المؤسسة.
- نظام المعلومات المحاسبي المستخدم فى المؤسسة يوفر للإدارة المعلومات الملائمة لتقييم الأداء المالي لها وإتخاذ القرارات بشكل سليم.
- يعبر الأداء المالي عن مدى الاستخدام الأمثل للموارد المالية داخل المؤسسة بما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة والمسطرة مسبقا.

- أن تقييم أداء المالي هو وسيلة لتزويد إدارة المؤسسة بالتغذية العكسية،التي تسترشد بها في صياغة إستراتجيتها والنهوض بمستوى أداء شامل للمؤسسة.
- لقياس الأداء ورفع الكفاءة يجب على المؤسسة تحديد اهدافها وتحديد مقاييس الأداء المناسبة لكل هدف وصولا الى النتائج المرتقبة للاستخدام الكفء للموارد المتاحة.
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تقليل تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل،ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى خلق قيمة اقتصادية في المستقبل.
- يساعد نظام المعلومات المحاسبي المستخدم في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المرجوة.
- إن مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– تقوم بقياس وتقييم أداءها المالي عن طريق لوحة القيادة المالية بشكل دوري.
- عدم قدرة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– على تسديد التزاماتها الحالية و عدم مقادرتها على مواجهة صعوباتها المالية خلال فترة الدراسة.
- تستخدم مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– المؤشرات المالية في تقييم أداءها المالي،حيث إحتلت مؤشرات تقييم الأداء المرتبطة بالبعد المالي المرتبة الأولى.
- تهدف مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– إلى تحقيق النجاح من خلال تحقيق أهدافها المالية المتمثلة في زيادة الأرباح دون الأخذ بعين الاعتبار باقي المحاور بالرغم من تأثيرها الكبير على البعد المالي.
- تحقيق مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة–بسكرة– لأداء مالي جيد من خلال تحقيقها لمستوى عالي لكل أبعادها سواءا كانت مالية أو غير مالية.
- أن توفير الموارد المالية من الأمور المهمة التي يجب على المؤسسة الأخذ بها في المؤسسة،لأن نقص في الموارد المالية لها أثر على جميع جوانب بطاقة الأداء المتوازن.

3- **التوصيات:**على ضوء النتائج التي توصلت إليها توصي الباحثة بالاتي:

- تنمية الوعي لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لما لها من أهمية في تقييم أداء المالي للمؤسسة.
- ضرورة توعية المسيرين إلى أهمية آثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء المالي حتى لا يتم تجاهلها أثناء عملية التقييم.

- ضرورة استخدام مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بشكل جيد ليساعد متخذي القررات في تقييم قرارتهم السابقة.
- قيام المؤسسة بتقويم أدائها بشكل دوري وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على معالجتها.
- على إدارة مؤسسة التنويع في إستخدام نسب مالية متعددة وبصورة واسعة لتقييم أداءها المالي بشكل أفضل.
- تنمية الوعي لدى مسيري المؤسسة بأهمية العنصر البشري والجانب التسويقي لما لهما أهمية في تحسين أداءها المالي.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن للوصول إلى معالجات محاسبية متكاملة لعملياتها.
- التأكيد على أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يوفر صورة واضحة وشاملة لأداء المؤسسة من خلال التركيز على المقاييس المالية وغير المالية.

4- أفاق الدراسة:

- أثر استخدام نظام المعلومات المحاسبي الإلكتروني في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الخدمية.
- دور بطاقة نظم المعلومات المحاسبي السحابية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية.
- دور حوكمة الشركات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع والمصادر

أولا:المراجع باللغة العربية

1. الكتب

1- إبراهيم الجزراوي،عامر الجناجي ، **أساسيات نظم المعلومات المحاسبية،** دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن،2009.

2- إبراهيم سلطان، **نظم المعلومات الإدارية- مدخل النظم-**، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر-، 2005.

3- أبو بكر محمود الهوش،مبروكة عمر محريريق،**إدارة المعلومات**،السحاب للنشر والتوزيع،مصر، 2011.

4- أحلام خان،**إعادة هندسة الموارد البشرية**،دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن،2018.

5- أحمد الخطيب،خالد زيغان،**إدارة المعرفة ونظم المعلومات**،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن، 2009.

6- أحمد حسين علي حسين،**تحليل وتصميم النظم**،الدار الجامعية،الإسكندرية-مصر-،2006.

7- أحمد حسين علي حسين، **نظم المعلومات المحاسبية-الإطار الفكري والنظم التطبيقية-**،الدار الجامعية، الإسكندرية ،2006.

8- أحمد حسين علي حسين،**نظم المعلومات المحاسبية**،مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية،مصر،بدون سنة نشر.

9- أحمد حلمي جمعة،**نظرية المحاسبة المالية -النموذج الدولي الجديد-**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

10- أحمد حلمي جمعة ،عصام فهد العربيد،زياد أحمد الزغبي،**نظم المعلومات المحاسبية-مدخل معاصر**-،دار الناهج للنشر والتوزيع-عمان – الأردن-،2007.

11- أحمد فوزي ملوخية،**نظم المعلومات الإدارية**،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر-، 2006.

12- أحمد فوزي ملوخية، **نظم المعلومات الإدارية** ،دار الفكر الجامعي،الاسكندية مصر،2007

13- أحمد محمد نور،**مبادئ المحاسبة المالية**،دار الجامعية،مصر،2009.

14- أسامة العامري،**إتجاهات إدارة المعلومات**،دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-،2010.

15- أسامة سميح شعبان،سمير إبراهيم البرغوثي،**مبادئ المحاسبة المالية**،زمزم للنشر والتوزيع،-عمان-الأردن،2012.

16- أشرف يحيى محمد الهادي،ناصر خليفة عبد المولى،**مقدمة في نظم المحاسبية وتطبيقاتها**،المكتب العربي للمعارف،القاهرة-مصر-،2011.

17- الحارث النبهان، **قياس الأداء** ،شركة العبيكان التعليم، المملكة العربية السعودية، 2015.

18- السعيد مبروك إبراهيم،**المعلومات ودورها في دعم وإتخاذ القرار الإستراتيجي**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،القاهرة–مصر–،2012.

19- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي(الإدارة المالية)**، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ،2006.

20- أماني جرار، إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2018.

21- أمين السيد أحمد لطفي،**التحليل المالي الأساسي للإستثمار في الأوراق المالية**،دار النهضة العربية، القاهرة،2000.

22- أمين السيد أحمد لطفي،**المحاسبة الدولية –الشركات المتعددة الجنسية–** ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

23- أمين السيد أحمد لطفي،**نظرية المحاسبية –القياس والافصاح والتقرير المالي عن الالتزامات وحقوق الملكية**،الدار الجامعية –الاسكندرية –مصر–، 2007.

24- إنعام علي توفيق الشهربلي،**تقويم نظم المعلومات**،الوراق للنشر والتوزيع،عمان –الأردن–،2009.

25- أيتن محمود سامح المرجوشي، **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، دار النشر للجامعات،2008.

26- إيمان فاضل السمرائي ،هيثم محمد الزغبي ،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2004.

27- بيني كيندال ،ترجمة:سرور علي إبراهيم سرور ،**تحليل وتصميم النظم** ،دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية،2002.

28- جمال لعشيشي،**محاسبة المؤسسة والجباية وفق النظام المحاسبي المالي**، صفحات الزرقاء،الجزائر، بدون سنة نشر.

29- جليل أحمد توفيق،**أساسيات الإدارة المالية**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،،بدون سنة نشر.

30- جليل كاظم مدلول العارضي،**الإدارة المالية المتقدمة(مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية)**،دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2013.

31- حسام الدين مصطفى الخداش،وليد زكريا صيام،عبد الناصر إبراهيم نور،أصول المحاسبة المالية، ج1،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط5،عمان– الأردن–،2008.

32- حسني عبد الرحمن الشيمي،**إقتصاديات المعلومات**،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة- مصر-،2009.

33- حسين يوسف القاضي، سمير معذي الريشاني،**موسوعة المعايير المحاسبية الدولية معايير إعداد التقارير المالية الدولية -عرض البيانات المالية**-،ج1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن،2012.

34- حمدي أبو النور السيد عويس، **نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري**، دار الفكر الجامعي، مصر،2011.

35- حمزة محمود الزبيدي،**أساسيات الإدارة المالية**،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،2006.

36- خليل الدليمي ،عبد الرزاق الساكني،نواف فخر،**مبادئ المحاسبة المالية**،ج1،دار الثقافة للنشر و التوزيع، ،الأردن،2005.

37- داود سليمان القرنة، **عن الضروريات: إن لم تقرأ أي شيء عن الضروريات**، العبيكان للنشر، 2016.

38- دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة** ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ،2007.

39- رضوان حلوة حنان،أسامة الحارس،**أسس المحاسبة المالية**،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان -الأردن، 2004.

40- رضوان حلوة حنان وآخرون،**أسس المحاسبة المالية**،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان -الأردن-،2004.

41- رضوان حلوة حنان،نزار فليح البلداوي،**مبادئ المحاسبة المالية**،ط2،إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

42- زياد رمضان،محمود الخلايلة،**التحليل والتخطيط المالي**،الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر،2013.

43- زياد عبد الحليم الذيبة،نظال محمود الرمحي،عمر عبد الجعيدي، **نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن،2011 .

44- ستيفن.أ. موسكوف، مارك ج.سيمكن، ترجمة:كمال الدين سعيد،أحمد حامد حجاج،سلطان محمد السلطان، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002.

45- سعد غالب ياسين، **تحليل و تصميم نظم المعلومات**،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان -الأردن-،2000.

46- سليم الحسينية،**نظم المعلومات الإدارية نما-إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية**-،الوراق للنشر والتوزيع،عمان-الأردن،2006.

47- سونيا محمد البكيري،**نظم المعلومات الإدارية-المفاهيم الأساسية**-،الدار الجامعية،الإسكندرية-مصر- ،2004 .

48- سيد أحمد السيد عامر،علاء أمين الخواجة،**المحاسبة المالية-مبادئ وتطبيقات**-دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر،2007.

49- سيد صابر ثعلب،**نظم ودعم إتخاذ القرارات الإدارية**،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-،2011 .

50- شعيب شنوف، **محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية**، ج1 ، مكتبة الشركة الجزائرية، الجزائر،2008 .

51- شعيب شنوف،**التحليل المالي الحديث-طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS**-،دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن،2012،

52- صابر تاج السر محمد عبد الرحمن الكنزي،**التحليل المالي-الأصول العلمية والعملية**،خوارزم العلمية ناشرون والتوزيع،بدون بلد النشر،2015.

53- صلاح الدين عبد المنعم مبارك،محمد الفيومي،**المحاسبة والحاسبات الآلية**،دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية -مصر-،2000.

54- طارق طه،**نظم المعلومات والحاسبات الآلية والإنترنت**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، مصر، 2007.

55- طارق عبد العال حماد،**التقارير المالية -أسس، الإعداد والعرض والتحليل -**،الدار الجامعية، مصر،2000.

56- طارق عبد العال حماد، **دليل استخدام معايير المحاسبة**، ج1،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2009.

57- طلال الحجاوي ،ريان نعوم،**المحاسبة المالية 1-مناهج الجامعات العالمية-**،جهينة للنشروالتوزيع، عمان-الاردن-،2007.

58- عاطف جابر طه عبد الرحيم،**نظم المعلومات الإدارية**، شركة رشيدي العابدين،مصر،2002.

59- عامر إبراهيم قنديلجي،علاء الدين عبد القادر الجنابي،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط3،عمان-الأردن-،2008.

60- عبد الرحمن الصباح،عماد الصباغ،**مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية**،دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2008.

61- عبد الرحمن الصباح،**نظم المعلومات الإدارية**،دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن،2010.

62- عبد الستار الصياح وآخرون ،**الإدارة المالية(أطر النظرية والحالات العملية)**،ط3،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن،2007.

63- عبد الكريم كراجة وآخرون ،**الإدارة والتحليل المالي(أسس،تطبيقات،مفاهيم)** ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2000.

64- عبد العزيز السيد مصطفى وآخرون،**نظم المعلومات المحاسبية –مدخل تطبيقي عملي**–،جامعة القاهرة مصر،بدون سنة النشر.

65- عبد اللطيف محمد حمزة،**النظم المحاسبية–نظم المعلومات المالية والمعالجة الإلكترونية للحسابات**–،الدار الجماهرية للنشر والتوزيع والإعلان، ليبيا،2000.

66- عبد المقصود دبيان،كمال الدين الدهراوي،ناصر نور الدين عبد اللطيف،**أساسيات نظم المعلومات المحاسبية**،الدار الجامعية،الاسكندرية–مصر–، 2005.

67- عبد المقصود دبيان،ناصر نور الدين عبد اللطيف،**نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات**، الدار الجامعية،مصر،2004.

68- عبد الناصر إبراهيم نور،وليد زكريا صيام،حسام الدين مصطفى الخداش،**أصول المحاسبة المالية**، ج2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان، الأردن،2010.

69- عدنان أبو عرفة عبد الباعث محمد،إيهاب عامر،**مقدمة في تقنية المعلومات**،دار جرير للنشر والتوزيع، عمان–الأردن–،2010.

70- عدنان تايه النعيمي،أرشد فؤاد التميمي،**التحليل والتخطيط المالي–إتجاهات معاصرة**–،دار يازوري العلمية،الأردن،2007.

71- عدنان عواد الشوابكة،**دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان– الأردن–، 2011.

72- عدنان هاشم السامرائي ،**الإدارة المالية (المدخل الكمي)**،دار زهران للنشر،عمان ،1997.

73- عصام النداف،أيمن الشنطي،عامر شقر،**تحليل وتصميم نظم المعلومات**،دار البداية للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2006.

74- عطية عبد الحي مرعي،**أساسيات المحاسبة المالية –منظور المعايير الدولية**،ج1،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية –مصر–،2009.

75- علاء السالمي،عثمان الكيلاني،هلال البياتي،**أساسيات نظم المعلومات الإدارية**، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

76- علي السلمي،**تحليل النظم السلوكية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر-، بدون سنة نشر.

77- عليان الشريف وآخرون،**مبادئ المحاسبة المالية**،ج1،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن، 2000.

78- علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحيالي، **التحليل المالي للرقابة على الأداء و الكشف عن الانحرافات**، مركز الكتاب الأكاديمي،عمان،2015.

79- غسان اللامي وآخرون،**نظم المعلومات ودورها في تطوير منظمات الأعمال وتنميتها**،ج1،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن-، 2012.

80- فؤاد الشاربي،**نظم المعلومات الإدارية** ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن-،2008.

81- فارس ناصيف الشبيري،غسان سالم الطالب،**مبادئ المحاسبة المالية1**،دار وائل للنشر،عمان -الأردن- ،2012.

82- فهمي مصطفى الشيخ،**التحليل المالي**،SEM FINANSIAL،فلسطين،2008.

83- فوزي عطوي وآخرون،**الأساليب الحديثة لتقييم أداء العاملين في المصارف وتخطيط المسار الوظيفي**، إتحاد المصارف العربية،لبنان،1993.

84- فياض حمزة رملي، **نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة**، فهرسة المكتبة الوطنية، السودان، 2011.

85- كاظم نزار الركابي،**الإدارة الإستراتجية-العولمة والمنافسة-**،دار وائل للنشر،عمان، 2004.

86- كمال الدين مصطفى الدهراوي،**مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية**،الدار الجامعية، مصر، 2005.

87- كمال الدين الدهراوي،سمير كامل،**نظم المعلومات المحاسبية**،دار الجامعية ،مصر،1991.

88- كمال الدين مصطفى الدهراوي، **نظم المعلومات المحاسبية**، دار الجامعية ، مصر،2003.

89- مبارك لسلوس،**التسيير المالي**،ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية،ط4،الجزائر،2012.

90- مجيد الكرخي، **تقويم الأداء باستخدام النسبة المالية** ، دار المنامج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

91- محمد أبو ناصر، جمعة حميدات، **معايير المحاسبة والإبلاغ المالي الدولية-الجوانب المالية والعملية-**، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن، 2008.

92- محمد أحمد حسان،**نظم المعلومات الإدارية**،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2008.

93- محمد إسماعيل بلال،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،2005.

94- محمد الخلايلية،**التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية**،مكتبتنا العربية،ط2،الأردن ،1998.

95- محمد الصريفي ،**التحليل المالي-وجهة نظر إدارية** محاسبية-،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة-مصر-، 2014.

96- محمد سمير الصبان ،كمال الدين مصطفى الدهراوي،عبد الله عبد العظيم هلال،**مبادئ المحاسبة المالية كنظام للمعلومات**،مكتبة الوفاء القانونية،الاسكندرية-مصر-،2012.

97- محمد عبد حسين آل فرج الطائي، **مدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

98- محمد عبد العليم صابر ،**نظم المعلومات الإدارية**،دار الفكر الجامعي،الإسكندرية،2007.

99- محمد علي العامري،**الإدارة المالية**،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،2015.

100- محمد قاسم خصاونة،**أساسيات الإدارة المالية**،دار الفكر للنشر والتوزيع،2011.

101- محمد كمال أبو عجوة،طارق عبد العال حماد،يحيي محمد أبو طالب،**الطرق المحاسبية والتقارير المالية**،جامعة عين شمس،بدون سنة نشر.

102- محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان،2010.

103- محمود عبد الفتاح رضوان،**تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**،المجموعة العربية للتدريب والنشر،مصر،2013.

104- محمود عمر الطبري،خالد جعرات،**تطبيقات محاسبية -باستخدام الجداول الالكترونية (مايكروسوفت اوفس اكسل)**،إثراء للنشر والتوزيع،عمان- الأردن-،2010.

105- مسعد محمود الشرقاوي،**مبادئ المحاسبة المالية**،إثراء للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-،2009.

106- مصطفى يوسف كافي وآخرون،**مبادئ المحاسبة المالية -الأصول العلمية والعملية-**،ج2،مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن ،2012.

107- مفلح عقل،**مقدمة في الإدارة المالية**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،الأردن،2009.

108- منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد،**مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية-مصر-،2003.

109- منير شاكر محمد وآخرون،**التحليل المالي(مدخل إتخاذ القرار)**،مطبعة الطليعة،عمان، 2000.

110- منير شاكر محمد وآخرون،التحليل المالي -**مدخل صناعة القرارات**-،دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005.

111- منير نوري،فريد كورتل،**إدارة الموارد البشرية**،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،عمان،2010

112- مهدي مأمون الحسين،**نظم المعلومات المحاسبية والإدارية**،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-،2013.

113- موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر التوزيع،ط2، الأردن، 2007

114- ناصر نور الدين عبد اللطيف،**نظم المعلومات المحاسبية ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة**،الدار الجامعية ، الإسكندرية – مصر-،2007.

115- نصر حمود مزنان فهد،**أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية**،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط2، عمان،2015.

116- نظال محمود الرمحي،**المحاسبة المالية**،دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان -الأردن-،2013.

117- نظال محمود الرمحي،زياد عبد الحليم الذيبة،**نظم المعلومات المحاسبية**،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،ط2،عمان -الأردن، 2014.

118- نوري منير ،**نظام المعلومات المطبق في التسيير** ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2012.

119- هادي رضا الصفار ،**مبادئ المحاسبة المالية-الأسس العلمية والعملية في القياس المحاسبي**-،در الثقافة للنشر والتوزيع،ط2،عمان،الأردن،2011.

120- هشام أحمد عطية،محمد محمود عبد ربه،**النظام المحاسبي المالي ونظام محاسبة التكاليف في المنشآت الخدمية** ،الدار الجامعية-مصر-2000.

121- هشام فوزي العبادي،جليل كاظم العارضي،**نظم إدارة المعلومات**-منظور إستراتيجي-،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2012.

122- وائل محمد صبحي إدريس،طاهر محسن منصور الغالبي،**سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي1**،دار وائل للنشر ،الأردن،2009.

123- وصفي عبد الكريم الكساسبة،**تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات**،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2011.

124- وصفي عبد الفتاح أبو المكارم،سمير كامل محمد،**المحاسبة المالية**،دار حامد الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.

125- وليد ناجي الحيالي،بدر علوان،**المحاسبة المالية- في القياس والإنحراف والإفصاح المحاسبي**-، ج2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان-الأردن-، 2002.

126- وليد ناجي الحيالي، **أصول المحاسبة المالية**، ج1، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2007.

127- يحيى قللي،محمد صالح هاشم،**مبادئ المحاسبة المالية**،إيتراك للنشر والتوزيع،مصر،2004.

128- يحيى مصطفى حلمي،محمد السعيد خشبة، **الكمبيوتر ونظم المعلومات**،مكتبة عين شمس، مصر، 1990.

2. مذكرات و أطروحات:

1- أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، **مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية**،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ،2012.

2- أحمد عبد الهادي شبير ،**دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية**،مذكرة ماجيستير غير منشورة،تخصص المحاسبة والتمويل،قسم المحاسبة، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية – غزة-،2006.

3- أحمد فؤاد المدهون، **أثر تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في المصارف التجارية المحلية العاملة في فلسطين**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية -غزة-،2017.

4- البيساني النابلسي يوسف،**أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التنظيمي للشركات الصناعية السودانية في ظل الثقافة التنظيمية الداعمة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2014.

5- العايب عبد الرحمن، **التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف -،2010-2011.

6- الويزة سعادة، **بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير ،قسم التسيير ،كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-،2012-2013.

7- بانة وليد الناصر، **تقييم الأداء المالي للمصارف الخاصة في سورية باستخدام مؤشرات CAMEL**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم مالية ومصرفية ،قسم العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإقتصاد، جامعة حلب الجمهورية العربية السورية،2012.

8- بان ماجد صادق صادق،**اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الربحية**،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم محاسبة،كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،الأردن،2015.

9- بري أم الخير ،**دور نظام المعلومات المحاسبية في المراجعة الداخلية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير ،جامعة محمد خيضر –بسكرة– ،2017.

10- بلقيدوم صباح،**أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**،رسالة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2- قسنطينة-،2012-2013 .

11- بن أحمد سعدية،**أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال،قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجيلالي اليابس–سيدي بلعباس-،2016-2017.

12- بن خروف جليلة،**دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية،جامعة أمحمد بوقرة- بومرداس-،2008-2009.

13- بن خليفة حمزة،دور **قائمة التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر –بسكرة-،2011.

14- بن خليفة حمزة، **دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،محاسبة،قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2017-2018.

15- بن مالك عمار، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة مالية،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010-2011.

16- بوجلال أنفال، **قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص مالية، بنوك وتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف- 1 ،2015-2016.

17- بوشعور رضية،**نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير،قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير والتجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان -،2010-2011.

18- بوطغان حنان،**تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة**، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت1955، 2007.

19- بوقابة زينب،**التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة**، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص محاسبة وتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر-3-،2010-2011.

20- جربي عبد الحكيم، **دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عبّاس -سطيف1 -،2017-2018.

21- جودي محمد رمزي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية-المعيار المحاسبي الدولي1 عرض القوائم المالية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015.

22- حسام عيسى عبد الرحمن حمدان،**أثر تطوير الأنظمة المحاسبية على الأداء المالي في المنشآت الفندقية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2013-2014.

23- حسان بوبعاية، **تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الاستراتيجية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص علوم التجارية،قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2010.

24- حليمة خليل الجرجاوي، **دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل ،قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة،2008.

25- حمدي فلة، **تأثير استخدام محاسبة القيمة العادلة على المؤشرات المالية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم علوم التجارية،تخصص محاسبة ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2016-2017.

26- حنان يحي الشريف، **تأثير نظام المعلومات على جودة خدمات المؤسسات الصحية** ،مذكرة ماجيستير غير منشورة،تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة،قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007-2008.

27- حواس صالح،**التوجه الجديد نحو معايير الإبلاغ المالية الدولية وأثره على مهنة التدقيق**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2007 -2008.

28- خالد محمد أحمد الجابري،تقييم أداء البنوك اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة بالإسماعيلية،جامعة قناة السويس،2013.

29- دادن عبد الغني ،**قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2006-2007.

30- داوود سليمان المحمد، **نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد،جامعة حلب،2013.

31- درحمون هلال،**المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ،2005.

32- دريدي أحلام، **دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص الأساليب الكمية في التسيير ،قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر –بسكرة– ،2017-2018.

33- رجب محمد عمران أحمد البغدادي،القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري ودوره في تعظيم قيمة المنشأة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، تخصص محاسبة ، جامعة السويس- مصر-،2013.

34- رقية منصوري،**توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة و التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات و أثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي**،رسالة دكتوراه غير منشورة،تخصص علوم التسيير،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة- ،2014-2015.

35- رفيق يوسفي، **النظام المحاسبي المالي بين الاستجابة للمعايير الدولية ومتطلبات التطبيق**، مذكرة الماجستير غير منشورة ،تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة،2010-2011.

36- زبيدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي**،أطروحة دكتوراه غير منشوره،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة،2016-2017.

37- سالمي محمد الدينوري،**قائمة التدفقات النقدية في ظل اعتماد الجزائر معايير المحاسبة الدولية**، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و التجارية ،جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة ،2008-2009.

38- سعادة اليمين،**استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها**،مذكرة ماجستير غير منشورة ،تخصص إدارة الأعمال ،قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الحاج لخضر باتنة،2008-2009.

39- سعد بن البار،**دور نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية**، مذكرة ماجستير منشورة،تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة -،2010-2011.

40- سعيدي عبد الحليم،**محاولة تقييم إفصاح القوائم المالية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2014-2015.

41- سلطان سليمان جويحان، **أثر القيمة الاقتصادية المضافة على الأسعار السوقية للأسهم** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

42- سليم عماري، **دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات**،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة،2014-2015.

43- سميحة بوحفص،**دور نظام المعلومات المحاسبي في حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة،2013.

44- سهام كردودي،**المعلومات المحاسبية والرقابة الجبائية**، مذكرة ماجستير منشورة،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر – بسكرة –،2008-2009.

45- شباح نعيمة،**دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007-2008.

46- شذى أحمد العرموطي،**أثر كفاءة إدارة رأس المال العامل على الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة،قسم المحاسبة والتمويل،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،2017.

47- شعبان محمد عقيل شعبان لولو، قدرة مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة مقابل مؤشرات الأداء التقليدية على تفسير التغير في القيمة السوقية للأسهم،مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية – غزة–،2015.

48- شعيب شنوف، **الممارسة المحاسبية في الشركات متعددة الجنسيات والتوحيد المحاسبي العالمي**، أطروحة الدكتوراه غير منشورة،قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2006-2007.

49- شنافي نوال،**دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر– بسكرة–،2014-2015.

50- شوشان سهام، **أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة باتنة 1،2017-2018.

51- صابر عباسي، **أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص محاسبة وجباية،قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مراح- ورقلة-،2011-2012.

52- ضامن وهيبة،**أثر التكامل بين المقاييس المالية والغير المالية على تقييم الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-،2017-2018.

53- ظاهر شاهر يوسف القشي، **مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق الأمان والتوكيدية والموثوقية في ظل التجارة الإلكترونية**،رسالة دكتوراه غير منشورة ، تخصص محاسبة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا،جامعة عمان العربية للدراسات،2003.

54- عادل بن عطاء الله،**دور التكنولوجيا في تحسين أداء النشاط الإنتاجي بالمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- ببسكرة-،2009-2010.

55- عادل بومجان،**تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة- ،2014 -2015.

56- عادل جواد الرفاتي،**مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC)كأداة لتقويم الأداء التمويلي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية -غزة-،2011.

57- عادل عشي،**الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**،مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيصر ببسكرة،2001-2002.

58- عبد الناصر شحدة السيد أحمد، **الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح وذلك من وجهة نظر محللي الإئتمان في البنوك التجارية الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الادارية والمالية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

59- عبد الوهاب محمد جبين،**تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت آليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية،2009.

60- عبير عودة الأطرش، **أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر –غزة–،2016.

61- عجيلة حنان،**فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2012–2013.

62- عرقوب وعلي،**دور لوحة القيادة المستقبلية(BSC) في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبون في ظل التوجه نحو حوكمة المؤسسات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات ،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2014–2015.

63- عريوة محاد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس –سطيف–،2010–2011.

64- عريف عبد الرزاق ،**أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة ،تخصص تسيير المؤسسات،قسم العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007–2008.

65- عقبي حمزة، **إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2016–2017.

66- علون محمد لمين،**دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين التدقيق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة، قسم علوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة –،2015–2016.

67- عماد صفوك جلود الرويلي، **دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص إدارة موارد البشرية، كلية العلوم الادارية،جامعة العلوم التطبيقية- مملكة البحرين-،2014.

68- عمار أكرم عمر الطويل،**مدى إعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص المحاسبة والتمويل،قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسلامية غزة، 2008.

69- عمر تيمجغدين ، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية**،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-،2012-2013.

70- عواطف سليمان، **أثر الإدارة بالأهداف و القيم في تفعيل الأداء المتميز**،مذكرة ماجستيير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيصر- ببسكرة-،2008-- 2009.

71- غضبان ليلى، **دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة01 ،2017-2018.

72- قويدر إبتسام،**دور التحليل الإئتماني في ترشيد قرار منح القروض في البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص إدارة مالية،قسم لوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة 2،2013-2014.

73- فاطمة رشدي سويلم عوض، **تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن(BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في تطوير أداء المصارف الفلسطينية**، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة-، 2007.

74- فراس عبد القادر غفير، **دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب،2015.

75- فضل عبد الكريم محمد بربوم، **استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي لمشركات المدرجة في بورصة فلسطين**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية-غزة-،2016.

76- فضيل لحسن، **انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التحليل المالي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة ومالية جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،2010-2011.

77- فطيمة زعزع،**أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة باتنة 1،2016-2017.

78- كحول صورية،**دور المحاسبة المالية في تحسين إتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير،جامعة محمد خيضر -بسكرة-،2016-2017،.

79- كيلاني صونية، **إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة باتنة 1،2015-2016.

80- لزعر محمد سامي،**التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي**، مذكرة الماجستير غير منشورة ، تخصص الإدارة المالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة،2011-2012.

81- لطرش وليد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي**،اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2017-2018.

82- محمد أحمد حمد أبو جزر، **مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة التقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية -غزة-،2009.

83- محمد بشير إبراهيم الزعبي،**استخدام مؤشرات السيولة والربحية في تقييم الملاءة المالية للعملاء**،أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص الإدارة المالية، جامعة سانت كلمنس،2010-2011.

84- محمد عصام فتحي ثابت،**دور تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في رفع كفاءة الأداء المهني للمدقق الداخلي**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية -غزة-،2016.

85- محمد أحمد محمد أبو قمر،**تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء قياس الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة،الجامعة الإسلامية – غزة–،2009.

86- محمد عبدالله الصلوي،**مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات اليمنية في تقييم الأداء**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية،الأكادمية العربية للعلوم المالية والمصرفية–صنعاء–اليمن،2012.

87- محمد قريشي،**التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر –بسكرة–،2013-2014.

88- محمد بن علي المانع،**تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية،قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،المملكة العربية السعودية، 2006.

89- محمد أمين سالم ثابت، **أثر التخطيط الضريبي على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين للأوراق المالية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر –غزة–،2017.

90- محمد الصالح قريشي،**تقييم أثر الإستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي**، ،أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسمعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2،2012-2013.

91- مداني بلغيث، **أهمية الاصلاح النظام المحاسبي للمؤسسات في ظل أعمال التوحيد الدولية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة،قسم العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004.

92- مريم شكري محمود نديم،**تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة،قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2012-2013.

93- مزغيش عبد الحليم،**تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**،مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص التسويق،قسم علوم التجارية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2011-2012.

94- مسلي عبد الحليم، **أثر خطر البلد على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1988-2007**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،2012-2013.

95- مشري حسناء،**دور وأهمية القوائم المالية في اتخاذ القرارات**،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص دراسات مالية ومحاسبية معمقة، قسم العلوم التجارية،كلية العوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ،2007-2008.

96- مصطفى يوسف سبسبي، **دور المعلومات المالية المستقبلية للشركات في اتخاذ القرارات**، مذكرة ماجستير غير منشورة،تخصص محاسبة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد ،جامعة حلب،2011.

97- معاذ محمد شعبان علوان،**استخدام نسب السيولة ومقاييس التدفقات النقدية للتنبؤ بالربحية**،مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة والتمويل،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية- غزة-،2015.

98- معاوية عوض الغزاوي، **البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان**،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال،جامعة جدارا -الأردن-،2012.

99- ملاك زكري حمدي حجازي، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق مبادئ الجامعة المستدامة في الجامعة الإسلامية بغزة**،مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم أصول التربية،كلية التربية،الجامعة الإسلامية - غزة-،2015.

100- منذر صبحي عبدالله السقا، **تقييم جودة نظام المعلومات المحاسبية المحوسبة أثرها في تحسين الأداء المالي لوزارة المالية الفلسطينية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، جامعة الإسلامية -غزة-،2017.

101- نائلة فتحي زكريا،**استخدام التقارير المالية لتقييم الشركات بغرض الاستثمار**، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،تخصص محاسبة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،2014.

102- نصر الدين بوريش، **تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير ،قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012-2013.

103- نوبلي نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة،قسم علوم التجارية،جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2014-2015.

104- نور الدين مزهودة،**تقييم أداء نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2007-2008.

105- نيفين عبد القادر حمزة ابراهيم حال، **استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المحاسبي للشركات**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، تخصص محاسبة ، جامعة بورسعيد، 2014 .

106- هادفي خالد،**مساهمة النظام المحاسبي المالي في تطوير أساليب التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة،تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير،جامعة محمد خيضر -بسكرة-،2018-2019.

107- هدى جاب الله، **دور محاسبة التكاليف في دعم نظام المعلومات المحاسبية**،مذكرة ماجستير منشورة، تخصص محاسبة، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة -،2011-2012.

108- هدى مؤيد حاتم السعدون ،**استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية** ،مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق،2017.

109- وسام رمضان الشنطي،**دور محاسبة الموارد البشرية في رفع كفاءة الأداء المالي**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر -غزة-،2016.

110- يحيى شحدة محمد غشيم، **أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزرقاء-الأردن-،2014.

3. ملتقيات ومجالات:

1- إبراهيم محمد علي الجزراوي،لقمان محمد سعيد،**أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في كفاءة وفاعلية المعلومات المحاسبية**،مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد75،2009.

2- أحمد صالح الهزايمة، **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد25، العدد 1،2009.

3- أحمد لعماري،**طبيعة وأهمية نظام المعلومات المحاسبية**، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد1،2001.

4- التجاني إلهام،شعوبي محمود فوزي،**تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد17، جوان 2015.

5- أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية**، مذكرة ماجستير غير منشورة،قسم إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد، جامعة حلب سوريا،2010 .

6- آمال نوري محمد، **مدى تناغم أدوات التحليل المالي مع المحتوى المعلوماتي لقائمة التدفقات النقدية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة، العدد34، 2013 .

7- بن نذير نصر الدين، شملال أيوب ، **لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE**، المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع مخبر البحث حول الابداع و تغير المنظمات و المؤسسات جامعة البليدة 2، يوم2017/04/25.

8- حارس كريم العاني، **دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية**، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة،كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلاديلفيا،15-2005/03/16.

9- حسابو أحمد، حسابو آدم، **مدى استخدام أدوات التحليل المالي في التنبؤ بالتعثر المالي المصرفي بالتطبيق علي فروع البنك الزراعي قطاع ولاية النيل الأبيض**، المجلة العلمية لجامعة الإمام المهدي، العدد7،2016.

10- حسنية صيفي،نوال بن عمارة،**قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة**،مجلة الباحث،عدد15، 2015.

11- خليل الرفاعي، نضال الرمحي، محمود جلال، **اثر استخدام الحاسوب على خصائص المعلومات المحاسبية من وجهة نظر المستثمرين**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة،2009.

12- دادن عبد الغني، **قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، عدد 04 ، جامعة ورقلة،2006 .

13- سحر طلال إبراهيم، **تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن**،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،عدد 35، 2013.

14- سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، **محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال**،بحوث وأوراق عمل المؤتمر الثاني في الريادة والقيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،6-8 نوفمبر 2001.

15- سعيدي يحيى، زبيدي البشير، **جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 02، العدد9،2016.

16- سمر حبيب،**دور مخرجات نظام المعلومات المحاسبي في عملية التقويم المصرفي وفق متطلبات camels**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الإقتصادية-، المجلد36، العدد1، 2014.

17- شذى عبد الحسين جبر، ساره عبدالملك عبدالحميد، **تحليل جودة سيولة المصارف باستخدام قائمة التدفقات النقدية**، مجلة الإدارة والاقتصاد،المجلد40، العدد111، 2017.

18- صدام محمد محمود الحيالي، سطم صالح حسين،**أثر التجارة الإلكترونية على جودة المعلومات المحاسبية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد3، العدد3 ،2006.

19- عبد الماليك مزهودة،**الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم-**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001.

20- عمر عيد الجعيدي، **مدى اختلاف العلاقة لكل منROA و معEVA العوائد غير العادية للأسهم وتأثر العلاقة بنوع القطاع والحجم** ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 23، العدد 1، 2015.

21- كرار عبد الإله عزيز،**دور التنبؤ بالفشل المالي ومؤشرات التدفقات النقدية التشغيلية بالإستقرار المصرفي بإستعمال نموذج kida**،مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية،المجلد7،العدد 30، 2014.

22- محمد صالح سالم، **العصر الرقمي وثورة المعلومات-،دراسة في نظم المعلومات وتحديث المجتمع-**، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002.

23- محمد عبد الرحيم المحاسنة، **أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1 ، العدد1 ، 2005.

24- مزياني نور الدين،بلاسكة صالح، أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في القيادة الإستراتيجية للمؤسسة، مجلة الباحث الإقتصادي،العدد1، 2013.

25- مصطفى العثماني، **دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل قرارات المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد الجديد،المجلد2،العدد11، 2014.

26- معاليم سعاد، بوحفص سميحة، **إنشاء القيمة في المؤسسة وفق مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة EVA**،مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد30، سبتمبر2017.

27- معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد، فتح الرحمن الحسن منصور، **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات**، مجلة العلوم الاقتصادية،مجلد16،العدد2،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2015.

28- نادية راضي عبد الحليم، **دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة**،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد21، العدد2 ،ديسمبر2005 .

29- نبال يونس أل مراد،**خصائص نظام المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2012.

30- هبة بشوشة،**دور نظام المعلومات التسويقية في صنع القرارات التسويقية ودعم عمليات الرقابة داخل وظيفة التسويق**،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد3،جوان2015.

31- هشام بحري، **مقاييس الأداء المبنية على القيمة من وجهة نظر المساهم**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية- ،العدد1،2011.

32- هواري سويسي، **دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة**، مجلة الباحث، العدد 02 ، جامعة ورقلة، الجزائر،2009-2010.

33- هيفاء سعيد الحداد، مقبل علي احمد علي، **تقويم كفاءة الأداء المالي بإستخدام البيانات والمؤشرات المالية لعينة من الشركات المساهمة المختلطة في محافظة نينوى**، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 27، العدد80، 2005.

34- وحيد رثعان الختاتنه ،منصور إبراهيم السعايدة، **نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37 ، العدد2، 2010 .

ثانيا:المراجع باللغة الاجنبية:

1- Anne Lemanh, Catherine Maillet ,Mouhamed Benkaci, **normes comptables internationnales IAS IFRS**,éditions berti, Alger, 2009.

2- Kaplan & Norton,The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, HARVARD BUSINESS REVIEW, 1992.

3- Paul R. Niven, BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Inc, Second Edition ,2002.

الملاحق

الملحق رقم 1

ERIAD SETIF -LES MOULINS DES ZIBANS-EL KANTARA
SOCIÉTÉ PAR ACTIONS AU CAPITAL DE 896 260 000.00DA
Exercice 2014

DATE: 24/07/2017
HEURE: 09:24
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099807024208980

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS IMMOBILISE (NON COURANT)					
Immobilisations incorporelles	1	**276 426,56**	**228 452,99**	**47 973,57**	**93 396,79**
Immobilisations corporelles	2	**2 292 605 737,17**	**1 432 626 920,71**	**859 978 816,46**	**836 208 418,91**
Terrains		*16 478 991,99*		*16 478 991,99*	*16 478 991,99*
Bâtiments		*1 175 857 723,09*	*381 595 695,06*	*794 262 028,03*	*804 706 347,20*
Installation technique,materiel et outillages ind		*1 022 878 690,21*	*987 651 060,80*	*35 227 629,41*	*13 384 023,07*
Autres Immobilisations corporelles		*77 390 331,88*	*63 380 164,85*	*14 010 167,03*	*1 639 056,65*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours	3	**76 599 480,20**		**76 599 480,20**	
Immobilisations financières	4	**87 600,00**		**87 600,00**	**87 600,00**
Titre filiales					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*87 600,00*		*87 600,00*	*87 600,00*
Impôts différés actif	5	**13 520 537,16**		**13 520 537,16**	**15 359 344,36**
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 383 089 781,09	1 432 855 373,70	**950 234 407,39**	851 748 760,06
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	6	**79 803 426,48**		**79 803 426,48**	**52 626 341,65**
Matiere premieres et fournitures		*17 183 349,35*		*17 183 349,35*	*13 461 835,79*
Autres approvisionnements		*61 607 988,69*		*61 607 988,69*	*38 048 154,17*
Stocks de produits		*1 012 088,44*		*1 012 088,44*	*1 116 351,69*
Autres stocks					
Créances et emplois assimilés		**615 488 101,04**	**452 692 115,89**	**162 795 985,15**	**180 995 847,04**
Creances parfiscalités céréaliéres					
crèances intra-groupe					
Clients		*583 917 637,71*	*438 954 964,53*	*144 962 673,18*	*156 628 403,58*
Autres débiteurs		*16 487 339,36*		*16 487 339,36*	*16 244 813,12*
Impôts et assimilés		*15 083 123,97*	*13 737 151,36*	*1 345 972,61*	*8 122 630,34*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		**875 748 859,23**		**875 748 859,23**	**830 386 483,43**
Placements et autres actifs financiers courants	7	*600 000 000,00*		*600 000 000,00*	*600 000 000,00*
Trésorerie		*275 748 859,23*		*275 748 859,23*	*230 386 483,43*
TOTAL ACTIF COURANT		1 571 040 386,75	452 692 115,89	**1 118 348 270,86**	1 064 008 672,12
TOTAL GENERAL ACTIF		3 954 130 167,84	1 885 547 489,59	**2 068 582 678,25**	1 915 757 432,18

الملحق رقم 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 099807024208980

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	8	896 260 000,00	896 260 000,00
Réserves consolidées			
Autres primes et réserves	9	196 351 519,07	267 064 606,62
Ecart de réévaluation			
Résultat net		43 903 597,61	69 444 358,75
Ajustement resultant changement de méthodes/correction d'errurs			-28 825 229,35
Autres capitaux propres			-111 332 216,95
LIAISON INTER -UNITES			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**1 136 515 116,68**	**1 092 611 519,07**
PASSIFS NON-COURANTS			
Subventions d'equipement et d'investissement			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES	10	109 087 268,26	
Autres Emprunts et dettes assimilés			
Dettes rattachées à des participations			
Autres dettes non courantes			
Autres produits et charges différés			
Provissions pour pensions et obliqations similaires	11	41 445 015,51	52 950 223,78
Provissions pour charges - litiges fiscaux et sociaux			
Autres provisions pour charges - (impot / renouvelements des immobilisations en			
Provissions et produits contatés davance			
Impôts différés passif			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**150 532 283,77**	**52 950 223,78**
PASSIFS COURANTS			
Obligations tresor			
Dettes parafiscalites céréaliéres			
Dettes intra-Groupe		721 725 397,01	721 725 397,01
Interets echus des obligations et des titres participatifs			
Fournisseurs matieres premieres		25 652 907,38	10 841 674,73
Autres fournisseurs at comptes rattachés		3 633 976,00	5 018 997,31
Impôts		6 452 345,61	3 503 005,88
Autres dettes passifs courants		24 070 651,80	29 106 614,40
Trésorerie du passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**781 535 277,80**	770 195 689,33
TOTAL GENERAL PASSIF		**2 068 582 678,25**	**1 915 757 432,18**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 3

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE
ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA

EDITION_DU:22/01/2019 14:47
EXERCICE:01/01/15 AU 31/12/15

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2015			2014
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		276 426,56	266 831,85	9 594,71	47 973,57
Immobilisations corporelles					
Terrains		16 478 991,99		16 478 991,99	16 478 991,99
Bâtiments		1 176 277 723,09	394 662 894,55	781 614 828,54	794 262 028,03
Autres immobilisations corporelles		1 459 446 649,60	1 058 909 018,93	400 537 630,67	49 237 796,44
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		303 040 431,13		303 040 431,13	76 599 480,20
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		87 600,00		87 600,00	87 600,00
Impôts différés actif		13 128 230,70		13 128 230,70	13 520 537,16
Laison inter-complexe					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**2 968 736 053,07**	1 453 838 745,33	**1 514 897 307,74**	**950 234 407,39**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		77 697 251,21		77 697 251,21	79 803 426,48
Créances et emplois assimilés					
Clients		479 386 825,51	404 784 441,35	74 602 384,16	144 962 673,18
Autres débiteurs		33 871 431,11	13 737 151,36	20 134 279,75	17 833 311,97
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		200 000 000,00		200 000 000,00	600 000 000,00
Trésorerie		443 972 000,71		443 972 000,71	275 748 859,23
TOTAL ACTIF COURANT		**1 234 927 508,54**	418 521 592,71	**816 405 915,83**	**1 118 348 270,86**
TOTAL GENERAL ACTIF		**4 203 663 561,61**	1 872 360 338,04	**2 331 303 223,57**	**2 068 582 678,25**

الملحق رقم 4

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE EDITION_DU:22/01/2019 14:47

ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA EXERCICE:01/01/15 AU 31/12/15

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		896 260 000,00	896 260 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		224 293 433,13	196 351 519,07
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		50 595 722,94	43 903 597,61
Autres capitaux propores - Report à nouveau			
Comptes inter unité			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**1 171 149 156,07**	**1 136 515 116,68**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		313 820 000,00	109 087 268,26
Impôts (différés et provisionnés)		2 749 130,11	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		39 033 115,56	41 445 015,51
TOTAL II		**355 602 245,67**	**150 532 283,77**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		122 375 923,78	29 286 883,38
Impôts		22 401 516,05	6 452 345,61
Autres dettes		659 774 382,00	745 796 048,81
Trésorerie passif			
TOTAL III		**804 551 821,83**	**781 535 277,80**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**2 331 303 223,57**	**2 068 582 678,25**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d''états financiers consolidés

الملحق رقم 5

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE
ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA

EDITION_DU:10/05/2018 10:39
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		276 426,56	276 426,56		9 594,71
Immobilisations corporelles					
Terrains		16 478 991,99		16 478 991,99	16 478 991,99
Bâtiments		1 176 277 723,09	407 740 594,11	768 537 128,98	781 614 828,54
Autres immobilisations corporelles		1 467 342 840,80	1 076 997 633,54	390 345 207,26	400 537 630,67
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		315 073 917,43		315 073 917,43	303 040 431,13
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés		200 000 000,00		200 000 000,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants		235 940,00		235 940,00	87 600,00
Impôts différés actif		12 614 635,64		12 614 635,64	13 128 230,70
Laison inter-complexe		19 835 500,76		19 835 500,76	
TOTAL ACTIF NON COURANT		**3 208 135 976,27**	1 485 014 654,21	**1 723 121 322,06**	**1 514 897 307,74**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		89 213 232,48		89 213 232,48	77 697 251,21
Créances et emplois assimilés					
Clients		482 068 308,62	366 985 158,03	115 083 150,59	74 602 384,16
Autres débiteurs		3 517 386,51		3 517 386,51	20 134 279,75
Impôts et assimilés		25 672 701,63	13 737 151,36	11 935 550,27	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					200 000 000,00
Trésorerie		379 335 665,53		379 335 665,53	443 972 000,71
TOTAL ACTIF COURANT		**979 807 294,77**	380 722 309,39	**599 084 985,38**	**816 405 915,83**
TOTAL GENERAL ACTIF		**4 187 943 271,04**	1 865 736 963,60	**2 322 206 307,44**	**2 331 303 223,57**

الملحق رقم 6

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE
ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA

EDITION_DU:10/05/2018 10:39
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		896 260 000,00	896 260 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		273 679 156,07	224 293 433,13
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		107 292 703,58	50 595 722,94
Autres capitaux propores - Report à nouveau			
Comptes inter unité		30 310,50	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**1 277 262 170,15**	**1 171 149 156,07**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		313 820 000,00	313 820 000,00
Impôts (différés et provisionnés)		5 264 480,98	2 749 130,11
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		49 947 442,72	39 033 115,56
TOTAL II		**369 031 923,70**	**355 602 245,67**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		33 040 612,53	122 375 923,78
Impôts		3 390 573,88	22 401 516,05
Autres dettes		639 481 027,18	659 774 382,00
Trésorerie passif			
TOTAL III		**675 912 213,59**	**804 551 821,83**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**2 322 206 307,44**	**2 331 303 223,57**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d''états financiers consolidés

الملحق رقم 7

FILIALE CEREALES LES ZIBANS
CIC EL KANTARA

EDITION_DU:22/01/2019 15: 0
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2017			2016
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		276 426,56	276 426,56		
Immobilisations corporelles					
Terrains		16 478 991,99		16 478 991,99	16 478 991,99
Bâtiments		1 171 419 060,12	415 890 962,25	755 528 097,87	768 537 128,98
Autres immobilisations corporelles		1 797 999 594,51	1 104 476 340,29	693 523 254,22	390 345 207,26
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		14 999 602,84		14 999 602,84	315 073 917,43
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					200 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		265 060,00		265 060,00	235 940,00
Impôts différés actif		8 133 098,16		8 133 098,16	12 614 635,64
Laison inter-complexe		606 981 203,75		606 981 203,75	19 835 500,76
TOTAL ACTIF NON COURANT		**3 616 553 037,93**	1 520 643 729,10	**2 095 909 308,83**	**1 723 121 322,06**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		98 837 767,56		98 837 767,56	89 213 232,48
Créances et emplois assimilés					
Clients		499 521 783,40	366 955 158,03	132 566 625,37	115 083 150,59
Autres débiteurs		3 358 830,83		3 358 830,83	3 517 386,51
Impôts et assimilés		17 534 568,72	13 737 151,36	3 797 417,36	11 935 550,27
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		169 768 021,46		169 768 021,46	379 335 665,53
TOTAL ACTIF COURANT		**789 020 971,97**	380 692 309,39	**408 328 662,58**	**599 084 985,38**
TOTAL GENERAL ACTIF		**4 405 574 009,90**	1 901 336 038,49	**2 504 237 971,41**	**2 322 206 307,44**

الملحق رقم 8

FILIALE CEREALES LES ZIBANS
CIC EL KANTARA

EDITION_DU:22/01/2019 15: 0
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			896 260 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			273 679 156,07
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		120 485 265,09	107 292 703,58
Autres capitaux propores - Report à nouveau			
Comptes de liaison (fusion absorption)		1 169 939 156,07	
Comptes inter unité		110 683 178,38	30 310,50
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**1 401 107 599,54**	**1 277 262 170,15**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		313 820 000,00	313 820 000,00
Impôts (différés et provisionnés)		6 709 768,02	5 264 480,98
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		27 411 228,71	49 947 442,72
TOTAL II		**347 940 996,73**	**369 031 923,70**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		61 679 413,74	33 040 612,53
Impôts		38 703 914,58	3 390 573,88
Autres dettes		654 806 046,82	639 481 027,18
Trésorerie passif			
TOTAL III		**755 189 375,14**	**675 912 213,59**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**2 504 237 971,41**	**2 322 206 307,44**

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d''états financiers consolidés

الملحق رقم 9

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE
ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA

EDITION_DU:22/01/2019 14:58
EXERCICE:01/01/14 AU 31/12/14

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2014	2013
Chffre d'Affaire		1 101 999 494,38	1 210 664 748,86
Ventes de marchandises		3 907 176,46	1 682 493,28
Ventes de produits finis		1 083 249 359,60	1 193 869 015,24
Ventes autres produits		1 096 079,92	673 036,69
Autres prestations		13 746 878,40	14 440 203,65
Variation stocks produits finis et en cours		-77 439,60	-9 338 450,40
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 619 900,39	1 981 266,67
Prouduit par nature inter-unité			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 103 541 955,17**	**1 203 307 565,13**
Achats consommés		-910 897 538,26	-1 004 107 316,42
Services extérieurs et autres consommations		-24 490 583,56	-22 618 367,88
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-935 388 121,82**	**-1 026 725 684,30**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**168 153 833,35**	**176 581 880,83**
Charges de personnel		-108 797 390,29	-107 062 588,70
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 190 773,79	-4 160 690,02
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**55 165 669,27**	**65 358 602,11**
Autres produits opérationnels		1 197 523,48	9 262 611,21
Autres charges opérationnelles		-2 325 200,84	-1 041 759,79
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-476 550 281,23	-475 360 212,79
Reprise sur pertes de valeur et provisions		472 398 092,78	476 430 728,19
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**49 885 803,46**	**74 649 968,93**
Produits financiers		13 800 000,01	13 603 561,65
Charges financières		-103 571,33	
VI-RESULTAT FINANCIER		**13 696 428,68**	**13 603 561,65**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**63 582 232,14**	**88 253 530,58**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-17 839 827,33	-19 006 666,93
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 838 807,20	197 495,10
participation des travailleurs au bénifice			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1 590 937 571,44**	**1 702 604 466,18**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-1 547 033 973,83**	**-1 633 160 107,43**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**43 903 597,61**	**69 444 358,75**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**43 903 597,61**	**69 444 358,75**
Ventes de marchandises			

الملحق رقم 10

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE
ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA

EDITION_DU:22/01/2019 14:48
EXERCICE:01/01/15 AU 31/12/15

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
Chffre d'Affaire		1 185 428 084,17	1 101 999 494,38
Ventes de marchandises		9 962 471,57	3 907 176,46
Ventes de produits finis		1 159 481 646,85	1 083 249 359,60
Ventes autres produits		1 550 105,41	1 096 079,92
Autres prestations		14 433 860,34	13 746 878,40
Variation stocks produits finis et en cours		284 868,63	-77 439,60
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 319 700,44	1 619 900,39
Prouduit par nature inter-unité			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 187 032 653,24**	**1 103 541 955,17**
Achats consommés		-994 526 836,92	-910 897 538,26
Services extérieurs et autres consommations		-21 612 813,79	-24 490 583,56
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 016 139 650,71**	**-935 388 121,82**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**170 893 002,53**	**168 153 833,35**
Charges de personnel		-118 701 082,09	-108 797 390,29
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 488 523,43	-4 190 773,79
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**48 703 397,01**	**55 165 669,27**
Autres produits opérationnels		495 309,36	1 197 523,48
Autres charges opérationnelles		-1 053 476,94	-2 325 200,84
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-498 103 653,36	-476 550 281,23
Reprise sur pertes de valeur et provisions		506 127 910,04	472 398 092,78
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**56 169 486,11**	**49 885 803,46**
Produits financiers		25 503 302,18	13 800 000,01
Charges financières		-126 324,28	-103 571,33
VI-RESULTAT FINANCIER		**25 376 977,90**	**13 696 428,68**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**81 546 464,01**	**63 582 232,14**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-17 570 800,01	-17 839 827,33
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-3 141 436,57	-1 838 807,20
participation des travailleurs au bénifice		-10 256 274,49	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1 719 159 174,82**	**1 590 937 571,44**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-1 668 581 221,88**	**-1 547 033 973,83**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**50 577 952,94**	**43 903 597,61**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**50 577 952,94**	**43 903 597,61**
Ventes de marchandises			

الملحق رقم 11

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE
ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA

EDITION_DU:10/05/2018 10:39
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
Chffre d'Affaire		1 575 717 483,17	1 185 428 084,17
Ventes de marchandises		4 597 030,00	9 962 471,57
Ventes de produits finis		1 554 957 149,06	1 159 481 646,85
Ventes autres produits		782 635,03	1 550 105,41
Autres prestations		15 380 669,08	14 433 860,34
Variation stocks produits finis et en cours		1 784 141,94	284 868,63
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 616 510,47	1 319 700,44
Prouduit par nature inter-unité			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 579 118 135,58**	**1 187 032 653,24**
Achats consommés		-1 293 391 044,42	-994 526 836,92
Services extérieurs et autres consommations		-35 660 612,78	-21 612 813,79
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 329 051 657,20**	**-1 016 139 650,71**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**250 066 478,38**	**170 893 002,53**
Charges de personnel		-152 709 810,14	-118 701 082,09
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 776 385,87	-3 488 523,43
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**92 580 282,37**	**48 703 397,01**
Autres produits opérationnels		3 938 110,45	495 309,36
Autres charges opérationnelles		-655 805,23	-1 053 476,94
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-45 630 817,73	-498 103 653,36
Reprise sur pertes de valeur et provisions		54 111 361,31	506 127 910,04
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**104 343 131,17**	**56 169 486,11**
Produits financiers		5 978 518,34	25 503 302,18
Charges financières			-126 324,28
VI-RESULTAT FINANCIER		**5 978 518,34**	**25 376 977,90**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**110 321 649,51**	**81 546 464,01**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			-17 570 800,01
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-3 028 945,93	-3 141 436,57
participation des travailleurs au bénifice			-10 256 274,49
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1 643 146 125,68**	**1 719 159 174,82**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-1 535 853 422,10**	**-1 668 581 221,88**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**107 292 703,58**	**50 577 952,94**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**107 292 703,58**	**50 577 952,94**
Ventes de marchandises			

الملحق رقم 12

FILIALE CEREALES LES ZIBANS
CIC EL KANTARA

EDITION_DU:22/01/2019 15: 0
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2017	2016
Chffre d'Affaire		1 972 781 000,00	1 575 717 483,17
Ventes de marchandises		30 829 564,06	4 597 030,00
Ventes de produits finis		1 925 344 744,32	1 554 957 149,06
Ventes autres produits		1 128 684,24	782 635,03
Autres prestations		15 478 007,38	15 380 669,08
Variation stocks produits finis et en cours		4 145 549,37	1 784 141,94
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		2 859 096,49	1 616 510,47
Prouduit par nature inter-unité		-854 595,35	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 978 931 050,51**	**1 579 118 135,58**
Achats consommés		-1 601 946 643,38	-1 293 391 044,42
Services extérieurs et autres consommations		-28 092 752,55	-35 660 612,78
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-1 630 039 395,93**	**-1 329 051 657,20**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**348 891 654,58**	**250 066 478,38**
Charges de personnel		-144 764 399,16	-152 709 810,14
Impôts, taxes et versements assimilés		-6 550 133,65	-4 776 385,87
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**197 577 121,77**	**92 580 282,37**
Autres produits opérationnels		716 959,40	3 938 110,45
Autres charges opérationnelles		-499 034,54	-655 805,23
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-45 844 371,15	-45 630 817,73
Reprise sur pertes de valeur et provisions		17 561 792,65	54 111 361,31
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**169 512 468,13**	**104 343 131,17**
Produits financiers		1 823 616,43	5 978 518,34
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		**1 823 616,43**	**5 978 518,34**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**171 336 084,56**	**110 321 649,51**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-33 482 043,01	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-3 839 359,59	-3 028 945,93
participation des travailleurs au bénifice		-13 529 416,87	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**1 999 033 418,99**	**1 643 146 125,68**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**-1 878 548 153,90**	**-1 535 853 422,10**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**120 485 265,09**	**107 292 703,58**
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**120 485 265,09**	**107 292 703,58**
Ventes de marchandises			

الملحق رقم 13

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE — EDITION_DU:22/01/2019 14:41

ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA — EXERCICE:01/01/14 AU 31/12/14

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2014	2013
Flux de trésorerie provenant des acitivités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		1 107 732 700,34	546 472 340,51
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 158 033 881,12	-1 148 130 601,02
Intérêts et autres frais financiers payés		-5 293 201,06	-280 463,23
Impôts sur les résultats payés			-15 161 848,90
Opérations en attente de classement (47) !!!!		**-814 924,02**	**-692 139,21**
Comptes financiers (50;55;56;57)!!!!			-600 000 000,00
Opération inter CIC			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-56 409 305,86	-1 217 792 711,85
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		199 856,61	3 078 635,26
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		**-56 209 449,25**	**-1 214 714 076,59**
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-41 470 723,75	-2 250 017 354,41
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			1 394 573 307,50
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-104 300,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			16 700,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		306 246,58	129 452,06
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		**-41 164 477,17**	**-855 402 194,85**
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		109 087 268,26	2 638 034 224,52
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			-1 033 289 100,30
Subventions (74;131;132)			790 433,69
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		**109 087 268,26**	**1 605 535 557,91**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**11 713 341,84**	**-464 580 713,53**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		**230 386 483,43**	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		**275 748 859,23**	**230 386 483,43**
Variation de la trésorerie de la période		**45 362 375,80**	**230 386 483,43**
Rapprochement avec le résultat comptable		**1 458 778,19**	**160 942 124,68**
*** Erreur *** Ecart entre variation classe 5 et Contre-partie		-33 649 033,96	-694 967 196,96

الملحق رقم 14

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE
ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA

EDITION_DU:22/01/2019 14:48
EXERCICE:01/01/15 AU 31/12/15

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2015	2014
Flux de trésorerie provenant des acitivités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		582 007 521,42	1 107 732 700,34
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 167 616 997,77	-1 158 033 881,12
Intérêts et autres frais financiers payés		-534 569,22	-5 293 201,06
Impôts sur les résultats payés		-13 520 537,46	
Opérations en attente de classement (47) !!!!		**-24 588 850,77**	**-814 924,02**
Comptes financiers (50;55;56;57)!!!!		-200 000 000,00	
Opération inter CIC			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-824 253 433,80	-56 409 305,86
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		683 941,31	199 856,61
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		**-823 569 492,49**	**-56 209 449,25**
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-2 832 008 317,94	-41 470 723,75
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 432 855 373,70	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières		-87 600,00	
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		2 589 221,69	306 246,58
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		**-1 396 651 322,55**	**-41 164 477,17**
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-7 000 000,00	
Encaissements provenant d'emprunts		1 990 146 334,07	109 087 268,26
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions (74;131;132)		634 091,37	
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		**1 983 780 425,44**	**109 087 268,26**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**-236 440 389,60**	**11 713 341,84**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période			**230 386 483,43**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		**443 972 000,71**	**275 748 859,23**
Variation de la trésorerie de la période		**443 972 000,71**	**45 362 375,80**
Rapprochement avec le résultat comptable		**393 394 047,77**	**1 458 778,19**
*** Erreur *** Ecart entre variation classe 5 et Contre-partie		-680 412 390,31	-33 649 033,96

الملحق رقم 15

CEREALES LES ZIBANS -COMPLEXE
ROUTE NATIONNAL N°03 EL-KANTAR EL KANTARA -W- BISKRA

EDITION_DU:10/05/2018 10:40
EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
Flux de trésorerie provenant des acitivités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		1 586 724 758,81	582 007 521,42
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 549 893 040,04	-1 167 616 997,77
Intérêts et autres frais financiers payés		-650 589,60	-534 569,22
Impôts sur les résultats payés		-15 951 201,87	-13 520 537,46
Opérations en attente de classement (47) !!!!		**-5 024 988,99**	**-24 588 850,77**
Comptes financiers (50;55;56;57)!!!!			-200 000 000,00
Opération inter CIC			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		15 204 938,31	-824 253 433,80
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		3 428 974,28	683 941,31
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		**18 633 912,59**	**-823 569 492,49**
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-82 961 379,09	-2 832 008 317,94
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			1 432 855 373,70
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			-87 600,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		1 838 518,35	2 589 221,69
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		**-81 122 860,74**	**-1 396 651 322,55**
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		-1 000 000,00	-7 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			1 990 146 334,07
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-2 293 183,18	
Subventions (74;131;132)		1 145 796,11	634 091,37
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		**-2 147 387,07**	**1 983 780 425,44**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**-64 636 335,22**	**-236 440 389,60**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		**443 972 000,71**	
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		**379 335 665,53**	**443 972 000,71**
Variation de la trésorerie de la période		**-64 636 335,18**	**443 972 000,71**
Rapprochement avec le résultat comptable		**-171 929 038,76**	**393 394 047,77**
*** Erreur *** Ecart entre variation classe 5 et Contre-partie		-0,04	-680 412 390,31

الملحق رقم 16

FILIALE CEREALES LES ZIBANS
CIC EL KANTARA

EDITION_DU:22/01/2019 15: 1
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	NOTE	2017	2016
Flux de trésorerie provenant des acitivités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		2 003 893 351,84	1 586 724 758,81
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 818 747 970,70	-1 549 893 040,04
Intérêts et autres frais financiers payés		-140 285,17	-650 589,60
Impôts sur les résultats payés		-466 020,55	-15 951 201,87
Opérations en attente de classement (47) !!!!		**-4 685 574,89**	**-5 024 988,99**
Opération inter CIC		-585 689 679,07	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-405 836 178,54	15 204 938,31
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		700 232,65	3 428 974,28
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		**-405 135 945,89**	**18 633 912,59**
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-8 384 552,30	-82 961 379,09
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,13	
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		200 000 000,00	
Intérêts encaissés sur placements financiers		1 823 616,43	1 838 518,35
Dividendes et qoute-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)		**193 439 064,26**	**-81 122 860,74**
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			-1 000 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			-2 293 183,18
Subventions (74;131;132)		2 129 237,56	1 145 796,11
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		**2 129 237,56**	**-2 147 387,07**
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**-209 567 644,07**	**-64 636 335,22**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		**379 335 665,53**	**443 972 000,71**
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		**169 768 021,46**	**379 335 665,53**
Variation de la trésorerie de la période		**-209 567 644,07**	**-64 636 335,18**
Rapprochement avec le résultat comptable		**-330 907 504,51**	**-171 929 038,76**
*** Erreur *** Ecart entre variation classe 5 et Contre-partie			-0,04