



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

دور التحليل المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2015-2018

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص "إدارة مالية"

إشراف الأستاذ:

- قرفي عمار

إعداد الطالبة:

- لخصين أسماء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ذ. مرزوقي ياسر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ذ. قرفي عمار
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ذ. خندق سميرة

السنة الجامعية 2019/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي وخلاصة عملي إلى:

أعز ما املك في الوجود ربحانة روعي وبهجتها التي غمرتني
بحبها وحنانها صاحبة العقل النافع والقلب الواسع حفظها الله

"أمي الغالية"

إلى الذي رباني على الفضيلة واختار أن يكون هو الفتيلة
ليضيء دربي وينير طريقي سندي في الحياة

"أبي الغالي"

إلى نجوم تتلأ لي في سماء دنياي إخوتي الأعزاء
"سارة"، "فارس"، "خليل"، "عبد الرحيم"

إلى الكتكوتين "تيم"، و"يارا"

إلى رفيقات الدرب وخليلات الإقامة وأنيساتها
"خولة"، "أسماء"، "شهرة"، "هالة"، "أمينة"

إلى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي.

أسماء

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين،

الحمد لله عز وجل على عونه لي، وأشكره على فضله، فهو المعان والمستعان، وهو الذي وفقني لإنجاز هذا العمل وإتمامه.

إلى الأستاذ الفاضل *قرفي عمار* الذي تكرم بقبوله بالإشراف على بحثي هذا، وتوجيهي ومتابعته عملي برأيه السديد، ونصائحه القيمة وفقه الله.

كما لا أنسى التقدم بخالص الشكر والعرفان الجميل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا بتقييم هذا العمل.

كما أرفع خالص الشكر والعرفان إلى قسم علوم التسيير جامعة *ميلة* بدعا برئيس القسم، وإلى كل الأساتذة المحترمين.

ولا أنسى كل من ساهم في إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد.

ملخص

ملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التحليل المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تمت عملية جمع المعلومات الخاصة بالتحليل المالي وتقييم الأداء بعدة أدوات للقياس، وتطبيقها على القوائم المالية وتقييمها من خلال النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي انطلاقاً من الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج، حيث أسقطت الدراسة النظرية على مؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018) كجانب تطبيقي، وخلصت الدراسة إلى أن التحليل المالي ضرورة قصوى داخل المؤسسة الاقتصادية ومنها مؤسسة سوناطراك، باعتبارها مصدر داخلي للمؤسسة يتم من خلاله كشف نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتجنبها أو تصحيحها.

- **الكلمات المفتاحية:** التحليل المالي، الأداء، مؤشرات التوازن المالي، النسب المالية.

Abstract:

The study aims to investigate the role of financial analysis in improving the performance of economic institutions. The process of collecting information on financial analysis and improving performance was carried out using several tools, then applying these tools to the financial statements and evaluating them through financial ratios and indicators of financial balance. This was done on the basis of the financial budget and the results accounts table. The study was applied on Sonatrach company during the period (2015-2018). The results show that financial analysis is very necessary within economic institutions, notably Sonatrach as it is considered an internal source of revealing strengths and weaknesses and, consequently, avoiding or overcoming them . .

Key words: financial analysis, performance, indicators of financial balance, financial ratios.

فہرس

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
.I	الإهداء
.II	شكر وعرهان
.III	الملخص
.IV	فهرس المحتويات
.V	قائمة الأشكال والجداول
.VI	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
/	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل المالي
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مدخل للتحليل المالي
08	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحليل المالي
10	المطلب الثاني: أغراض ومقومات التحليل المالي
12	المطلب الثالث: أنواع مراحل التحليل المالي
17	المبحث الثاني: أساسيات التحليل المالي
17	المطلب الأول: أهمية وأهداف ومعايير التحليل المالي
20	المطلب الثاني: استعمالات ومنهجية التحليل المالي
22	المطلب الثالث: دور المحلل المالي والجهات المستفيدة من التحليل المالي
28	المبحث الثالث: أدوات وأساليب التحليل المالي
29	المطلب الأول: التحليل بواسطة النسب المالية
38	المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي
44	المطلب الثالث: مشاكل تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية
46	خلاصة
/	الفصل الثاني: الأدبيات النظرية لتحسين الأداء
48	تمهيد
49	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
49	المطلب الأول: مفهوم الأداء، أبعاده وتطوراته
54	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الأداء
59	المطلب الثالث: مقومات الأداء الجيد ومعايير

62	المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء
62	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
65	المطلب الثاني: أهداف ومراحل تقييم الأداء
67	المطلب الثالث: مؤشرات وطرق تقييم الأداء
71	المبحث الثالث: تحسين الأداء
71	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وخطواته ومستوياته
75	المطلب الثاني: استراتيجيات ومدخل تحسين الأداء
80	المطلب الثالث: أساليب ومقومات تحسين الأداء
85	خلاصة
/	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2015-2018
87	تمهيد
88	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك
88	المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك
89	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك
92	المطلب الثالث: أهداف وأنشطة ومكانة مؤسسة سوناطراك في الاقتصاد الجزائري
94	المبحث الثاني: المؤشرات الأساسية لمؤسسة سوناطراك
94	المطلب الأول: تطورات الميزانية المالية، رقم الأعمال، النتيجة الصافية لمؤسسة سوناطراك
97	المطلب الثاني: تطورات قيم الواردات واتجاهات التصدير والاستثمار لمؤسسة سوناطراك
101	المطلب الثالث: تطورات قيم الإنتاج لمؤسسة سوناطراك
107	المبحث الثالث: تحليل الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك
107	المطلب الأول: تحليل الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي
112	المطلب الثاني: تحليل الأداء المالي عن طريق نسب السيولة والنشاط
117	المطلب الثالث: تحليل الأداء المالي عن طريق نسب الربحية والمردودية
122	خلاصة
124	خاتمة
130	قائمة المراجع
-130	الملاحق
138	

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أنواع التحليل المالي	01
26	الجهات المستفيدة من التحليل المالي	02
43	الحالات الممكنة للخرينة الصافية	03
53	العوامل المؤثرة على الأداء	04
64	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	05
91	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	06
93	الهيكل التنظيمي لأنشطة سوناطراك	07
96	رقم الأعمال	08
98	قيم الواردات	09
100	اتجاهات التصدير	10
101	قيم الاستثمار	11

قائمة المنحنيات:

102	إنتاج الهيدروكربونات الأولي	01
103	إنتاج النفط الخام الأولي	02
104	إنتاج الغاز الطبيعي الأولي	03
105	إنتاج مجمع الغاز الطبيعي السائل	04
106	الإنتاج المسوق	05
118	المردودية التجارية	06
120	المردودية المالية	07
121	المردودية الاقتصادية	08

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	الميزانية المالية المختصرة	01
96	رقم الأعمال	02
97	النتيجة الصافية	03
98	قيم واردات	04
99	اتجاهات التصدير	05
100	قيم الاستثمار	06
102	إنتاج الهيدروكربونات الأولي	07
103	إنتاج النفط الخام الأولي	08
104	إنتاج الغاز الطبيعي الأولي	09
105	إنتاج مجمع الغاز الطبيعي المسال	10
106	الإنتاج المسوق	11
107	رأس المال العامل الصافي	12
108	رأس المال العامل الخاص	13
109	رأس المال العامل الأجنبي	14
110	احتياجات رأس المال العامل	15
111	الخزينة	16
112	نسبة السيولة العامة	17
113	نسبة السيولة المختصرة	18
114	نسبة السيولة الجاهزة	19
115	معدل دوران مجموع الأصول	20
116	معدل دوران الأصول الثابتة	21
117	معدل دوران الأصول المتداولة	22
118	المردودية التجارية	23
119	المردودية المالية	24
120	المردودية الاقتصادية	25

قائمة الملاحق:

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
131-130	الميزانية المالية لسنة 2016-2015	01
133-132	الميزانية المالية لسنة 2017-2016	02
135-134	الميزانية المالية لسنة 2018-2017	03
136	جدول حسابات النتائج لسنة 2016-2015	04
137	جدول حسابات النتائج لسنة 2017-2016	05
138	جدول حسابات النتائج لسنة 2018-2017	06

مَقْدَمَةٌ

مقدمة:

تعتبر المؤسسة الوحدة الأساسية لإنشاء وتكوين أي اقتصاد، فهي عبارة عن مجموعة من الوظائف المتكاملة والمرتبطة لخدمة هدف معين، وتعتبر الوظيفة المالية أساسية وهامة في المؤسسة بما أنها تخدم الوظائف الأخرى (الإنتاج، المحاسبة،...)، بحيث نجدها تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تستقر فيه، ولا يمكنها العيش بمعزل عن التغيرات والتطورات المتسارعة الحاصلة في المحيط.

وقوة أي مؤسسة اقتصادية وضعفها هو المقياس الذي يبنى عليه مدى قوة أو ضعف البلد، وقد عرفت تطورات وتغيرات كبيرة منذ الاستقلال نتيجة لسياسات مختلفة، هذا ما جعلها تعاني من عجز كبير في ميزانيتها، الشيء الذي دفعها تبحث عن حلول واستراتيجيات تدفع باقتصاداتها إلى الانتعاش في ظل الحرية والمنافسة واستعمال أمثل للموارد المتاحة بطريقة عقلانية ما يحقق مردودية عالية.

ويعتبر التحليل المالي من أهم النشاطات والمواضيع الإدارية والمالية المستعملة في المؤسسة لمعرفة الوضعية المالية الحقيقية لها، والتي تتطلب فحص مالي مبني على أسس علمية على المدى الطويل، أي أكثر من ثلاث سنوات من أجل اتخاذ قرارات سليمة ومنطقية ومواصلة التحسين إذا كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة، ومن هذا المنطلق يتشكل التحليل المالي لميزانيات وأرصده المؤسسة الإطار الملائم لإجراء عملية التحسين على اعتبار أن كل اختلاف في وضعية المؤسسة المالية سوف يظهر من خلال بعض المؤشرات المالية والاقتصادية لحدوث تقلص غير عادي في بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج، وهذا ما ينعكس جليا على مستوى نتائجها وحساباتها السنوية.

وتماشيا مع كل ما ذكر يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة كالآتي:

✓ ما مدى مساهمة التحليل المالي في تحسين أداء الشركة الوطنية للمحروقات "سوناطراك"؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل يعتبر التحليل المالي أداة كافية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

✓ هل يمكن اعتبار الأداء من أهداف المؤسسة الاقتصادية؟

✓ كيف تستفيد الشركة الوطنية للمحروقات "سوناطراك" من أدوات التحليل المالي من أجل تحسين

أدائها؟

◆ فرضيات البحث:

إن التساؤلات المطروحة أعلاه أسفرت عن طرح الفرضيات التالية:

• الفرضية الأولى: يساعد التحليل المالي في عملية تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؛

• الفرضية الثانية: نجاح مسار التسيير المالي للمؤسسة يعتمد بشكل كبير على التحليل المالي الجيد؛



• **الفرضية الثالثة:** يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى مؤسسة سوناطراك لتحقيقه بناء على نتائج التقييم.

◆ **أسباب اختيار الموضوع:**

لم يكن اختياري للموضوع محل الدراسة محض الصدفة، وإنما نتيجة عدة عوامل موضوعية وذاتية تتمثل في:

أ - **العوامل الموضوعية:**

- ✓ أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة تلك الفئة التي تشغل بالوظيفة المالية؛
- ✓ ضرورة وضع واستخدام الأدوات العلمية في خدمة الواقع الاقتصادي.

ب - **العوامل الذاتية:**

- ✓ اهتمامي وميولي الشخصي بالمواضيع ذات الصلة بالمالية والتحليل؛
 - ✓ أفكار سابقة حول الموضوع بشكل عام من خلال التخصص والمسار الدراسي.
- ◆ **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذا البحث في:

- ✓ تناوله بالدراسة والتحليل لموضوع هام وهو التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، كونه يمثل جوانب واسطة من الأنشطة المالية والمحاسبية للمؤسسة الاقتصادية؛

- ✓ يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي حول أهمية التحليل المالي في تحسين الأداء باعتباره محدد أساسي لأداء المؤسسة؛

- ✓ التعرف على أهم مؤسسة وطنية في الجزائر وهي شركة سوناطراك، وتقييم أدائها.
- ◆ **أهداف الدراسة:**

يكمن الهدف الرئيسي في معرفة كيف يساهم التحليل المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وتشخيص وضعيتها المالية، إضافة إلى عرض أساليب وخطوات التحليل المالي.

◆ **منهج الدراسة:**

من أجل الإلمام بموضوع البحث والإطاحة بمختلف جوانبه اتبعت في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع حيث:

في الجانب النظري تم اعتماد المنهج الوصفي بإعطاء مفاهيم للتحليل المالي، الأداء، وتقييم الأداء.

أما دراسة حالة المؤسسة فتعتمد على المنهج التحليلي، حيث تم تطبيق جانب من المعلومات النظرية على واقع إحدى المؤسسات الاقتصادية المتمثلة في مؤسسة سوناطراك من خلال القوائم المالية للمؤسسة.

◆ صعوبات الدراسة:

من الطبيعي أن يعترض أي بحث عراقيل وصعوبات تجعل القائم به يفقد بعض الفرص لإتمامه على النحو الذي كان يرغب فيه، إلا أن هذه السنة كانت استثنائية تحمل ظروف خاصة، ومن أهم هذه الصعوبات:

- ✓ الوضع الصحي الراهن في البلاد في ظل جائحة فيروس كوفيد 19؛
- ✓ غلق الجامعات والمكتبات الجامعية، وبالتالي عدم الحصول على الكتب والمراجع بالشكل المرغوب فيه؛
- ✓ عدم إمكانية الالتقاء بالأستاذ المشرف مباشرة، والاعتماد فقط على البريد الإلكتروني؛
- ✓ عدم التمكن من إجراء التربص الميداني في مؤسسة سوناطراك بسكيدة، نظرا للإجراءات الخاصة بالحجر الصحي وتوقيف التربص، مع العلم أنه تم تغيير موضوع البحث نظرا لهذه الظروف والاقتصار على التقارير السنوية وبعد المراجع الثانوية لإعداد هذا البحث.

◆ خطة وهيكل البحث:

بعد التطرق للمقدمة العامة التي طرحت فيها الإشكالية، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار المفاهيمي للتحليل المالي، حيث قسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، تم التعرض من خلالها إلى مختلف المفاهيم والتعاريف والأسس والتي لها علاقة بالتحليل المالي وتسمح بتشكيل الخطوط العريضة للخلفية النظرية التي ينطلق منها موضوع الدراسة.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان الأدبيات النظرية لتحسين الأداء، يتضمن ثلاث مباحث، استعرضت في المبحث الأول عموميات حول الأداء، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أساسيات تقييم الأداء، في حين كان المبحث الثالث حول تحسين الأداء.
- **الفصل الثالث:** تحت عنوان دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2015-2018، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم إدراج فيه عرض عام حول مؤسسة سوناطراك من خلال تقديم المؤسسة والهيكل التنظيمي لها، وأهدافها وأنشطتها، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى أهم المؤشرات الخاصة بالمؤسسة، والتي تعتبر أداة يتم من خلالها الحكم على أداء المؤسسة، أما المبحث الثالث تحت عنوان تحليل الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك والذي يتضمن تحليل الأداء

المالي عن طريق نسب السيولة والنشاط ومؤشرات التوازن المالي، وأخيرا تحليل الأداء عن طريق نسب الربحية والمردودية.

أما الخاتمة العامة كانت فيها الإجابة على الأسئلة المطروحة والفرضيات الموضوعة، مع تحديد أهم نتائج وتوصيات البحث.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتحليل

المالي

تمهيد:

تعتمد المؤسسة على التحليل المالي من أجل الوصول إلى تشخيص صحيح لوضعها المالية مع إجراء فحص للسياسات المتبعة من طرفها في دورات متعددة من نشاطها، وكذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها.

ويعتبر التحليل المالي من أهم المواضيع الإدارية والمالية المختلفة للشركة التي تهدف إلى الوصول للفهم الصحيح للوضع المالية باعتبارها نقطة بداية لأي سياسة مستقلة.

ونظرا لمعرفة التحليل المالي من تحولات عميقة خلال السنوات الأخيرة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مدخل للتحليل المالي.

المبحث الثاني: أساسيات التحليل المالي.

المبحث الثالث: أدوات وأساليب التحليل المالي

المبحث الأول: مدخل للتحليل المالي

يعتبر التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد من خلال تقييم الوضع المالي والسنوي للشركة وتقييم المركز الائتماني لها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحليل المالي

سنقوم في هذا المطلب بالتعرف على التحليل المالي من خلال عدة تعاريف له، والتعرف على أسباب نشأته.

أولاً: نشأة التحليل المالي:

تشير المراجع العلمية أن نشأة التحليل المالي تعود إلى نهاية القرن 19، وتعود فكرته إلى فترة الكساد الأعظم عام 1929 والتي كانت نتاجه إفلاس العديد من الشركات، أكدت الحاجة إلى ضرورة نشر القوائم المالية بهدف قراءة بياناتها وتحليلها للوقوف على المركز الائتماني والمالي للشركات وتزايد العمليات، وتحسن نوعيتها أسهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي⁽¹⁾.

كما أن التوسع في حجم النشاطات الائتمانية دعا المجلس التنفيذي بجمعية المصرفين في نيويورك سنة 1895 إلى إعداد توصية لأعضاء الجمعية تفيد أنه:

"على المقترض أن يقدم بيانات مكتوبة حول الأصول والخصوم عند طلب الحصول على تسهيلات مصرفية"⁽²⁾.

وهناك العديد من العوامل والأسباب التي ساعدت في زيادة أهمية التحليل المالي في المؤسسات المعاصرة يمكن إبرازها في ما يلي⁽³⁾:

❖ الثورة الصناعية:

أظهرت الثورة الصناعية في أوروبا الحاجة إلى رأس مال ضخم لإنشاء المصانع وتجهيزها وتمويل العملية الإنتاجية سعياً وراء الأرباح ووفورات الإنتاج الكبير، وبذلك حجم المشروع الاقتصادي من منشأة فردية صغيرة إلى شركة مساهمة كبيرة تجمع مدخرات آلاف المساهمين لاستثمارها على نطاق واسع، وقد اضطرت هؤلاء المساهمين نظراً لنقص خبرتهم إلى تفويض سلطة إدارة المنشأة إلى مجلس إدارة مستقل، وأصبحت

(1) عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 17.

(2) المرجع نفسه ص 17.

(3) حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ط 1، ص 25-26.

القوائم المالية وسيلتهم الأساسية في متابعة أحوال المنشأة ومدى نجاح الإدارة في أداء مهمتها وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تحليل هذه القوائم وتفسير النتائج لتحديد مجالات قوة المنشأة أو نقاط ضعفها، أو قوة مركزها المالي ونتيجة أعمالها.

❖ التدخل الحكومي في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية:

حيث قامت الحكومة بالتدخل من خلال التشريعات التي أصدرتها والتي تقوم على ضرورة مراجعة حسابات الشركة، وذلك من خلال مراقب خارجي حتى تضمن بذلك حماية حقوق المستثمرين.

أيضا نصت هذه التشريعات على تحديد كيفية عرض البيانات بالقوائم المالية، ومدى التفصيل المطلوب فيها لإعطاء صورة شفافة عن المركز المالي للشركة ونتائج أعمالها بكل مصداقية.

❖ الأسواق المالية:

إن المستثمرون في الأوراق المالية هم أكثر الأطراف عرضة للمخاطر، لذلك يحتاج المستثمرون الحاليون والمتوقعون إلى معلومات جد قيمة عن واقع المنشأة التي تتداول أسهمهم فيها، وحتى يكون هناك نظام كفاء اهتتمت الأسواق المالية بتحليل حسابات منشآت الأعمال لتحديد مدى قوتها أو ضعفها، وعلى ضوء هذه النتائج يكون هناك عرض أو طلب على الأوراق المالية في السوق.

❖ الائتمان:

الندرة في الموارد المالية تجعل الكثير من المؤسسات تلجأ إلى أسلوب التمويل، ما جعل المؤسسات المالية والمصرفية تركز في منح الائتمان على سلامة المركز المالي والنقدي للمنشأة طالبة الائتمان من خلال تحليل القوائم المالية وعلى ضوء نتائجها تمنح المصارف القروض والتسهيلات الائتمانية.

ثانياً: مفهوم التحليل المالي

تختلف مفاهيم التحليل المالي وذلك باختلاف وجهات نظر المفكرين والتي نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: التحليل المالي هو عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة، بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل⁽¹⁾.

(1) وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 13.

★ التعريف الثاني:

التحليل المالي هو دراسة انتقادية للقوائم المالية للمنشأة بعد إعادة تبويبها التبويب المناسب لأغراض التحليل بالاستعانة بالبيانات الأخرى الضرورية⁽¹⁾.

★ التعريف الثالث:

التحليل المالي هو دراسة تفصيلية للبيانات الواردة في الكشوفات المالية، ودراسة نتائج الأداء المالي لتفسيره وتحديد مكانم الضعف والقوة في السياسات المالية المتبعة⁽²⁾.

★ التعريف الرابع:

هو مجموعة البيانات والمعلومات التي غالباً ما تظهرها الميزانية العمومية وقائمة نتائج الأعمال والتقارير التي تصدر عن المنشآت والشركات ذات العلاقة بهدف الكشف عن مواطن القوة والضعف في المركز المالي للمشروع⁽³⁾.

★ التعريف الخامس:

يعرف التحليل المالي بأنه دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وباستخدام الأساليب الكمية، وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر، واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة⁽⁴⁾.

ومن خلال هذه التعاريف قمت باستخلاص تعريف شامل للتحليل المالي، حيث يمكن القول أن التحليل المالي هو عبارة عن عملية فحص وتقييم للمعلومات والبيانات الواردة والمستخلصة من القوائم المالية من أجل تحديد الوضع الحقيقي للمنشأة، واتخاذ الإجراءات اللازمة.

المطلب الثاني: أغراض ومقومات التحليل المالي

إن الغرض الأساسي للتحليل المالي هو تحديد جوانب القوة والضعف في المشروع والركائز الأساسية التي يقوم عليها، والحرص على توفير مجموعة من الشروط منها ما يتعلق به نفسه، ومنها ما يتعلق بمنهج وأساليب وأدوات التحليل التي يستخدمها.

(1) محمد قاسم حصاصنة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2011، ص 38.

(2) عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية المدخل الكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 83.

(3) عبد المعطي أرشيد، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 59.

(4) منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 12.

أولاً: أغراض التحليل المالي

يهدف التحليل المالي بشكل عام إلى تقييم أداء المشروع من زوايا متعددة وبكيفية تخدم أهداف مستخدمي المعلومات ممن لهم مصالح مالية في المشروع، وبشكل عام يمكن تلخيص هذه الأغراض في الجوانب التالية(1):

- ✓ التعرف على وضع المؤسسة المالي: أي التعرف على قدرة المؤسسة على مواجهة أعبائها المالية وقدرتها على الاقتراض؛
- ✓ مساعدة إدارة المؤسسة في التخطيط واتخاذ قراراتها بما يتناسب وأهداف المؤسسة؛
- ✓ التعرف على الأداء الإداري لمختلف أقسام المؤسسة ومدى التزامها بتطبيق الخطط الموضوعية؛
- ✓ بيان الجدوى الاستثمارية في المؤسسة؛
- ✓ تقييم قدرة المؤسسة على الاستمرارية في أداء مهامها في ظل السوق؛
- ✓ استنباط بعض المؤشرات التي توفر للإدارة أدوات للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

ثانياً: مقومات التحليل المالي

- لكي تتجح عملية التحليل المالي في تحقيق أغراضها المنشودة لابد من توفر بعض الشروط التي تشكل ركائز أساسية لابد من مراعاتها، وتتمثل المقومات الأساسية للتحليل المالي في(2):
- ✓ أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقى منها المحلل المالي معلوماته بقدر معلوم من المصادقية والموثوقية والملائمة؛
 - ✓ أن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية، بمعنى أن يفهم دوره كمحلل، وهو كشف الحقائق قبل أن يقوم بتفسيرها، ثم يقدم تقريره بما يتضمنه من:
 - مؤشرات وبدائل تخدم متخذ القرار؛
 - التوصية حول ما يراه أفضل بديل؛
 - ✓ أن يسلك المحلل المالي منهجا علميا يتناسب مع أهدافه (عملية التحليل)؛
 - ✓ استخدام أساليب وأدوات تجمع بقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف المنشودة؛
- وحتى يتم تحقيق المتطلبات والشروط المقصودة، يجب توفر بعض الخصائص في الشخص الذي يقوم بعملية التحليل وهي(3):

(1) نعيم نصر داوود، التحليل المالي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 09.
 (2) محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي، الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2010، ص 04.
 (3) نعيم نصر داوود، مرجع سبق ذكره، ص90.

- ◆ أن تتوفر في المحلل المالي الخلفية العامة في المؤسسة ونوعية نشاطها؛
- ◆ أن يتحلى بالموضوعية والمصداقية؛
- ◆ أن لا يكتفي ببيان الأوجه السلبية أو الإيجابية في المؤسسة، بل عليه أن يقوم بعملية تفسير لنتائج عملية التحليل.

وحتى يصبح التحليل المالي نموذجيا ويتم الاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار يجب أن تتوفر فيه بعض الشروط والمتمثلة في(1):

- ✓ يجب أن تتوفر في التحليل المالي المرونة، أي قابليته التغيير بين فترة و أخرى؛
- ✓ يجب أن يكون التحليل المالي شاملا لأنشطة الشركة الاقتصادية، أي أنه يجب أن يكون اقتصاديا في التكاليف والجهد والوقت؛
- ✓ يجب أن يركز على التنبؤ في المستقبل وليس على أساس دراسة الفوارق التاريخية للشركة؛
- ✓ يجب أن يمتاز بالسرعة من ناحية الانجاز لكي لا يجعل البيانات والمعلومات متقدمة من ناحية الوقت.

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التحليل المالي

يمكن النظر إلى التحليل المالي باعتباره أنواعا متعددة يكمل بعضها البعض، حيث يعتمد المحلل المالي في تنفيذ عملية التحليل على جملة من الخطوات المتتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: أنواع التحليل المالي

يمكن أن نقسم التحليل المالي من عدة نواحي وذلك حسب الطريقة التي يستخدمها المحلل في عملية التحليل.

1- من حيث الجهة القائمة بالتحليل: يقسم إلى الأنواع التالية(2):

◆ تحليل مالي داخلي:

وهو التحليل الذي يقوم على تحليل المركز المالي للمؤسسة، ومدى سلامته وتوافقه مع أهداف المؤسسة.

◆ تحليل مالي خارجي:

هو ذلك التحليل الذي تهتم به جهات من خارج المؤسسة، كالمؤسسات المصرفية، المالية، الصناعية، أو المكاتب المتخصصة في الحسابات والتحقق.

(1) عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، طه، 2010، ص ص، 50، 51.
(2) محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، الرياض، طه، 2009، ص ص 34-36.

2 - من حيث شموليته: يقسم إلى الأنواع التالية(1):

♦ التحليل المالي الشامل:

ويقصد بهذا النوع من التحليل تقييم نشاط منشأة الأعمال لمركزها المالي ككل خلال فترة زمنية معينة.

♦ التحليل المالي الجزئي:

هو القيام بتقييم جزء معين من نشاط منشأة الأعمال خلال فترة زمنية معينة مثل تحليل رأس المال الثابت أو تحليل المخزون السلعي.

3 - من حيث الفترة التي يغطيها التحليل: يقسم إلى الأنواع التالية(2):

♦ التحليل المالي قصير الأجل:

قد يكون رأسيا أو أفقيا، ولكنه يغطي فترة زمنية قصيرة ويستفاد منه في قياس قدرات وإنجازات المشروع في الأجل القصير.

♦ التحليل المالي طويل الأجل:

يركز هذا التحليل على تحليل هيكل التمويل العام و الأصول الثابتة والربحية في الأجل الطويل، إضافة إلى تغطية التزامات المشروع طويلة الأجل.

4 - من حيث الهدف من التحليل:

يمكن تقسيمه على عدة أنواع استنادا إلى الهدف من التحليل منها(3):

- ✓ تحليل لتقويم قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل؛
- ✓ تحليل لتقويم ربحية المشروع؛
- ✓ تحليل لتقويم التناسق في الهيكل التمويلي العام ومجالات استخداماته.

(1) محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص36.

(2) وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

(3) المرجع نفسه، ص21..

5 - من حيث شكله: يقسم إلى الأنواع التالية(1):

◆ التحليل الأفقي:

هو التحليل الذي يعتمد على الفترة التاريخية التي مضت على المنشأة، ومقارنة السنة التي يراد فيها استخراج المؤشرات بالسنوات الماضية.

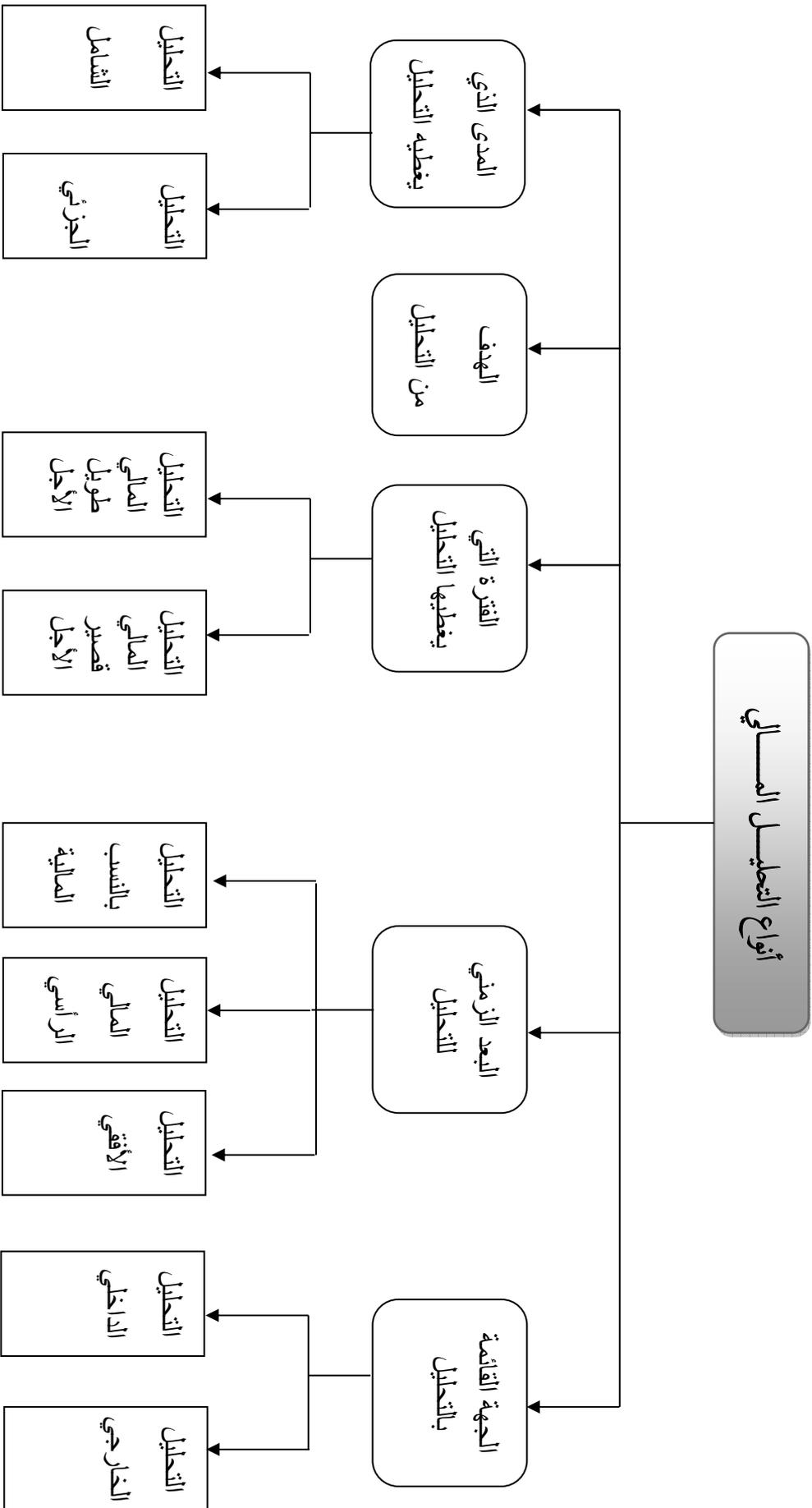
◆ التحليل العمودي:

يتم فيه مقارنة مقدار معين في سنة معينة بالمقدار الآخر داخل نفس السنة وأكثر وضوحاً إذا ما أريد معرفة ربحية المنشأة لإحدى السنوات.

ويمكن تلخيص أهم أنواع التحليل المالي من خلال الشكل البياني الموالي:

(1) عبد الستار الصباح، سعود العامري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الشكل 01: أنواع التحليل المالي



المصدر: وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدمام، 2007، ص31.

ثانياً: مراحل وخطوات التحليل المالي

يمكننا أن نوجز أهم مراحل التحليل المالي في الخطوات التالية⁽¹⁾:

◆ مرحلة الإعداد والتحضير:

تعتبر مرحلة أساسية يبدأ المحلل العمل بها، حيث يقوم بتحديد الهدف من التحليل، ثم يقرر المحلل مدى نطاق التحليل، بمعنى هل يشمل تحليله منشأة واحدة أم سيتعداها لمنشآت أخرى مشابهة، بعدها يحدد ويجمع المحلل المعلومات التي سيعمل بها.

◆ مرحلة التحليل:

يتم في هذه المرحلة إعادة تبويب وتصنيف المعلومات، حيث تسهل مهمة المحلل المالي وتساعده على التركيز في تحليله لتحصيل نتائج دقيقة ثم اختيار الأداة المناسبة للتحليل بما يتوافق والأهداف المسطرة كما عليه أن يقوم بتحديد الانحرافات وأسبابها حتى يتمكن من اقتراح الحلول لمعالجتها.

◆ مرحلة الاستنتاجات:

هي آخر مرحلة في مراحل التحليل المالي، فيتم من خلالها وضع الجهة صاحبة التكاليف بإجراء التحليل أمام أهم الاستنتاجات والحقائق التي يتم التوصل إليها من قبل المحلل، ويكون ذلك عبر كتابة تقرير خاص بذلك.

وبما أننا تطرقنا إلى كتابة التقرير، وأنه يعكس حقائق واستنتاجات، ينبغي عند كتابته التقيد بالإرشادات التالية⁽²⁾:

- ✓ البساطة والوضوح في عرض الحقائق والاستنتاجات التي تم التوصل إليها؛
- ✓ الإيجاز والتركيز على ما يتعلق بأهداف التحليل؛
- ✓ اقتراح الحلول والتوصيات اللازمة.

كما يجب أن يتضمن التقرير البنود التالية⁽³⁾:

(1) أيمن الشنطي وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص ص 138-143.
 (2) المرجع نفسه، ص 143.
 (3) عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص 160.

✓ معلومات عن خلفية المشروع المحلل والصناعة التي ينتمي إليها المحيط الاقتصادي الذي يعمل فيه؛

✓ المعلومات المالية وغير المالية المستعملة في التحليل؛

✓ الاقتراحات الخاصة بالظروف الاقتصادية والظروف الأخرى التي وضعت استناداً إليها التفسيرات الخاصة بالتحليل؛

✓ تحديد الايجابيات والسلبيات الكمية والنوعية التي يراها المحلل في عناصر التحليل الأساسية؛

✓ الاستنتاج الذي يخرج به نتيجة العمل التحليلي الذي قام به؛

✓ معرفة وضع الشركة في قطاعها.

بعدما تعرفت على نشأة التحليل المالي ومفهومه، إضافة إلى أغراضه ومقوماته، أنواعه ومراحله، يمكنني القول أن التحليل المالي ظهر نتيجة تفاعل عدة عوامل ساهمت بقوة في اعتماده كأساس لا بد منه في المؤسسة واعتماده كمرجع تستقي منه هذه الأخيرة مصداقيتها.

المبحث الثاني: أساسيات التحليل المالي

يعد التحليل المالي من الموضوعات المهمة في الإدارة المالية، كونه يمثل وسيلة هامة لتقييم الأداء المالي للشركات وتقييم المركز الائتماني لها، فهو بذلك يمثل منهج في تعزيز القدرة المتنبئ بها، وتزداد دقته في ذلك إذا ما استخدم بكفاءة.

المطلب الأول: أهمية وأهداف ومعايير التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي أحد أشكال أدوات الإدارة العلمية لأنشطة المشروع، من خلال توضيح العلاقة بين البيانات المالية والتغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية محددة، أو فترات زمنية متعددة.

أولاً: أهمية التحليل المالي:

تتبع أهمية التحليل المالي من أنه وسيلة الإدارة في معرفة قدرات الشركة مالياً وإدارياً، حيث يوفر لنا التحليل المالي معلومات لمعرفة التدفقات النقدية المستقبلية للمنشأة، إضافة إلى تقييم مركزها المالي. إضافة إلى ما سبق فإن التحليل المالي هو منطلق ونقطة بداية لعملية التخطيط وأداة فعالة تساعد في معرفة نقاط القوة والضعف للمنشأة، ووسيلة هامة من وسائل الرقابة الداخلية. من خلال التحليل المالي تتمكن الأطراف المستفيدة من صياغة القرارات السليمة وفقاً للهدف أو الغرض من التحليل⁽¹⁾.

(1) فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2009، ص 53.

ثانياً: أهداف التحليل المالي:

تعتبر نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يعتمد عليها في اتخاذ القرار، والحكم على مدى كفاءة الإدارة، وعليه فإن التحليل المالي يهدف إلى (1):

- ✓ الحكم على القدرة الاستيعابية للمشروع؛
- ✓ معرفة الوضع المالي للمنشأة؛
- ✓ الحكم على كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للمنشأة؛
- ✓ التعرف على نقاط الضعف بالمنشأة والعمل على معالجتها؛
- ✓ وضع الخطط المستقبلية والرقابة والعمل على معالجتها؛
- ✓ وضع الخطط المستقبلية والرقابة الداخلية؛
- ✓ تقييم مقدرة المنشأة على سداد ديونها على المدى القصير والبعيد؛
- ✓ متابعة تنفيذ الخطة الاستثمارية الموضوعية (2)؛
- ✓ التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه المنشأة.

على الرغم من أهمية هذه الأهداف إلا أن نتائج التحليل المالي يجب التعامل معها بحذر كون أن قاعدة البيانات المعتمدة كمصدر للتحليل هي بيانات محاسبية مستخرجة من القوائم المالية التي يتم إعدادها وفقاً للقواعد والمعايير المحاسبية، إضافة إلى أن بعض عناصر القوائم المالية قد تخضع للاجتهد والتقدير الشخصي، الأمر الذي قد يؤدي إلى تفاوت في نتائج التحليل خلال الفترة الزمنية قيد التقييم والتحليل (3).

ثالثاً: معايير التحليل المالي:

أ / المعايير هي:

أرقام معينة تستخدم كمقياس للحكم بموجبها على ملائمة نسبة أو رقم ما، فعند استخراج نسبة السيولة لا بد من الحكم عليها، هل هي مرتفعة أو منخفضة ومثل هذا القرار يحتاج إلى مقياس أو معيار محدد.

ب / خصائص المعايير:

- تتميز المعايير المستخدمة بمجموعة من الخصائص تتمثل في:
- ✓ الواقعية: أي بإمكانية تنفيذ المعيار فلا يتصف بالمثالية ولا يتصف بالتواضع؛
- ✓ يتصف المعيار بالاستقرار إلى حد ما؛

(1) أيمن الشنطي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 136.

(2) خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 55.

(3) عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

✓ سهولة التركيب إلى جانب البساطة والوضوح⁽¹⁾.

ج / أنواع المعايير:

من المعايير المستخدمة والشائعة الاستخدام في التحليل المالي ما يلي⁽²⁾:

أ- المعيار المطلق:

يأخذ هذا المعيار قيمة مطلقة ثابتة في ضوءها تقارن القيمة المماثلة للشركة مع هذه القيمة، ويقاس كفاءة سيولة الشركة في الأجل القصير.

ب- معيار الصناعة:

يعد هذا المعيار عادة من قبل جهات خارجية مثل بورصة الأوراق المالية، بعض مؤسسات خدمة الاستثمار وغيرها ويستخدم لقياس وضع الشركة ضمن القطاع الذي تعمل به.

ج - المعيار المستهدف:

يعد ضمن الخطة السنوية مسبقاً، وعليه يتم مقارنة الواقع مع هذا المعيار للحكم على نتائج التحليل المالي.

د - المعيار التاريخي:

إذ يعتمد لهذا الغرض أداء الشركة للسنوات السابقة أو لسنة أساس، ويعكس لنا هذا المعيار مدى التطور في أنشطة الشركة.

- استخدامات المعايير:

يمكن استخدام المعايير لـ⁽³⁾:

- إعطاء النسبة أو الرقم المطلوب معنى ومغزى يمكن تفسيرهما في ضوءه؛
- استعمال المعيار كأداة للمقارنة مع النسب الفعلية بما يظهر الانحراف عن المعيار؛
- وقد واجهت بعض المعايير صعوبات كمعيار الصناعة الذي واجه صعوبة في تحديد وتصنيف الصناعات، صعوبة تحديد المقصود بالصناعة الواحدة، واختلاف الظروف التاريخية والحجم، واختلاف الأساليب المحاسبية والأهداف لكل مؤسسة، أما المعيار التاريخي فتتمثل صعوباته في:
- تقدير عدد الفترات الواجب استخدامها لاستخراج المعدل المطلوب؛
- صعوبة انطباق الماضي على المستقبل في حالة تغير ظروف الشركة الداخلية والخارجية.

(1) عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(2) عدنان تابة النعیمی، أرشد فواد التیمی، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(3) عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 161-162.

المطلب الثاني: استعمالات و منهجية التحليل المالي

تتسع مجالات التحليل المالي وتتشعب أجزاءه وفقاً لتوجهات القائم بالتحليل، وأغراض إدارة المنشأة والأهداف المرجوة من ذلك التحليل، كما يتطلب على المحلل المالي إتباع طرق وأساليب محددة عند قيامه بالتحليل ليكون له أساس محدد ووجهة معلومة.

أولاً: استعمالات التحليل المالي

يمكن لنا أن نستعمل التحليل المالي لتحقيق عدة أغراض من أهمها⁽¹⁾:

◆ التحليل الائتماني:

يستعمل هذا التحليل المقرض وذلك للتعرف على الأخطار الممكنة مواجهتها مع المقرض وتقييمها واستناداً إلى نتيجة التقييم يتخذ القرار المناسب، إذا تمت عملية التحليل المناسبة للقوائم المالية وقراءة مناسبة للنتائج المستخرجة.

◆ التحليل الاستثماري:

له أهمية بالغة لدى جمهور المستثمرين من أفراد وشركات، ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكفاية عوائدها، حيث تشمل قدرة التحليل المالي تقييم المنظمات نفسها والاستثمارات في مختلف المجالات والذي يعود بالفائدة على الأفراد والشركات.

◆ تحليل الاندماج والشراء:

يقصد به اندماج وحدتين اقتصاديتين معاً أو أكثر، حيث تزول الشخصية القانونية لكل منها أو لإحدهما، في حالة رغبة شركة شراء شركة أخرى تتولى الإدارة المالية للمشتري عملية التقييم، فتقدر القيمة الحالية للشركة التي يتم شراءها.

◆ تحليل تقييم الأداء:

يهتم بهذا النوع معظم الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة مثلاً الإدارة والمستثمرين والمقترضين، حيث تعتبر أدوات التحليل المالي مثالية لتحقيق هذه الغاية.

(1) فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص ص 242- 243.

♦ التخطيط:

هذه العملية مهمة وضرورية لكل منظمة، وذلك بسبب التعقيدات الشديدة التي تشهدها أسواق المنتجات المختلفة من سلع وخدمات، وهنا تلعب أدوات التحليلي المالي دورا مهما في هذه العملية بشقيها، من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع.

ثانيا: منهجية التحليل المالي:

على المحلل المالي عند قيامه بعملية التحليل إتباع منهجية محددة لتكون أساسا يتم الاعتماد عليه، ومن هذه الأسس ما يلي⁽¹⁾:

- * **تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل:** حيث يتم تحديد المشكلة التي يسعى التعرف إليها، فهذه النقطة ضرورة هامة لعملية التحليل، حيث تجنب المحلل العمل الزائد والاهتمام فقط بالعمل الذي يخدم الهدف؛
- * **تحديد الفترة التي سيشملها تحليل القوائم المالية:** إذا كنا نسعى لتوخي المزيد من الدقة في التحليل والتعرف على الاتجاه الذي يتخذه أداء المنظمة موضع التحليل، فمن المناسب استعمال قوائم مالية لفترات عديدة لأن القوائم المالية الخاصة بسنة واحدة قد لا تكون معبرة عن الاتجاه العام للأداء؛
- * **تحديد المعلومات التي يحتاجها المحلل للوصول إلى غايته:** لأن رغبة العميل بالوفاء تعتمد على أدبياته والمعلومات عن هذا العنصر خارج حدود الميزانيات، أما المعلومات المتعلقة بقدرته على الوفاء فيمكن الحصول عليها من خلال احتساب سيولته؛
- * **اختيار أسلوب وأداء التحليل الأنسب قدرة للتعامل مع المشكلة موضع البحث:** في هذه الحالة يجب التوفيق بين المشكلة موضع البحث والأدوات التحليلية المناسبة؛
- * **استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو الإجراء المطلوب:** تحتاج هذه الخطوة إلى استعمال مقدار كبير من العمل الذهني والحكمة والجهد لتقييم ما يقف خلف الأرقام من حقائق ومعان كونها الأصعب والأكثر أهمية؛
- * **اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج ولا يوجد ما يمنع من استعمال أكثر من معيار؛**
- * **تحليل أسباب الانحراف وتحديدها؛**
- * **وضع التوصية المناسبة بشأن نتائج التحليل.**

(1) فيصل محمود الشاوررة، مرجع سبق ذكره، ص ص 248 - 249.

المطلب الثالث: دور المحلل المالي والجهات المستفيدة منه

تتعدد الجهات المستفيدة من التحليل المالي، وتوسى كل جهة منها إلى الحصول على إجابات ملائمة حول الأسئلة التي تمس مصالحها، وهذا ما يقع على عاتق المحلل المالي الذي هو على قدر كبير من المعرفة، حيث يراعي متطلبات الجهات المستفيدة وكفاءتها.

أولاً: دور المحلل المالي:

يتمثل الدور الحقيقي للمحلل المالي في مظهران رئيسيان هما⁽¹⁾:

◆ 1-المظهر الفني:

يقوم أساساً هذا المظهر على استعمال المبادئ الرياضية والمالية المعروفة وذلك للقيام بـ:

- احتساب النسب المالية وإعادة صياغة المعلومات بشكل أقرب للفهم ثم مقارنة المعلومات المستخرجة بما هو متوقع وبالمعلومات المتاحة عن المنظمات الأخرى.

◆ 2-المظهر التفسيري:

يهدف هذا المظهر إلى القيام بعملية فهم وتفسير النتائج العملية الفنية في التحليل المالي بعد الاستعانة بالمعلومات التالية:

- خلفية المنظمة، حيث تشمل الشكل القانوني والملكية والإدارة وطبيعة النشاط والمنافسة، ضف إلى ذلك المحيط الذي تعمل فيه المنظمة والذي يشمل على خصائص الصناعة التي تنتمي إليها الشركة ومركز المنظمة في الصناعة والسوق الذي تعمل فيه، والأنظمة الحكومية التي تعمل في ظلها المنظمة، ومدى قدرتها على التكيف.

(1) فيصل محمود الشاورية، مرجع سبق ذكره، ص ص 246- 247.

ثانياً: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي

لاشك بأن أي مشروع يولد ويتعرع في وسط معين تنشأ بينهم علاقات تختلف درجة متانتها وفقاً لمستوى المصالح التي تربط بعضهم البعض، هذا ما أدى إلى تصنيف الجهات المعنية ببيانات التحليل المالي حسب درجة علاقتها بنتائج التحليل إلى ما يلي:

1- المستفيدين من داخل المنشأة:

يقصد بهم رئيس مجلس الإدارة مروراً بمجلس الإدارة والمدير العام ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام ويمكن تصنيفهم إلى ما يلي⁽¹⁾:

◆ إدارة المؤسسة:

حيث تهتم بشكل كبير بالمركز المالي للمؤسسة بهدف قياس كفاءتها والتعرف على نواحي الضعف والقصور في نشاطها خلال الفترة المالية، وكذلك تقديم تقارير حول الوضعية المالية للمؤسسة، وتستعمل التحليل المالي بشكل رئيسي في عملية الرقابة وتقييم الأداء والتخطيط المالي وغيرها من الوظائف.

◆ المساهمون:

نجد أن اهتمامهم بنتائج التحليل المالي ينص على تحليل الهيكل المالي العام وطبيعة التمويل الداخلي والخارجي والربحية والعائد على الأموال المستثمرة، وكذلك مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المالية الجارية بانتظام، كما يهتم أصحاب المؤسسة بمدى قدرتها في توفير السيولة النقدية لدفع حصص الأرباح المستحقة لهم.

◆ العمال:

تهتم هذه الفئة بالتحليل المالي لمعرفة مدى نجاحهم في الإسهام بتحقيق أهداف المشروع، إذ أن النتائج الجيدة تعزز الاستقرار الوظيفي، وترفع من شعور الانتماء، وأن هذه النتائج تعد وسيلة مناسبة لتحقيق المطالب الجيدة للعمال وفق مؤشرات منطقية.

(1) محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص، 90-91.

ونلاحظ أن اهتمامات كل مستوى من المستويات الإدارية في المنشأة يختلف نسبياً من مستوى إلى آخر نظراً لاختلاف المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهم، كما أنهم يستخدمون نتائج التحليل في الحصول على مؤشرات مالية كمية، تتعلق بأداء المنشأة بصورة شاملة، على اعتبار أن المنشأة وحدة واحدة متكاملة، وبهذا تكون المعلومات اللازمة مستسقة من نظام المحاسبة المالية⁽¹⁾.

2- المستفيدون من خارج المنشأة:

هم أطراف من خارج المنشأة ويتعاملون مع نتائج التحليل المالي الخاص بالمنشأة لأن اهتماماتها غير متجانسة إن أمكن القول، ويمكن تصنيفهم إلى ما يلي:

◆ سمسرة الأوراق المالية:

يهدف سمسرة الأوراق المالية من التحليل المالي إلى التعرف على ما يلي:

التغيرات التي يمكن أن تطرأ على أسعار الأسهم نتيجة للتطورات المالية في المؤسسة، أو نتيجة للظروف الاقتصادية العامة، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات التسعير المناسبة لهذه الأسهم⁽²⁾.

◆ المستثمرون الحاليون أو المتوقعون:

يهتم المستثمر بالتحليل المالي للتعرف على سلامة أمواله والحصول على ربح معقول في الأجل الطويل، إذ تتركز اهتمامات المستثمرين حول سلامة المركز المالي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق الأرباح في الآجال المختلفة، ولكي يرضى المستثمر على أرباح المؤسسة يجب أن تكون أرباح المؤسسات التي تواجه نفس درجة المخاطرة⁽³⁾.

◆ العملاء:

يمكن لعميل المؤسسة وذلك عن طريق استخدام البيانات التي ينشرها المورد وكذلك منافسه ومعرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها خاصة في فترة الائتمان لما تمنح لغيره، وتتطابق مع فترة يمنحها هو لعملائه، وتتم هذه المقارنة باستخدام القوائم المالية لحساب متوسط فترة الائتمان⁽⁴⁾.

(1) منير شاكر محمد وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 65.

(2) مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 236.

(3) منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(4) رضوان وليد عمار، أساسيات في الإدارة المالية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص 44.

◆ الموردون:

تتضح استقادتهم في تقدير درجة مكافئة مساهمتهم وخطر الخسارة التي يمكن التعرض لها، وبالتالي ينصب اهتمامهم عند التحليل عادة على قدرة المؤسسة على خلق الأرباح حالياً ومستقبلاً، وكذا درجة نموها من سنة إلى أخرى (1).

◆ الدائنون:

وهم فئة المقرضين، سواء من الذين قدموا قروض طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، فهم يهتمون بصفة عامة بالتعرف على إمكانية المؤسسة بالوفاء بالقروض عندما تحين آجال الاستحقاق، فالدائنين تختلف وجهة نظرهم تبعاً لنوع الدين (2).

◆ الغرف التجارية:

تستخدم الغرف التجارية التحليل المالي في الغالب للحصول على البيانات عن نشاطات العديد من المؤسسات والصناعات تتعلق بأوضاعها المالية ومعدلات أداؤها وربحيتها، لتقوم بتجميعها في شكل مجموعات صناعية أو تجارية أو خدمية أو غير ذلك بعد أن تحللها وتعد منها النسب الوسطية ومؤشرات تكون مفيدة لإجراء المقارنات والتحليل، وغالباً ما تقوم بنشر هذه الدراسات (3).

◆ المصالح الحكومية:

تهتم بعض الوحدات الحكومية بنتائج التحليل المالي لأنها تعكس صورة الأداء المالي وفي بعض صورها تعكس مدى الالتزام بالتعليمات المالية والقوانين الخاصة بالأسعار والضرائب، كما يمكن استخدامها لأغراض البحث والإحصاء من قبل المختصين في التحليل المالي لغرض نشر المركز المالي والترتيب الائتماني للمشاريع وكذلك لخدمة أهداف المستثمرين في السوق المالي (4).

(1) زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، 2010، ص 18.

(2) محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(3) المرجع نفسه، ص 33.

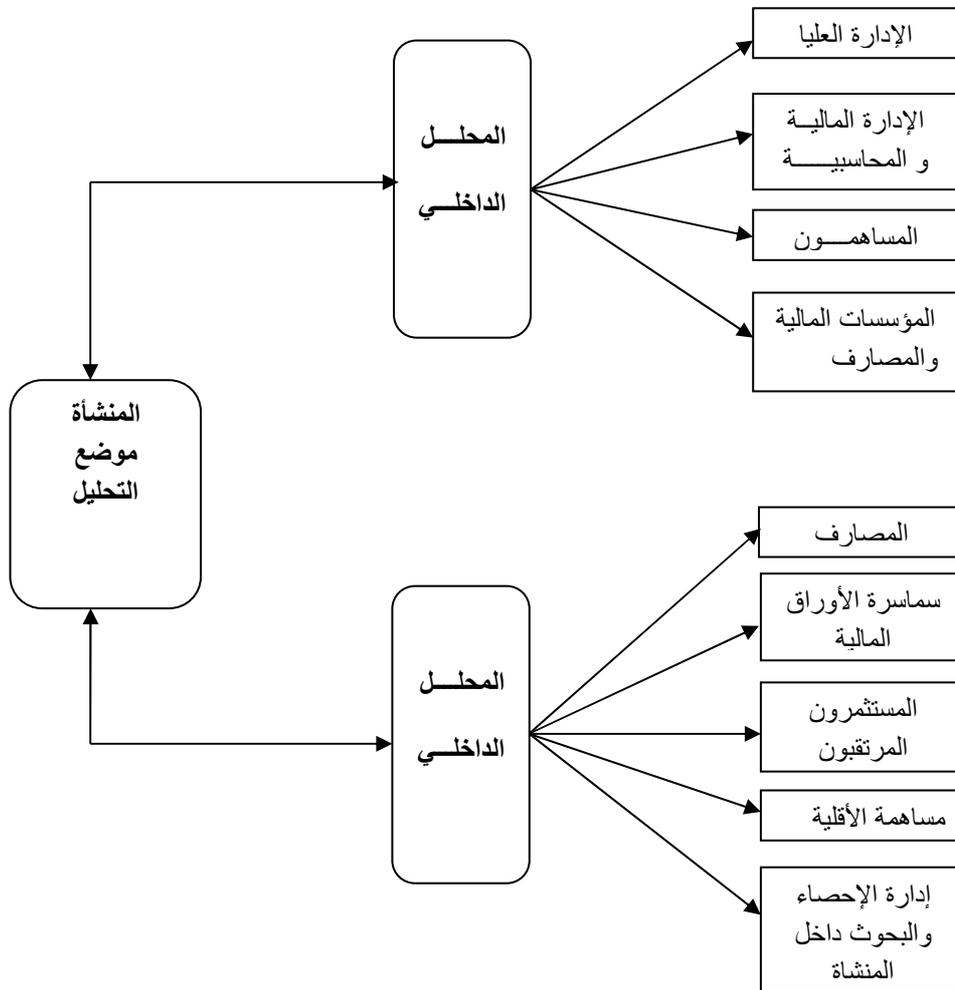
(4) منير شاكر محمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 19.

♦ بيوت الخبرة المالية:

تقوم بيوت الخبرة المالية بتحليلاتها المختلفة بمبادرتها الخاصة أو بناء على تكليف من إحدى الفئات المهمة بأمر المؤسسة سواء من داخلها أو من خارجها، وتقدم خدماتها في هذه الحالات مقابل أجر وتتقاضاها، وترتكز في تحليلاتها على الناحية التي تشتري تلك الخدمات، وبالتالي الإجابة على استفساراتهم وتساؤلاتهم⁽¹⁾.

وفي ما يلي مخطط توضيحي للأطراف المستفيدة من التحليل المالي:

الشكل 02: الجهات المستفيدة من التحليل المالي



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ط2، ص 43.

(1) مؤيد راضي حنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ط2، ص 74.

كما ذكرت مسبقاً أن عملية التحليل المالي تعتمد على مهارة وهدف ووجهة نظر المحلل المالي، كما أن عملية التحليل تختلف وفقاً لتفاوت من يقوم بالتحليل المالي لمنشأة الأعمال، وعلى هذا الأساس سوف نتطرق إلى وضع المحلل القائم بالتحليل، حيث نميز نوعين من المحللين:

1-المحلل الداخلي:

وهو أحد أفراد التنظيم في المنشأة ينحصر نشاطه في تحليل الحسابات الختامية للمنشأة ليحصل على نتائج من خلالها يستطيع أن يقيم شكل الأداء السائد والذي هو انعكاس لمجموع السياسات والقرارات الإدارية⁽¹⁾.

كون أن المحلل الداخلي هو من داخل المنظمة فإنه يستطيع الحصول على المعلومات والبيانات بكل سهولة وبساطة وبتفاصيل أدق، مما يمكنه من إنجاز مهمته ببسر وشمولية نظراً لما يمكن أن يتوفر له من معلومات داخلية.

2-المحلل الخارجي:

يكون من خارج أعضاء التنظيم وبالتالي فإن إمكانية حصوله على بيانات ومعلومات دقيقة خصوصاً تلك المتعلقة بالسياسات التشغيلية للمنشأة وتطلعاتها المستقبلية قد تكون محدودة.

إلا أن ما يقدمه من نتائج مستخرجة من تحليل الحسابات الختامية لمنشأة الأعمال تتصف بالدقة سواء بحساب النتائج أو بتحليلها لتقييم الأداء⁽²⁾.

إلا أنه وفي الأخير يمكن القول أن كل من المحلل الداخلي والخارجي يخدم أطراف مهمة، وبذلك فإن طريقة عرض وتحليل النتائج التي يتم التوصل إليها سوف تختلف بعد قيام المحلل المالي بالفحص الدقيق للمعلومات المالية ومعالجتها باستعمال وسائل معينة نستخلص نتائج تختلف حسب وضعية المحلل⁽³⁾.

(1) حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(2) المرجع نفسه، ص 42..

(3) ناصر دادي عدون، تقنيات المراقبة والتسيير، التحليل المالي الجزء الأول، دار المحمدية العامة الجزائر، 1999، ص ص 12- 13.

1-1- نتائج التحليل الداخلي:

تتصدر نتائج التحليل الداخلي في كون القائم بالتحليل هو شخص من داخل المنشأة كما ذكرنا مسبقاً، ومنه فإنه يمكن الوصول إلى (1):

- ✓ إعطاء حكم على التسيير المالي للفترة تحت التحليل؛
- ✓ اتخاذ قرارات حول الاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح أو تغيير رأس المال؛
- ✓ الاطلاع على مدى صلاحية السياسات المالية والإنتاجية والتمويلية للفترة تحت التحليل؛
- ✓ إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة وعلى المردودية فيها؛
- ✓ التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها.

2-2- نتائج التحليل الخارجي:

تتمثل أهم نتائج التحليل الخارجي في (2):

- ✓ اقتراح سياسة مالية لتغيير الوضعية المالية والاستغلالية للمؤسسة؛
- ✓ الموافقة أو الرفض لعقد قرض عند تقديم المؤسسة طلباً للقرض إلى البنوك الخاصة؛
- ✓ تقييم النتائج المالية وتحديد الأرقام الخاضعة للضرائب؛
- ✓ مقارنة الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة تحمل نتائج القروض.

في الأخير يمكن القول أن التحليل المالي هو إجراء ضروري في المؤسسة يمكن من خلاله الكشف على قدراتها مالياً وإدارياً إضافة إلى التنبؤ بحالات الفشل التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في المستقبل كون نتائجها تمتد لتشمل العديد من الجهات التي تهتم بشكل كبير بالمركز المالي للمؤسسة والذي يؤثر في قراراتهم.

المبحث الثالث: أدوات وأساليب التحليل المالي

تتعدد الأدوات والطرق المستخدمة في التحليل المالي في الماضي والحاضر، بحيث يمكن للمحلل المالي أن يختار منها ما يتلاءم مع دراسته والتحليل القائم به، سواء كان الغرض من التحليل استخدام هذه

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(2) المرجع نفسه، ص 13.

الطرق والأدوات لتشخيص الوضع المالي للمؤسسة، أو لتقييم ماضيها، أو التنبؤ بالمستقبل، وعلى هذا الأساس سوف نتعرف في هذا المبحث على بعض الأدوات التي يتم الاعتماد عليها في التحليل المالي.

المطلب الأول: التحليل بواسطة النسب المالية

يعتبر التحليل المالي باستخدام أسلوب النسب المالية من الأنواع الرئيسية والمهمة في تحليل الحسابات الختامية.

أولاً: تعريف النسب المالية

تعرف النسب المالية بأنها علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها، كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين⁽¹⁾.

ثانياً: أنواع النسب المالية:

من أهم النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي نذكر⁽²⁾:

1- نسب السيولة:

تقيس هذه النسبة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها الجارية باستخدام مجموعة الأصول المتداولة، ويهتم مقرضو الأموال قصيرة الأجل (البنوك) بهذه المجموعة من النسب بصفة خاصة، وذلك إلى جانب اهتمام كل من الإدارة والملاك.

ومن أهم هذه النسب نجد:

• نسبة صافي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول:

وهي تلك الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في الأجل القصير، أما الالتزامات الجارية فهي تلك الالتزامات التي يجب سدادها في فترة زمنية قصيرة نسبياً، ويعرف الفرق بين هذين العنصرين بصافي رأس المال العامل ويحسب كما يلي:

(1) محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

(2) محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصام العلمي للنشر والتوزيع، ط1، 2014، عمان، ص ص 209 - 210.

صافي رأس المال العامل = الموجودات الجارية - المطلوبات المتداولة

حيث يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليه لقياس حجم النقدية المتاحة أو شبه النقدية.

لذلك من المفيد أن ننسب صافي رأس المال العامل إلى إجمالي الأصول كالتالي: $\frac{\text{صافي رأس المال العامل}}{\text{إجمالي الأصول}}$

• نسبة التداول:

توضع هذه النسبة مقدار الموارد المتاحة في الأجل القصير لخدمة ديون الشركة القصيرة الأجل، لذلك فهي تؤثر هامش الأمان من خلال قدرة الموجودات المتداولة على تغطية المطلوبات المتداولة.

وارتفاع النسبة مؤشر جيد لسيولة الشركة، وتحسب على النحو التالي: $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

يلاحظ أن مقياس النسبة هو مرة، أي؛ عدد مرات تغطية المطلوبات المتداولة مع هامش الأمان.

إلا أن هذه النسبة قد تكون مضللة، فقد يقوم المشروع بالحصول على قرض مصرفي واستخدامه في شراء بعض الأوراق المالية وهذا لن يغير صافي رأس المال العامل، في حين أن نسبة التداول سوف تتغير⁽¹⁾.

• نسبة السيولة السريعة:

تسمى بالاختبار القاطع، هذه النسبة توضح قدرة الشركة على مواجهة المطلوبات المتداولة بالموجودات المتداولة الأكثر سيولة، وتقاس هذه النسبة كما يلي:

الموجودات المتداولة - البضاعة - المصروفات المدفوعة مسبقا

المطلوبات المتداولة

أو $\frac{\text{النقدية} + \text{الاستثمارات قصيرة الأجل} + \text{الذمم}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$

لذا فهي تؤثر على قدرة الاستمرار⁽²⁾.

(1) عدنان تايه النعيمي، أرشد فواد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

(2) المرجع نفسه، ص 91.

• نسبة النقدية:

يهتم المحللون بهذه النسبة لأن موجودات المؤسسة من النقد والأوراق المالية هي الموجودات الأكثر سيولة، وبالتالي سيعتمد عليها في الوفاء بالالتزامات بشكل رئيسي حيث:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقد + الأوراق المالية القابلة للتسويق}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

إلا أن تدني هذه النسبة لا يعني في كل الأحوال سوء وضع السيولة لدى المؤسسة، لأنها قد تكون لها ترتيبات اقتراض مع البنوك تحصل بموجبها على النقد عند الحاجة⁽¹⁾.

• 2- نسب النشاط: يطلق على مجموعة النسب هذه أيضا نسب إدارة الموجودات، وتقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها توزيعا مناسباً على مختلف أنواع الأصول، كما تقيس مدى كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن في السلع والخدمات⁽²⁾.

وأهم نسب النشاط ما يلي⁽³⁾:

- معدل دوران الحسابات المدينة:

وتسمى أيضا معدل دوران الذمم ومتوسط فترة التحصيل، ويمكن إيجاد هذه النسبة في بعض الأحيان بمعدل فترة التحصيل وتبين معدل الفترة التي تنتظرها المنشأة لتحصل بعدها على ثمن البضاعة المباعة، ويمكن إيجاد متوسط المبيعات الآجلة اليومي وذلك بقسمة المبيعات الآجلة السنوية على 360 باعتبار عدد أيام السنة هو 360 يوم.

ويحسب هذا المعدل حسب المعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة/المرة} = \frac{\text{صافي المبيعات الآجلة}}{\text{معدل رصيد الحسابات المدينة}}$$

(1) محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 212.

(2) المرجع نفسه، ص 213.

(3) خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص71.

حيث يعكس هذا المعدل السرعة التي تتمكن فيها المؤسسة من تحصيل حساباتها المدينة، إلا أنه لا يصلح لأن يكون أداة للمقارنة بين شروط البيع الموضوعة من قبل مؤسسة ما، وبين المؤسسات الأخرى المشابهة⁽¹⁾.

كما أنه يصلح مؤشر فترة التحصيل⁽²⁾.

معدل دوران البضاعة:

يتم احتساب هذه النسبة وفقاً للعلاقة التالية⁽³⁾:

$$\text{معدل الدوران} = \frac{\text{كافة البضاعة المباعة}}{\text{معدل رصيد البضاعة}}$$

أما معدل دوران البضاعة بالأيام، فيتم احتسابها بالخطوات التالية:

- إيجاد معدل كافة المبيعات اليومية والذي يساوي: $\frac{\text{كافة المبيعات}}{360 \text{ أو } 365}$
- وبقسمة معدل رصيد البضاعة على معدل تكلفة المبيعات اليومية يكون الناتج بالأيام بحيث:

$$\text{معدل دوران البضاعة بالأيام} = \frac{\text{معدل رصيد البضاعة أو بضاعة آخر مدة}}{\text{معدل كافة المبيعات اليومية}}$$

وينظر إلى هذه النسبة (معدل دوران البضاعة) إما:

- على أساس عدد مرات دوران البضاعة خلال الفترة المالية موضع التحليل، أي عدد مرات قيام المؤسسة بشراء كمية من البضائع وبيعها، بافتراض أن عملية الشراء والبيع تتم بشكل مستقل، وتشكل مرة دوران واحدة.
- على أساس عدد الأيام التي تحتاج إليها المؤسسة لتصفية رصيدها من البضائع بالبيع حسب معدلات البيع اليومية السائدة، فيما لم تتم بإعادة تخزين بديلة لما يباع من البضائع⁽⁴⁾.

(1) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 317.

(2) محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 217.

(3) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص ص 320 - 321.

(4) المرجع نفسه، ص 321.

- معدل دوران الأصول المتداولة:

يتم حساب هذه النسبة على أساس العلاقة التالية⁽¹⁾:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{المتداولة الأصولمجموع}}$$

يعتبر هذا المعدل مؤشر جيد على مدى استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، خاصة في المؤسسات التي تتعاطى الأعمال التجارية.

ويعتبر المعدل المرتفع مؤشر على الكفاءة، أو احتمال الاعتماد على رأسمال عامل قليل، أما عدم استخدام رأس المال العامل بكفاية يعود إلى عدم توليد الحجم المناسب من المبيعات أو بسبب زيادة الاستثمار في بنود رأس المال العامل.

- معدل دوران الحسابات الدائنة:

حيث تحسب هذه النسبة كما يلي⁽²⁾:

$$\text{معدل دوران الحسابات الدائنة (الأيام)} = \frac{\text{معدل رصيد الحسابات الدائنة} \times 360}{\text{المشتريات}}$$

يعبر هذا المعدل على مؤشر السرعة التي تقوم بها المؤسسة في تسديد التزاماتها ويطلق عليه فترة الاسترداد، حيث توضح جانبا من سياسة إدارة رأس المال العامل المتبعة في حالة مقارنتها بفترة التحصيل، حيث يفضل أن تتناسب فترة السداد مع فترة التحصيل بطريقة تجنب المؤسسة الوقوع في أزمة السيولة، لذا فإن أي انحراف في هذه المعادلة يجب أن يعطي عناية كافية لأن الانخفاض قد يكون نتيجة لحصول المؤسسة على خصم، فأصبحت تفضل الدفع النقدي⁽³⁾.

أما إذا ارتفع معدل الأيام فإن هذا مؤشر على حصول المؤسسة على تسهيلات جديدة، أو مددا أطول في الوفاء، أو قد يكون مؤشرا على مشكلة السيولة أدت بالمؤسسة إلى التأخر في دفع التزاماتها⁽⁴⁾.

(1) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 325.

(2) المرجع نفسه، ص 326.

(3) المرجع نفسه، ص 326.

(4) المرجع نفسه، ص 326.

3- نسب الربحية: تعكس هذه النسبة الأداء التشغيلي والمخاطر المرافقة لذلك الأداء ودور الرفع في ذلك، حيث تركز نسب الربحية على قدرة المنشأة على توليد الأرباح⁽¹⁾.

وهي نسب يقاس من خلالها كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالا عقلانيا لتحقيق الأرباح، ومن بين هذه النسب نجد ما يلي⁽²⁾:

- معدل العائد على حقوق الملكية:

تسمى نسبة المردودية الصافية للأموال الخاصة، وتعتبر هذه النسبة على العائد الذي يحققه الملاك على استثمار أموالهم بالمؤسسة، وهي تعتبر من أهم نسب الربحية أو المردودية المستخدمة، حيث أنه بناء على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائدا

$$\text{مناسبا وتحسب بالعلاقة التالية: معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

وهي نسبة صافي الربح إلى متوسط حقوق المساهمين نظرا لأن حقوق المساهمين في بداية السنة تختلف عنها في نهاية السنة، فإننا نستخدم متوسط حقوق المساهمين والتي تمثل متوسط حقوق المساهمين في بداية السنة + متوسط حقوق المساهمين في نهاية السنة.

- معدل العائد على الاستثمار:

يعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأموال المتاحة لديها، ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{إجمالي الاستثمار}}$$

- نسبة العائد على إجمالي الأصول:

ويتم من خلال هذه النسبة رصد كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من الأصول، حيث عند الحصول على مؤشر عالي، معناه كفاءة عالية في تحقيق الأرباح من الأصول، بينما في حالة المؤشر المتدني يبين عكس ذلك.

(1) أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، طر، عمان، 2012، ص 88.
(2) شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة، طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، الجزء الأول، مكتبة الشركة الجزائرية، بود واو، الجزائر، 2008، ص 204.

ويعود سبب الارتفاع في هذه النسبة لارتفاع صافي الربح ونجاح المؤسسة في تحقيق مستوى عالي من الدخل.

بينما يعود سبب الانخفاض إلى فشل المؤسسة في تحقيق أرباح عالية لزيادة التكاليف والمصاريف، أو بسبب الزيادة في إجمالي الأصول نتيجة شراء أصول جديدة ويتم احتسابه وفقاً للعلاقة الآتية:

$$\text{نسبة العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

حيث تعبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة في استخدام أصولها في توليد الربح، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها.

- هامش الربح الصافي:

يحسب كما يلي:

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

توضح هذه النسبة المدى الذي يمكن أن يخفّضه الربح الصافي المتولد قبل تعرض المنشأة إلى خسائر فعلية، أي قبل أن يتحول صافي الربح بعد الضريبة إلى قيمة سالبة.

4- نسبة المديونية (نسبة الرفع المالي):

يقصد بالرافعة المالية مدى اعتماد المؤسسة على تمويل استثماراتها بواسطة الديون، لذلك نجد أن هذه المؤشرات دلالة على الأجل الطويل.

وبالتالي قد تعجز المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الدائنين، كما تعتبر كمقياس جيد للمخاطر المالية، لكن ما يضعها في دائرة الخطر هو إفراط المؤسسة في استعمال الرافعة المالية ما يؤدي بالمؤسسة إلى وقوعها أمام ملائمة غير حقيقية لها⁽¹⁾.

(1) عمار بن مالك، المنهج الحديث للتحليل الأساسي في تقييم الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منثوري قسنطينة، 2010-2011، ص 60-59.

وتتكون هذه المجموعة من النسب التالية(1):

- نسبة الديون الكلية إلى إجمالي الموجودات:

تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الأموال المقترضة في إجمالي الموجودات سواء كانت هذه الديون طويلة الأجل أم قصيرة الأجل، فعندما تكون هذه النسبة عالية فإن ذلك يشكل خطر على الدائنين بوجه خاص، أما إذا كانت منخفضة معناه أن الشركة تعمل على تقليل التمويل عن طريق الاقتراض لتوفير هامش أمان للدائنين يحميهم من احتمال تعرض الشركة لحالة العسر المالي.

$$100 X \frac{\text{إجمالي الديون}}{\text{إجمالي الموجودات}} = \text{ويمكن استخراج نسبة الديون الكلية كما يلي}$$

حيث يفضل الدائنون تقديم قروضهم للشركات التي تتميز بنسبة منخفضة من الدين، أما من وجهة نظر المالكين فإنهم يقللون من الديون عن طريق استخدام الروافع لتضخيم العوائد.

- نسبة الديون طويلة الأجل إلى رأس المال:

يمكن قياس هذه النسبة كما يلي:

$$100X \frac{\text{الديون طويلة الأجل}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{نسبة الديون طويلة الأجل إلى رأس المال}$$

حيث تكشف لنا هذه النسبة عن العلاقة بين الديون طويلة الأجل والأموال التي يساهم بها المالكون، فإذا كانت هذه النسبة عالية جدا معناه أن الشركة ستواجه صعوبات في الحصول على الديون ومن ثم تنقص نسبة أرباحها.

- نسبة التغطية:

تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على سداد الالتزامات المستحقة عليها في مواعيدها أي؛ مقدرة الأرباح التشغيلية المحققة على تغطية الديون أو الالتزامات الثابتة.

وبعبارة أخرى قدرتها على خدمة ديونها، وتشمل هذه النسبة على:

(1) علي عباس، الإدارة المالية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 92-95.

• نسبة تغطية الفوائد:

تبين لنا النسبة قدرة المؤسسة على الوفاء بالدفوعات السنوية في مواعيد استحقاقها من خلال الأرباح التشغيلية المحققة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{عدد مرات تغطية الأرباح للفوائد} = \frac{\text{الأرباح قبل حسم الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد السنوية المستحقة}}$$

وهنا ينبغي على الشركة أن تكون حذرة إذا ما حاولت أن تقترض بكلفة عالية لزيادة أرباحها.

• نسبة تغطية التكاليف الثابتة:

تعتبر هذه النسبة أكثر شمولية من نسبة تغطية الفوائد، فهي تغطي بالإضافة إلى الفوائد على الديون الالتزامات الأخرى.

ومنه فهذه النسبة تقيس لنا مدى قدرة الشركة على خدمة تكاليفها الثابتة أو عدد مرات تغطية الأرباح للتكاليف الثابتة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد مرات تغطية الأرباح للتكاليف الثابتة} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب} + \text{الفوائد المدينة}}{\text{الفوائد المدينة} + \text{أقساط الديون طويلة الأجل}}$$

5- نسبة القيمة السوقية:

إن هذه النسبة تخدم محلي الأسهم في أداء مهامهم عند تقييم أداء الشركات، كما تخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون في أسواق المال للتعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للسهم⁽¹⁾.

وهي تتكون من⁽²⁾:

- عائد السهم العادي:

يعتبر مؤشرا جيدا لقياس كفاءة أداء المؤسسات المالية، وهو ضروري للتنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها والقيمة المستقبلية للأسهم ووضع السياسات الخاصة بالأرباح، إضافة إلى معدلات النمو المتوقع تحقيقها، ويحسب المعادلة التالية:

(1) عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 203-205.

(2) المرجع نفسه، ص 205.

$$\text{عائد السهم العادي} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة}}{\text{عدد العادية الأسهم}}$$

- نسبة المدفوع من الأرباح:

تعطي هذه النسبة فكرة عن نسبة الأرباح الموزعة لحملة الأسهم العادية من صافي الربح القابل

$$\text{للتوزيع حيث: نسبة المدفوع من الأرباح} = \frac{\text{الأرباح الموزعة على جملة الأسهم العادية}}{\text{الأرباح المحققة بعد الضرائب وجملة الاسهم الممتازة}}$$

- نسبة سعر السهم إلى عائده:

يحسب كما يلي:

$$\text{نسبة سعر السهم إلى عائده} = \frac{\text{القيمة السوقية للسهم}}{\text{العائد المحقق على السهم}}$$

حيث أن هذه النسبة تقيس التوقعات المستقبلية للشركة في السوق، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كان هناك نظرة إيجابية لوضعها في المستقبل.

- عائد التوزيع:

$$\text{يفيد في الحكم على فرص الاستثمار بالإضافة إلى النسب الأخرى ويساوي} = \frac{\text{حصة السهم الارباحمن الموزعة}}{\text{سعر السهم السوقي}}$$

المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

إن التوازن المالي يقضي بأن تمويل الأصول الثابتة من طرف الموارد طويلة الأجل وأن تمويل الأصول ذات المدى القصير والمتداولة بالموارد قصيرة الأجل والتي يمكن تحويلها إلى سيولة في وقت وجيز، وتعتبر مؤشرات التوازن المالي من أهم أدوات التحليل المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة والحكم على استقرارها في المدى المتوسط والطويل.

أولاً: رأس المال العامل

1- تعريف رأس المال العامل:

هو إجمالي المبالغ التي تقوم المؤسسة باستثمارها في الأصول قصيرة الأجل، كما يعرف رأس المال العامل، بأنه إجمالي الأصول المتداولة مطروحا منها إجمالي الخصوم المتداولة، وهو رأس المال المستعمل أثناء دورة الاستغلال⁽¹⁾.

- وهو الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة التي يزيد عن تمويلها للأموال الثابتة⁽²⁾.

- ويعرف أيضا بأنه الفرق المحاسبي بين الموجودات والمطلوبات المتداولة، كما أنه ذلك الجزء الذي تم تمويله بمصادر طويلة الأجل في زيادة حد الأمان الذين يتمتعون به⁽³⁾.

ويمكن لنا أن نقوم بحساب رأس المال العامل بأسلوبين هما⁽⁴⁾:

- أسلوب أعلى الميزانية: حيث:

$$\text{رأس المال العامل FR} = (\text{الأموال الخاصة} + \text{الديون طويلة}) - \text{الأصول الثابتة}$$

حيث يركز هذا الأسلوب على تحديد أصل رأس المال العامل والمتغيرات المحددة له.

- أسلوب أسفل الميزانية: رأس المال العامل = أصول متداولة - ديون قصيرة الأجل.

ورأس المال العامل أصناف⁽⁵⁾:

• رأس المال العامل الخاص:

وهو المقدار من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

أو: رأس المال العامل الخاص = الأصول المتداولة - مجموع الديون.

(1) شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 83.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 66.

(3) حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

(4) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2001، ص 50.

(5) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 47-49.

• رأس المال العامل الإجمالي:

ويضم جميع عناصر الأصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية للمؤسسة، وتتمثل في مجموع الأصول التي تدوم لمدة سنة واحدة أو أقل من سنة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

• رأس المال العامل الأجنبي:

هو جزء من الديون التي تعتبر خارجية، والتي تمول الأصول المتداولة.

• قاعدة التوازن المالي:

تحسب من منظورين⁽¹⁾:

1- من منظور أعلى الميزانية:

+ في حالة $FR > 0$ موجبة معناه الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، ونقول أن المؤسسة تستطيع تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة، وحققت فائض يتمثل في رأس المال العامل.

+ في حالة $FR < 0$ سالبة نقول أن الأموال الدائمة أقل من الأصول الثابتة، في هذه الحالة تلجأ المؤسسة إلى البحث عن موارد مالية أخرى من أجل تغطية العجز في التمويل.

+ في حالة $FR = 0$ معدوم، أي أن الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة، وهي حالة نادرة الحدوث، وهي تمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

2- من منظور أسفل الميزانية:

+ لما يكون $FR > 0$ موجب، أي أن الأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل، ويبقى فائض مالي يتمثل هامش أمان.

+ في حالة $FR < 0$ سالب، أي أن الأصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل، في هذه الحالة نكون أمام حالة أن الأصول المتداولة غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي تسدد في الأجل القصير.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص49.

+ في حالة $FR = 0$ معدومة أي؛ أن الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل وهي نادرة الحدوث.

ثانيا: احتياجات رأس المال العامل الدائم BFR

1- تعريف احتياجات رأس المال العامل:

ينتج عن دورة الاستغلال تدفقات نقدية داخلية، وأخرى خارجة وفي كثير من الحالات لا تستطيع المؤسسة تغطية ديون الاستغلال بواسطة حقوقها ومخزوناتا نتيجة وجود فوارق زمنية بين الاستغلال، تجعل المؤسسة بحاجة للحصول على أموال لتغطية احتياجاتها، والتي يعبر عنها بالاحتياجات من رأس المال العامل BFR⁽¹⁾.

ويتم احتساب احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية⁽²⁾:

- احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - تسبيقات بنكية).
- احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفيات المصرفية).

حيث نميز نوعين من احتياجات رأس المال العامل⁽³⁾:

1-1- احتياجات رأس المال العامل الاستغلال:

وهو يمثل احتياجات التمويل المتولدة عن دورة الاستغلال (مخزون + دائنون) وموارد الاستغلال (موردون)، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$BFR = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{مجموع الديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية})$$

(1) جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2008-2009، ص73.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 50.

(3) جلييلة بن خروف، مرجع سبق ذكره، ص 73.

1-2- احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:

تمثل احتياجات التمويل المتولدة عن دورة خارج الاستغلال، وبسبب حدوث فارق زمني بين احتياجات خارج الاستغلال (الدائنون) وموارد خارج الاستغلال (ديون متنوعة).

$BFR =$ احتياجات خارج استغلال الدورة - موارد خارج استغلال الدورة.

$BFR =$ ذمم مدينة متنوعة - ديون متنوعة.

ثالثاً: الخزينة الصافية TN

تعرف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي؛ ما تستطيع التصرف فيه فعلاً من مبالغ سائلة⁽¹⁾.

وتعرف أيضاً بأنها فائض أو عجز في الموارد الثابتة بعد تمويل التثبيت واحتياجات رأس المال العامل⁽²⁾.

ويعتبر تسيير الخزينة الصافية المحور الأساسي في تسيير السيولة، ويظهر التضارب بوضوح بين السيولة والربحية، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من مقدرة المؤسسة على تسديد المستحقات بسرعة ويتبدد معها مشكل وفاء المؤسسة بالتزاماتها نحو الدائنين⁽³⁾.

ويتم حساب الخزينة الصافية بإحدى الطريقتين:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

أو الخزينة الصافية = الأصول الموظفة و غيرها من الأصول الجارية + أموال الخزينة أصول - أموال الخزينة خصوم.

ومن خلال مقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لنا ثلاث حالات وهي⁽⁴⁾:

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة 2011-2012، ص 96

(3) المرجع نفسه، ص 96.

(4) لزعر محمد سامي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- الحالة 01: الخزينة الصفرية

وهي الحالة المثلى للخزينة، حيث تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي، وذلك بتساوي كل من رأس المال العامل، واحتياجات رأس المال العامل، وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

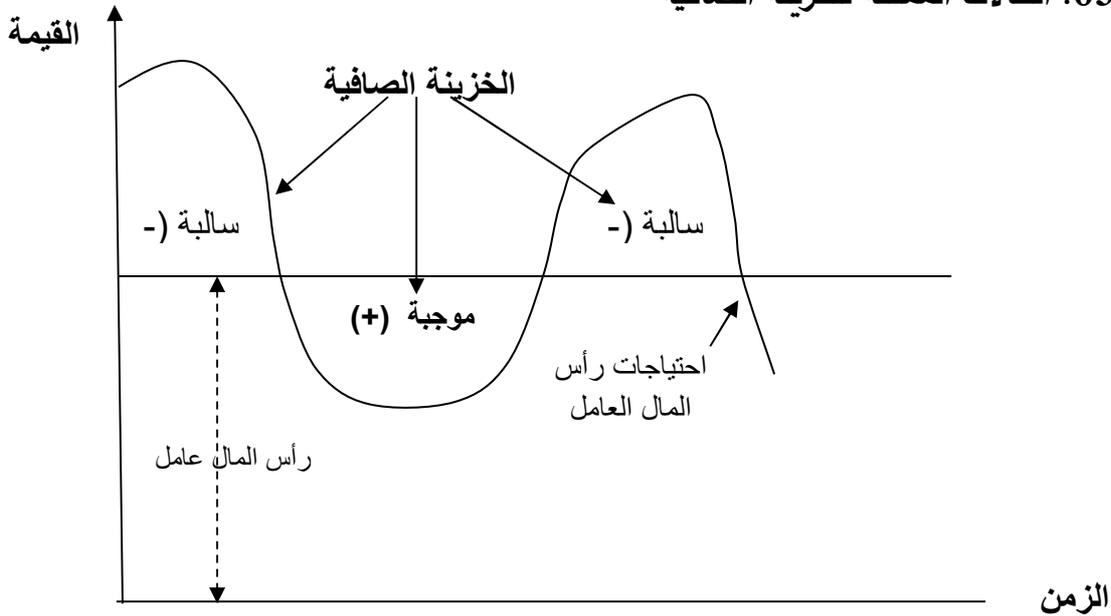
- الحالة 02: الخزينة الموجبة

وهي الحالة التي تكون فيها الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل، حيث يظهر هذا الفائض في شكل سيولة، الأمر الذي يجعل الخزينة موجبة، وبإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد تفوق الخصوم المتداولة.

- الحالة 02: الخزينة السالبة

في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة ماسة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

الشكل رقم 03: الحالات الممكنة للخزينة الصافية



المصدر: لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 97.

المطلب الثالث: مشاكل تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية

في إطار تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة يواجه المحلل المالي مشاكل عديدة تعرقل مهمته ونشاطه والمتمثلة فيما يلي⁽¹⁾:

1- مشكلة المعلومات المحاسبية والمالية:

تتمثل أساسا في صعوبة وصول المعلومة في وقت سريع، وعدم تماثل المعلومات الذي يؤدي إلى ارتفاع درجة الخطر من وجهة نظر المتعاملين في سوق المال والذين يبحثون عن فرص الاستثمار، مما يؤدي بها إلى بناء توقعاتهم على أساس ظروف عدم التأكد النسبي أو المطلق.

إضافة إلى ذلك عدم جودة المعلومة، وهذا ما يعكس ضعف الخبرة المالية لأنها معدة في الغالب وفقا للمبادئ والقواعد المحاسبية والتي تسعى إلى إبداء الصورة الصادقة والوفية عن المؤسسة.

2- مشاكل استخدام النسب المالية في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية:

تعتبر النسب المالية أداة جيدة للتحليل، كما أن الاستعمال المستمر لها دون إيجاد إطار نظري علمي يبرز هذا الاستعمال، أدى إلى إثارة مجموعة من الصعوبات، حيث أشار إلى العناصر التي تساعد على الحكم على الوضعية المالية والمتمثلة في:

- ✓ التأثر بالطرق المحاسبية؛
- ✓ مدى تنوع الأنشطة للمؤسسة؛
- ✓ الطريقة التناسبية؛
- ✓ التوزيع الاحتمالي للنسب المستعملة.

3 - محدودية استخدام النسب المالية:

حيث يهدف استخدام النسب المالية إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي:

- ✓ تحليل الوضعية التاريخية للمؤسسة، حيث يتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم صحتها اعتمادا على معطيات وبيانات تاريخية؛

(1) عمر تواتي، إشكالية تطبيق التشخيص المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير جامعة ورقلة، 2011-2012، ص ص10-11.

✓ كما تستخدم من طرف المؤسسات المالية لتقدير ملاءة المؤسسات عند التمويل من الخارج؛

✓ تستخدم لمقارنة طرق تسيير المقاولات، وإعداد المخطط الاستراتيجي.

4 - صعوبة التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية في حالة النمو:

للقيام بالتحليل المالي لمؤسسة ما نقوم بإجراء التشخيص لعدة مستويات تجارية، إنتاجية، مالية، استراتيجية... إلخ، متبوعا بتحليل تتخلله تغيرات حول الوضعية المالية للخروج باقتراحات وتوصيات، إلا أن استعمال معطيات حول المؤسسة دون علم بصعوبتها يمكن أن يؤدي بالمحلل المالي إلى الوقوع في نتائج خاطئة نسبيا، حيث يحدث نمو المؤسسة عادة اضطرابات في درجة سيولتها، وبالتالي التأثير على مجموع متغيراتها المالية، وعليه فإن تحليل ظاهرة النمو في المؤسسة يتطلب مقارنة هذه الأخيرة بمثلتها في حالة النمو، وبذلك نتجنب تغيير ضعف السيولة بسوء تسيير الاستدانة أو بصعوبة في تسيير الأنشطة، وقياسا على ذلك فإن العديد من التغيرات ستتأثر بنمو المؤسسة كعدد العمال، الإنتاجية، المردودية، وليس فقط السيولة.

كخلاصة لهذا المبحث: يمكنني القول أن الأدوات التي تستعمل للتحليل المالي كثيرة ومتنوعة والمحلل المالي هو من يختار ما يتلاءم ودراسته، حيث تعتبر هذه الأدوات مؤشرا يتم الاعتماد عليه في الحكم على المركز المالي للمؤسسة وقدرتها التنافسية.

من خلال دراستي في الفصل الأول تعرفت على مفهوم التحليل المالي وأهدافه وأنواعه، كما تعرفت على مختلف الأطراف التي تستفيد من نتائجه والتي تعتبر منطلق من أجل تقييم وضع المنشأة، وأداة مميزة لاتخاذ القرار من خلال مختلف الأساليب والأدوات التي يعتمد عليها، حيث تختلف الغايات والأهداف التي يتطلع إليها المحلل المالي عند قيامه بكل عملية تحليل، كما أن عملية التحليل المالي كأي نوع من فروع المعرفة الإنسانية يستند إلى مجموعة مقومات يهدف من خلالها تحقيق أغراضه النظرية والعلمية، وتحقيق التوازن المالي، ومنه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- + التحليل المالي وسيلة الإدارة في معرفة قدرات الشركة ماليا وإداريا، وأداة فعالة لمعرفة نقاط الضعف والقوة؛
- + التحليل المالي هو صورة يتم من خلالها إعطاء أحكام على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة، وعلى المردودية فيها؛
- + التحليل المالي هو استنباط للمؤشرات التي توفر للإدارة أدوات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء.

الفصل الثاني:

الأدبيات النظرية لتحسين

الأداء

تمهيد:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، وذلك من خلال وضع الخطط والسياسات والبرامج لتوضيح ورسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل، ويعد البحث عن الأداء في المؤسسة الاقتصادية أو بالأحرى تحسينه ضرورة حتمية لا بد على المؤسسة أن تراعيها، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب انجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب استحداث طرق ووسائل أخرى تكون مسايرة لما خطط له، ومن أجل توضيح ذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء

المبحث الثالث: تحسين الأداء

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

يعتبر الأداء في المؤسسة ضروري ومطلبا أساسيا، كونه يعد الناتج النهائي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بأسلوب ومنهج جيد، وعلى أساسه يتم الحكم على نجاح أو فشل الشركات في إطار بيئتها الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء، أبعاده وتطوره

أولا: تعريف الأداء

على الرغم من البحوث والدراسات التي أجريت حول الأداء، إلا أنه لم يتم ضبط مفهوم محدد له، وفيما يلي بعض التعاريف للأداء:

- تعريف 01:

إن الأصل اللغوي لكلمة الأداء ينحدر من الكلمة اللاتينية Performa، التي تعني إعطاء الشكل لهيئة معينة، وبعدها اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance، والتي تعني القدرة على تنفيذ مهمة أو تأدية عمل⁽¹⁾.

- تعريف 02:

الأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط⁽²⁾.

- تعريف 03:

يعرف الأداء حسب الاقتصاديين⁽³⁾:

- **A.Khemakhem**: على انه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- **Miller et Bromily**: هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

(1) Abedallatif Khemakhem, La dynamique du control de gestion, dunod, Paris, 2ed, 1976, p 310

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منطور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 480.

(3) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص 217.

• P.Druker: يتمثل الأداء في قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.

- تعريف 04:

ويعرف الأداء أيضا على أنه الهدف النهائي للمنشأة، ويمثل مستوى النجاح في تحقيق الأهداف، فالأداء الجيد يمثل النتيجة النهائية للإنجاز الكفاء⁽¹⁾.

مما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه:

القيام بعمل محدد أو نشاط معين من أجل تحقيق هدف أو إنجاز مهمة ما، بحيث تتطابق مع الخطط والأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

ثانيا: أبعاد الأداء

تتمثل أبعاد الأداء في⁽²⁾:

1 - البعد التنظيمي:

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء.

يجدر بنا الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخرى ناتجة عن المعايير الاقتصادية والاجتماعية، ويختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2 - البعد الاجتماعي:

يقصد بالبعد الاجتماعي مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر

(1) مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص 250.

(2) الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

المؤسسة على الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فوجود التسيير في المؤسسة مرتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الاجتماعية، لهذا لابد من إعطاء أهمية للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة كالصراعات والأزمات...إلخ.

3 - البعد الاقتصادي:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية⁽¹⁾.

4 - البعد البيئي:

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها⁽²⁾.

بعد التطرق إلى أبعاد الأداء، لاشك أن هناك عوامل عديدة تؤثر فيه، بعضها يكون داخلي والآخر خارجي، وبالتالي فإن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق المنهجية السليمة. و تتمثل هذه العوامل في⁽³⁾:

1-العوامل الداخلية:

تشتمل هذه العوامل على مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، وتنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، ولهذا تخضع لحكم المؤسسة، وبالتالي يمكن لها أن تتحكم فيها:

1 - 1 - العنصر البشري:

يعتبر أهم مورد من موارد المؤسسة فنمو هذه الأخيرة وثقافتها مرهون باستقطابها لعناصر بشرية متميزة في معارفها وقدراتها على الانسجام، كما تعمل على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

1 - 2 - الإدارة:

للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنسيق وتنظيم وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها، فبهذا تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه تعتبر مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء في المؤسسة.

(1) مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص ص 51-52.

(2) المرجع نفسه، ص 52.

(3) زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص ص 14 - 15.

1 - 3 - التنظيم:

يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا لتخصصات العمل داخل المؤسسة، أيتقسيم العمل عليهم وفقا لمهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة، لهذا على أي مؤسسة أن تكون لديها مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات المالية.

1 - 4 - بيئة العمل:

تعكس لنا أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وان عدم الانتظام في العمل والغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل، وبالتالي نتيجة غير مرضية.

1 - 5 - طبيعة العمل:

تبين لنا أن أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد و مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته للعمل وولائه للمؤسسة.

2 - العوامل الخارجية:

تعتبر هذه العوامل صادرة عن المحيط الخارجي، وبالتالي يصعب التحكم فيها وتشمل ما يلي:

2 - 1 - العوامل الاقتصادية:

يعتبر تأثير العوامل الاقتصادية كبير بالنسبة للمؤسسة، خاصة الصناعية منها، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، وكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتوجاتها من جهة ثانية، بحيث تنعكس آثارها على المؤسسة في المدى القصير.

2 - 2 - العوامل الاجتماعية والثقافية:

تضمن لنا هذه العوامل القيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة إضافة إلى نماذج الحياة، وقد تشكل هذه العوامل عائق أمام تحسين أداء المؤسسة.

2 - 3 - العوامل السياسية والقانونية:

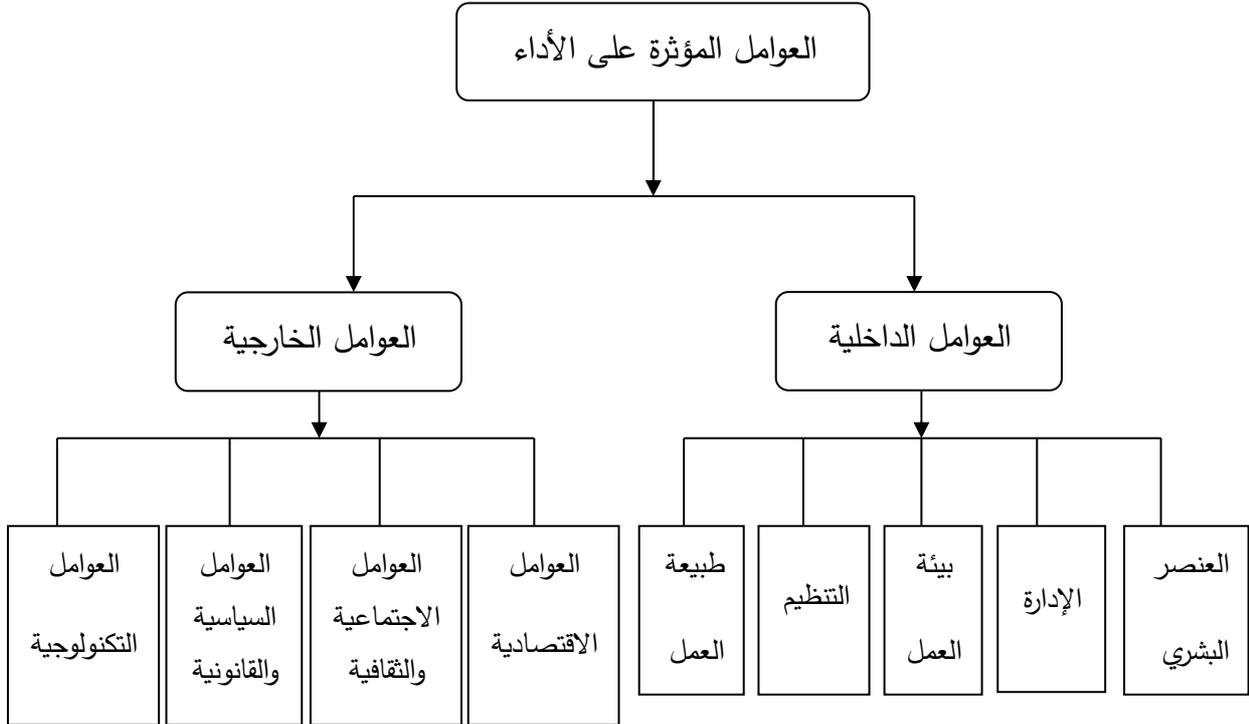
تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي والقوانين.

وتعتبر هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة من اجل تحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

2 - 4 - العوامل التكنولوجية:

تتشكل أساسا هذه العوامل من التطورات والتغيرات التي قد تحدثها التكنولوجيا وتطوراتها، كإيجاد طرق الإنتاج وكسب الوقت.

الشكل رقم 4:العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 14-15.

ثالثا: تطور الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا مند بداية استعمالته الأولى إلى وقتنا الحالي، وكل هذا بفضل التطورات الاقتصادية وغيرها والتي ميزت حركية المجتمعات البشرية والتي كان لها دور ودافع قوي من اجل بروز إسهامات الباحثين في هذا المجال وإعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، كالمهندس تيلور رائد مدرسة الإدارة العلمية.

وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها.

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

إلا انه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه فبدءا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء، وتتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير.

كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير وكذا في شروط النجاح في السوق ومن ثم أداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة(1).

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الأداء

يتميز الأداء بمجموعة من الخصائص والتي من شأنها أن تميزه عن غيره، كما انه يتخذ صورا عديدة يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

أولا: أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء حسب عدة معايير إلى(2):

1 - حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1 - 1 - الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة والأنظمة الفرعية للمؤسسة أو وظائفها، ولا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر.

1 - 2 - الأداء الجزئي:

يتحقق هذا الأداء على مستوى الأنظمة والوظائف الفرعية في المؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف هذه الأخيرة باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة التموين، وأداء وظيفة الإنتاج.

(1) الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 221-222.

(2) عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

2 - حسب معيار الطبيعة:

يمكننا تصنيف الأداء في هذه الحالة إلى: أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء سياسي.

2 - 1 - الأداء الاقتصادي:

يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تحقيقها لأرباح ونواتج، ويقاس هذا الأداء عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

2 - 2 - الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا: وأفراد المجتمع الخارجي، ثانيا: تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى، وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين: «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

2 - 3 - الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية، كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا للأهمية التكنولوجية.

2 - 4 - الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة، والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

3 - حسب معيار المصدر:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى نوعين: أداء داخلي و أداء خارجي.

3 - 1 - الأداء الداخلي:

ينتج هذا الأداء بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ناتج أساسا من ثلاثة توليفات وهي:

◆ الأداء البشري:

يعتبر من أهم العوامل التي لها أثر كبير على أداء المؤسسة، فكثير من الكتاب قد حصروا أداء المؤسسة في مورد الأداء البشري فقط وعرفوه على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ولا يمكن إنكار أن المورد البشري قادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

◆ الأداء التقني:

يتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بفعالية.

◆ الأداء المالي:

يتمثل في قدرة المنظمة على تجسيد جانب من أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

3 - 2 - الأداء الخارجي:

هو ذلك الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وحتى يتحقق الأداء لابد على المؤسسة أن تستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي والتنبؤ بها، فهذه التغيرات الخارجية تؤدي إلى تغيير مسار المؤسسة، من خلال قدرتها على التلائم مع بيئتها الخارجية، ويظهر هذا الأداء عند ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فإن هذه التغيرات تؤثر في الأداء إما بالإيجاب أو بالسلب⁽¹⁾.

4 - حسب معيار الوظيفة:

يمكن تقسيم الأداء إلى ما يلي⁽²⁾:

4 - 1 - أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.

(1) كمال ديدة، واقع استخدام نظام في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص 57-58.

(2) محمد الصالح فروم، النمو والأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة تحويل الخشب والحديد، عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006، ص 07.

4 - 2 - أداء وظيفة الإنتاج:

يتبين الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما يتم تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة با لقطاع الذي ينتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية، وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها، وتخفيق نسبة التأخر في تلبية الطلبات.

4 - 3 - أداء وظيفة الأفراد:

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات يمكن ذكر منها عائد الأفراد، عدد الإجراءات التأديبية، نسبة المواظبة على العمل، علاقات أرباب العمل مع النقابات.

4 - 4 - أداء وظيفة التموين:

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عند الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجال المحددة وشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد للموردين تفوق الأجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

4 - 5 - أداء وظيفة التسويق:

هي قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كالحصة السوقية وإرضاء العملاء.

ثانيا: خصائص الأداء:

يتمتع الأداء بجملة من الخصائص والتي يمكن أن نوجزها في⁽¹⁾:

1 - الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فيعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد فقد يعني الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لهذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

(1) الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر 03، 2005-2006، ص 128.

2 - الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية التي تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية التي تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في مواقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

3 - الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لذلك يقترح على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية على الأداء في مجالات متعددة.

4 - الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض التكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

5 - الأداء ذو أثر مرجعي على المؤسسة:

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى الخيارات الاستراتيجية لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقسيمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثالث: مقومات الأداء الجيد ومعاييره

يعتبر الأداء جيد إذا تم الاعتماد على عناصر مادية ومعنوية من شأنها أن تساهم في الرفع من كفاءة الأداء، حيث يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير والتي تعبر على مستوى أداء العمل، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب بالتفصيل.

أولاً: مقومات الأداء الجيد:

توجد العديد من المقومات التي من شأنها أن تجعل الأداء جيد وهي (1):

1 - الإدارة الاستراتيجية:

وهي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف وتتخذ الإدارة العليا، يكون مستمد من الأهداف العليا للمؤسسة المستقبلية التي تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها، وهي أيضاً بمثابة خطة بعيدة المدى تركز على تحليل وضع المؤسسة من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق، وتحديد أهدافها المستقبلية.

2 - الشفافية:

يقصد بها تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وان يتصف الموظف بالعدل ويتجلى عند قيامه بعمله النزاهة، العفة والصدق والموضوعية، إضافة إلى الأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته وان يتجرد من المصالح الشخصية، وان لا يخضع أحكامه لآراء الآخرين، وان لا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها، كما ينبغي أيضاً أن لا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياته أو تجعله يقع تحت تأثير الغير ما يهدد موضوعية عمله.

3 - إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:

وتعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجعتهم في تنفيذها.

(1) مشعل جهر المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الفصل الأول، 2001-2012، صص 16-17.

4 - وجود النظم المحاسبية:

النظام المحاسبي عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي، تنظيم وانجاز الدورة المحاسبية الكاملة، وهو نظام يختص بكافة الأعمال جمع، تسجيل، تصنيف، تبويب، معالجة، تخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلى الأطراف الطالبة لها بغية اتخاذ القرار حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل إلى الأطراف المختلفة المستفيدة منها من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرار.

ثانيا: معايير الأداء

تستخدم المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكافأته، فعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات، وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة لأعلى كفاءة ممكنة.

حيث يصف البعض معايير الأداء بأنها بيانات مختصرة تصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملا معينا، ومنه يمكن حصر أهم معايير الأداء في (1):

1 - الجودة:

ترتبط بجميع نشاطات المؤسسة لأنها تعبر عن مستوى أداء العمل، لذلك عرفها بعض رواد الجودة الأوائل بأنها: «استراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة».

ويشار أيضا إلى أن الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق وجودة المنتج، سواء كانت خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة والإمكانيات المتاحة وهذا ما يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

وتزداد أهمية الجودة في المؤسسات الحديثة التي تعتمد على تقنية المعلومات والاتصالات لكي تحوز المخرجات على درجة عالية من الرضا نتيجة قيام التقنيات بتنفيذ معظم وظائف المؤسسة بجودة عالية.

(1) سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقيري، طر، ص-ص 304-306.

2 - الكمية:

تعبّر عن حجم العمل المنجز والذي يتوافق مع القدرات والإمكانات المتوفرة فلا يكلف الله نفساً إلا وسعها، وفي الوقت ذاته 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 تطوير الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل قبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريبات وتسهيلات.

3 - الوقت:

الوقت مورد نادر في الحياة لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو تقديمه أو تأخيره أو الزيادة فيه أو تقليله فهو يسير إلى الأمام بسرعة محددة وثابتة، كما أنه بعد أساسي من أبعاد وجود الإنسان فإن كان الإنسان يعيش في مكان معين فهو كذلك يعيش في زمن معين، وترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو يعتبر رأس مال وليس دخلاً، مما يجعل الفرد يحسن استغلاله استغلالاً صحيحاً وفي كل لحظة من حياته لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي من دون رجعة، ويعد من الموارد الخمسة الأساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت.

كما يعتبر الوقت من أهم المؤشرات التي يستند إليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل.

ويمكن أن يكون ذلك محدداً لمدة التنفيذ لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة:

أ- حجم العمل المطلوب انجازه؛

ب- عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل؛

ج- تقنيات المعلومات والاتصال المتوفرة.

ويؤثر عنصر الوقت على العاملين وعلى العمل المنجز من النواحي الكمية والكيفية، لذلك يراعي وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه إنجاز العمل بكمية معينة ونوعية محددة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

4 - الإجراءات:

يرى البعض أن الإجراءات هي خطوات تفصيلية تتبع في تنفيذ عملية معينة بشكل متتابع زمنياً.

وتعرف الإجراءات أيضا على أنها الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفا لكيفية أداء الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها، لذلك تسعى المؤسسات بصفة عامة الى تبسيط إجراءات العمل بهدف تقديم خدمة متميزة من خلال الكشف عن تطبيق أفضل وأسهل لإنجاز العمل.

من خلال دراستي لهذا المبحث توصلت إلى أن الأداء هو عبارة عن انعكاس لعمل محدد مسبقا، ولكنه يكون أساس للحكم على ما تم تخطيطه في الماضي ويتم انجازه في المستقبل، إضافة إلى أن الأداء له عدة أبعاد يسعى من خلالها إلى تجسيد بعض الأهداف المختلفة والتي غالبا ما تصب جميعها حول التنظيم.

المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء في المؤسسة

من اجل تحسين الوضعية المالية تسعى المؤسسة إلى البحث عن معايير وأدوات جديدة تتميز بالعلمانية بهدف تحقيق الأهداف، وكشف الأخطاء التي وقعت فيها مسبقا ومحاولة تصحيحها وتداركها، وكذا تفاديها مستقبلا من خلال تقييمها للأداء.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

يكتسي مفهوم تقييم الأداء أهمية بالغة وانتشار كبير لدى الباحثين والإداريين، كونه يمثل المقوم الرئيسي بالنسبة لهم ولمؤسستهم من أجل الحفاظ على البقاء والاستمرار.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

من بين التعاريف المقدمة له ما يلي:

تعريف 01:

تقييم الأداء هو نتيجة نهائية لقدرة الشركة وإمكانياتها من اجل تحقيق الأهداف، وهو يعبر عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من اجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد للاستمرار في مجال الأعمال⁽¹⁾.

تعريف 02:

يعتبر تحليل الأداء شكل من أشكال الرقابة، يرتكز على تحليل النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف وحدات الأعمال في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية⁽²⁾.

(1) علاء فرحان طالب، أيمن شيحان المشهدان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 65.

(2) حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

بمعنى آخر تقييم الأداء هو: التحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمسطرة مسبقا ومقارنتها بما تم التوصل إليه من أجل إعادة ضبط وتوجيه مسارات الأنشطة بالمشروع، كونه يمثل شكل من أشكال الرقابة.

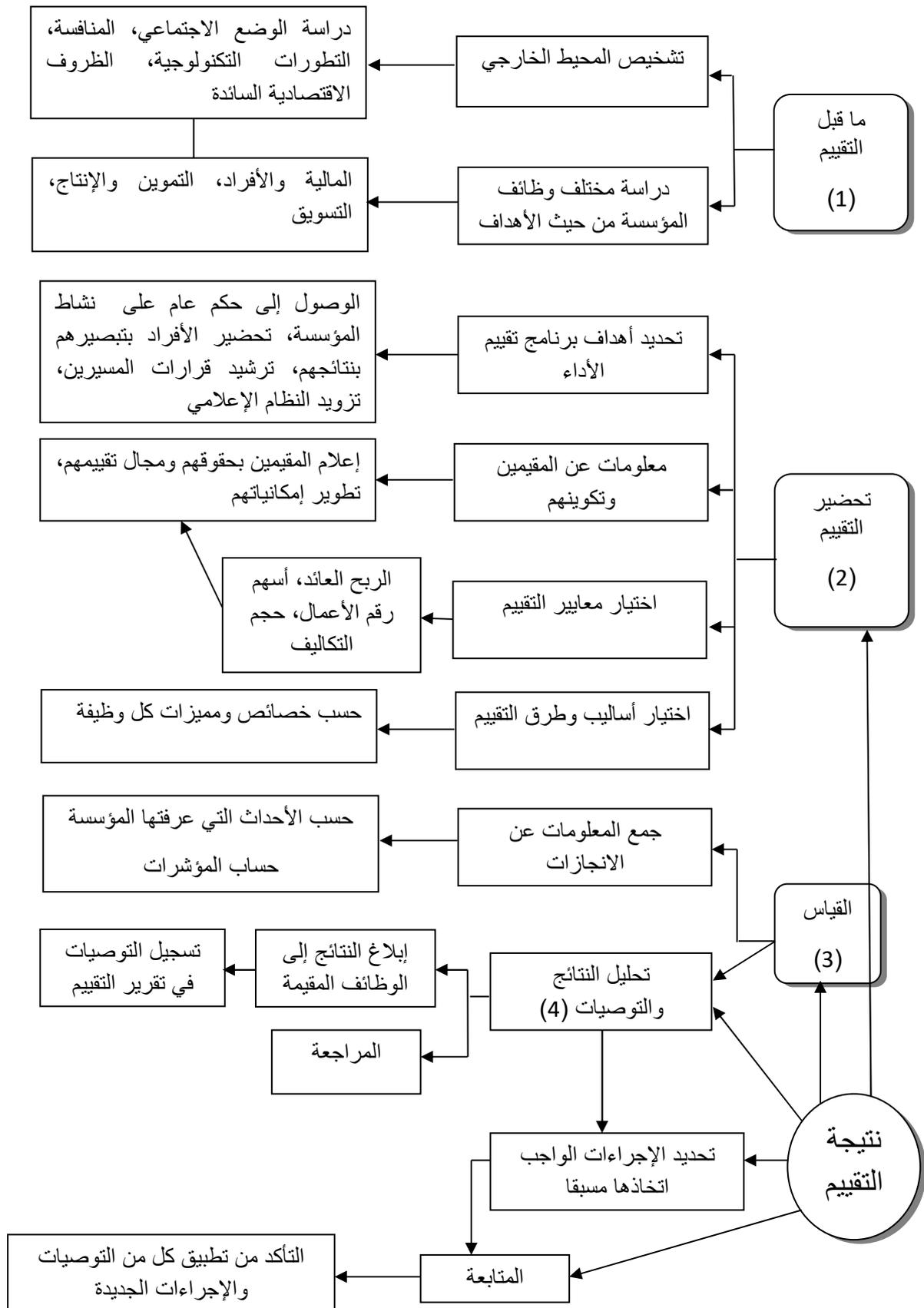
ثانيا: أهمية تقييم الأداء

تتمثل أهمية تقييم الأداء باعتبارها وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية، وعلى دقة البرامج والسياسات المتبعة من قبل المنظمة من جهة ثانية في (1):

- ✓ المعاملة العادلة بين الأفراد وحصول كل عامل على ما يستحقه من ترقية، علاوة، مكافأة؛
- ✓ تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- ✓ خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والعاملين؛
- ✓ زيادة مستوى الرضا الوظيفي؛
- ✓ يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل؛
- ✓ يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا؛
- ✓ يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين؛
- ✓ تساعد هذه الوظيفة على وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- ✓ ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين؛
- ✓ الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- ✓ التعرف على نقاط القوة والضعف إمامتعزيزها أو معالجتها.

(1) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 208.

الشكل رقم 5: عملية تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 91.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارس في المؤسسة كونها تمتد إلى عدة أبعاد، كما تمر بعدة مراحل وطرق لتقييمه وهذا ما سنتعرض له في هذا المطلب.

أولاً: أهداف تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يهدف إلى تحقيق عدة نقاط كل حسب مجاله، هذا ما جعل منه محط تقسيم من قبل الباحثين والمفكرين حيث قسم إلى (1):

♦ أهداف خاصة بالمنظمة:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين والخصائص المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة سابقاً لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغير في استراتيجية المؤسسة؛
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش وخلق مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يخفف من شكاوي العاملين؛
- مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة؛
- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها، والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

♦ أهداف خاصة بالعاملين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم؛
- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه، إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي؛
- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل؛
- تزويد العاملين بتغذية راجعية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم؛
- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي، وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

(1) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

◆ أهداف خاصة بالمدرسين:

- تطوير العلاقات الجديدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل؛
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم وتمنية قدراتهم في مجالات الإشراف والتوجيه؛
- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي؛
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.

ثانيا: مراحل تقييم الأداء

تتمثل مراحل تقييم الأداء فيما يلي (1):

أ - جمع المعلومات والبيانات الإحصائية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة عن نشاط المنشأة التي يمكن الحصول عليها من حسابات النتائج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية، والمستخدمات ورأس المال، وعدد العاملين وأجورهم وغير ذلك.

ب - تحليل دراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب النسب والمعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

ج - إجراء عملية التقييم:

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها هدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

د - اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات قد اتخذت، وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

(1) محمد مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 39.

هـ - تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الثالث: مؤشرات وطرق تقييم الأداء

توجد العديد من الطرق المستعملة في تقييم الأداء، منها التقليدية والحديثة التي جاءت لتجاوز عيوب الطرق التقليدية والتي تستند إلى مجموعة من المؤشرات التي سنتعرف عليها بالتفصيل.

أولاً: مؤشرات تقييم الأداء

إن ارتباط المؤسسة ببعضها البعض واختلاف أهدافها يحتاج إلى فلسفة شاملة الأبعاد لتقييم الأداء، الذي يجعل منها تستند إلى مجموعة متباينة من المؤشرات، والمتمثلة في (1):

1 - المؤشرات الخاصة بتقييم أداء العاملين:

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى تقرير مستوى أداء العامل لعمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل مؤشرات نوعية تركز على خبرة القائمين بعملية التقييم، كما تتضمن أيضاً بعض المؤشرات الكمية التي تحدد بناءً على نتائج الأنشطة التي يشرف عليها العامل.

1 - 1 - طريقة السمات:

تقوم هذه الطريقة على تصميم مناهج السمات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء من أجل قياس الخصائص والسمات العاملة للأفراد العاملين، مثل الاستقلال، الإبداع، والقيادة.

1 - 2 - طريقة الترتيب:

تتمثل هذه الطريقة في أن يطلب من كل مشرف بأن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في هذا الترتيب هو أداء العامل للعمل.

1 - 3 - طريقة التوزيع الإجمالي:

وفقاً لهذه الطرق يضطر القائم بعملية التقييم إلى ترتيب العاملين على أساس المنحنى الطبيعي، وهذا كان يضع 25% من العمال فوق المتوسط و50% متوسط و25% دون المتوسط، ليتم بعد ذلك إجراء مقارنات بالنسبة لعدد العمال عوض الاقتصار على إجراءات مقارنة بين عامل واحد فقط.

(1) محمد جاب الرب، استراتيجية تطور تحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 71.

1 - 4 - طريقة النتائج:

تعتمد هذه الطريقة على قياس النتائج التي يتوصل إليها العامل، ويتم هذا في إطار طريقة الإدارة بالأهداف، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى قياس وتقدير أداء العامل اعتمادا على إنجازها للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بالمشاركة بين العامل والمدير⁽¹⁾.

2 - المؤشرات الخاصة بتقييم أداء العملية الإنتاجية:

لتقييم أداء العملية الإنتاجية مؤشرات عديدة ومتنوعة والتي نذكر منها⁽²⁾:

2 - 1 - المؤشرات الخاصة بتقييم اقتصاديات العملية الإنتاجية:

نعني بالاقتصاديات قدرة المؤسسة على الإقلال من تكلفة مدخلات الإنتاج مع المحافظة على المستوى المطلوب من الإنتاج سواء في الكمية المقدر، أو من حيث النوعية المستهدفة، حيث تنصب هذه المؤشرات على الكشف عما إذا استطاعت المؤسسة تحقيق إنتاجها بأحسن نوعية وبأقل تكلفة.

2 - 2 - المؤشرات الخاصة بتقييم كفاءة العملية الإنتاجية:

ترتكز وظيفة هذه المؤشرات على قياس مدى نجاح المؤسسة في إحكام العلاقة بين المدخلات المستخدمة والمخرجات بطريقة كفوة، وتهدف إلى تغطية المخرجات وتخفيض المدخلات وبذلك يتحقق أعلى إنتاج ممكن وبنوعية جيدة وباستخدام كافة الأساليب التي من شأنها تشخيص الانحرافات بمختلف أنواعها، كما قد يتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة الإنتاج مع المحافظة على نفس المستوى من الجودة.

2 - 3 - المؤشرات الخاصة بتقييم فعالية العملية الإنتاجية:

تهدف إلى الكشف عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، عن طريق تبيان العلاقة بين المخطط الفعلي والأهداف وفيما إذا قامت بتعبئة مواردها بالفاعلية المطلوبة لتحقيق الأهداف التي وضعتها في الخطة الإنتاجية، وذلك بالاعتماد على عدة أساليب تعكس مدى تحقق خطة الإنتاج، صافي الأرباح، المبيعات وغيرها من العناصر الأساسية للنشاط.

3 - المؤشرات الخاصة بتقييم أداء مراكز المسؤولية:

يمكن تقييم أداء المؤسسة من خلال نتائج تقييم كل مركز من المراكز المسؤولة على حدى كالتالي⁽³⁾:

(1) محمد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص 71.

(2) محمد مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-99.

(3) المرجع نفسه، ص ص 99-100.

3 - 1 - مراكز المبيعات:

يتمثل مركز المبيعات في القسم الذي يشرف على العمليات التجارية للمؤسسة، حيث يهتم بتحديد السياسات السعرية والترويجية وقنوات التوزيع وغيرها، ويتم الاعتماد على مؤشرات عديدة لتقييم أداء هذا المركز نذكر منها معدل نمو رقم الأعمال إلى تكاليف التوزيع، المردودية التجارية وغيرها.

3 - 2 - مراكز التكاليف:

يمثل مركز التكاليف دائرة نشاط مخصصة لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد، ويتم تقييم الأداء من خلال المحاسبة في سبيل تلك الأهداف، بالاعتماد على مؤشرات كنسبة كمية الإنتاج إلى إجمالي الرواتب والأجور المدفوعة التي تقيس مدى مساهمة الوحدة النقدية المدفوعة في إنتاج كمية معينة من الإنتاج.

3 - 3 - مركز الربحية:

مركز الربحية هو قسم يتم محاسبة المسؤول فيه عن ما يستفيد من التكاليف وما يحققه من إيرادات، وذلك على اعتبار أن تعظيم ربحية هذا المركز ينعكس على تعظيم ربحية المؤسسة ككل، ومن أهم المؤشرات المناسبة لتقييم أداء هذه المراكز نذكر منها نسبة الأرباح المحققة إلى الأموال الخاصة.

3 - 4 - مراكز الاستثمار:

يتولى هذا المركز مهمة تحديد السياسات الاستثمارية للمؤسسة وكيفية تنفيذها من خلال تقييم مقترحات الإنفاق الاستثماري، وكذا اختيار المشاريع الاستثمارية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم الاعتماد على مؤشرات عديدة لتقييم أداء هذا المركز، منها معدل العائد على الاستثمار، المردودية المالية، معدل العائد المحاسبي، مؤشر الربحية، وغيرها من مؤشرات التقييم والمفاضلة بين المشاريع الاستثمارية.

ثانيا: الطرق الحديثة في تقييم الأداء

باعتبار أن الطرق الحديثة لتقييم الأداء جاءت كرد فعل على الطرق التقليدية التي أصبحت لا تتماشى نوعا ما مع الاتجاهات الحديثة من جهة، ولا تركز على الجوانب المالية والمادية للعمال من جهة ثانية، بعبارة أخرى في الاتجاهات الحديثة يتم التركيز على المستقبل، وفي الطرق التقليدية يكون التركيز على الماضي ومن بين هذه الطرق ما يلي⁽¹⁾:

(1) توفيق حناشي، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010، ص ص 89-90.

1 - الإدارة بالأهداف:

تهدف هذه الطريقة إلى التركيز في عملية التقييم على مقارنة الأهداف الموضوعية مع ما تم إنجازه منها فعلياً خلال فترة زمنية محددة، ثم تتم عملية المقارنة، بعد ذلك يعد المشرف تقريراً يتضمن الأهداف والخطط المستقبلية للفرد، وهنا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي والإدارة بالأهداف.

2 - عقلانية التقييم:

ما يميز طرق التقييم الحديثة هو إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة الموجودة منه والغرض من ذلك وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيزها إلى جانب الاستفادة من التقييم في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهاراته، والتعرف على مواطن الضعف وتقاديفها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضاً زيادة ثقة الموظفين في عملية التقييم.

3 - المقابلة التقييمية:

تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم، حيث يقوم الرئيس بمقابلة الذين خضعوا لعملية التقييم لمناقشة مواطن الضعف لديهم، ووضع حلول مناسبة ومشتركة لتكون أكثر فاعلية، ولتطوير الأداء في المستقبل.

4 - الطريقة الثلاثية في التقييم:

يشمل هذا النوع ثلاث مستويات من التقييم، حيث يقوم الموظف بتقييم ذاته، وتقييم زملائه له، وكذلك تقييم مباشر له.

5 - القوائم السلوكية المندرجة:

تعتبر هذه الطريقة مكتملة لمدخل الإدارة بالأهداف، حيث تركز الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك والأداء والنتائج.

6 - طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تترجم هذه الطريقة لاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، حيث تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء للجميع بين سلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، كما أنها توفر عدة مزايا نوجزها في (1):

(1) توفيق حناشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- ✓ تقيس الاداء في صورة الجودة عكس الطرق السابقة التي تقيس الاداء في صورة مصطلحات كمية؛
- ✓ تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها؛
- ✓ تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط، من خلال الاستمرار في تحسين الإجراءات والأساليب؛
- ✓ لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكميتها فقط، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، والذي نتطرق لعرضه بالتفصيل في المبحث الموالي.

في هذا الصدد يمكن القول أن تقييم الأداء هو ضرورة تفرض نفسها على كل وحدة اقتصادية، من خلالها يمكن كشف مواطن الضعف لتصحيحها وتجنبها، ومواطن القوة لتعزيزها وتطويرها.

المبحث الثالث: تحسين الأداء

يتميز العالم الذي نعيشه اليوم بالتطورات الديناميكية والحركية في جميع المجالات، فالعالم يتطور بخطى سريعة ويزداد حجم المعرفة بمعدلات سريعة ومتلاحقة، وهو ما يتطلب تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة أو الأفراد واتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء، وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء، خطواته ومستوياته

إن عملية تحسين الأداء في المؤسسة لا تحدث بطريقة تلقائية بل يتطلب ذلك وجود جهات مختصة تعنى بهذا التحسين، وتعمل على التطوير والتغيير لإنجاحه على المستويين المحددين، وهو ما يتطلب إتباع مجموعة من الخطوات لتحقيق ذلك.

أولاً: تعريف تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحية التي توظف رأس المال بطريقة مثلى⁽¹⁾.

(1) سعود بن محمد النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 316.

وحتى يتم تحسين أداء أي مؤسسة يتطلب ذلك توازن العناصر التالية⁽¹⁾:

- ✓ الجودة؛
- ✓ الإنتاجية؛
- ✓ التكنولوجيا؛
- ✓ التكلفة.

حيث يؤكد توازن هذه العناصر الأربعة أن توقعات أصحاب المصلحة، وكذلك احتياجاتها قد أخذت بعين الاعتبار ويتطلب هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل كونه يشمل جميع العناصر.

قبل التطرق إلى خطوات تحسين الأداء ارتأيت أن أعرض أولاً الأنماط الرئيسية لتحسين الأداء حيث

يمكن للمؤسسات الصغيرة تنفيذ الطرق الحديثة لتحسين الأداء بسهولة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة نظراً لنقص الصراع على السلطة داخلها، ويمكن عرض الخطط الثلاثة التي جاءت بها منهجية "ديمينغ"، والتي بإمكانها أن تحسن من أداء المسيرين بالمؤسسة والتي تضم⁽²⁾:

1 - دورة ديمينغ:

تشمل أربع خطوات هامة لممارسة أي نشاط؛ وضع الأهداف والإجراءات المتعلقة بها؛ تنفيذ هذه الإجراءات، تقييم التغييرات؛ تصحيح الانحرافات من خلال إجراءات التحسين.

2 - أفضل جودة (وتسمى أيضاً الجودة الشاملة):

هي مفهوم يساعد على توضيح الغرض من أي نشاط، والمتمثل في استجابة أحسن الأطراف المعنية، أي العملاء، الشركاء، الموظفين، الموردين، إضافة إلى الراعين الرسميين، أجمع الأطراف ذوي المصلحة بنشاط المؤسسة.

3 - نهج حل المشاكل:

هي تقنية تسمح باكتشاف وتحديد الخطأ وحلول تحسينه وعلاجه.

ثانياً: خطوات تحسين الأداء :

تتمثل خطوات تحسين الأداء في⁽³⁾:

(1) المرجع نفسه ص 316.

(2) سارة بن زايد، دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017-2016، ص 118.

(3) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، طو، 2016، ص ص 68-70.

1 - تحليل الأداء:

وهي خطوة مرتبطة بعملية تحليل الأداء، والتي يرتبط بها مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

✓ **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

✓ **الوضع الحالي (الفعلي):** هو الوضع الذي يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة، كما هي موجودة فعلاً، وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها، ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً.

ولهذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

2 - البحث عن جذور المسببات:

يجب عند تحليل أي مشكلة أن تبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال، لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟، ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ألا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء.

3 - اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

حتى نتمكن من حل المشكلة يجب أن نختار الوسيلة التي تتناسب مع الوضع المراد معالجته وتحسينه وهل هذه الوسيلة تتماشى مع التطورات الحاصلة أم لا.

4 - **تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة:** بعد اختيار وسيلة المعالجة والتأكد من أنها مناسبة تأتي مرحلة تطبيقها، ولكن يجب تطبيقها بحذر حتى نستطيع التحكم فيها إذا نتجت عنها بعض المضاعفات.

5 - مراقبة وتقييم الأداء:

هذه العملية يجب أن تكون مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية مبكرة نتيجة لتلك الوسائل.

ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي و المرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد(1).

ومن المبادئ الأساسية لتحسن الأداء(2):

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات المنظمة وتوقعات الزبون؛
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- ✓ التركيز على النظم والعمليات؛
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

كل هذه المبادئ يجب أن تتفاعل فيما بينها وتتكامل من اجل تحقيق هدف المؤسسة ألا وهو تحسين أدائها.

ثالثاً: مستويات تحسين الأداء

إن تحسين الأداء يمر بعدة مستويات التي من شأنها ان تساهم في دفع عجلة التطور والتقدم، والتي تمر بمستويين أساسيين هما(3):

1- على مستوى النشاط المحدد:

لا بد من الحرص على تحديد العيوب وأسبابها بشكل ممنهج مع العمل على الشروع في إجراءات التحسين وحل المشكلة بصفة فورية لأن أي تأخر يعتبر تكلفة.

2- على مستوى مديرية المؤسسة:

يقوم هذا المنهج على تنفيذ الخطوات الأربعة من عجلة "ديمينغ" والتي من المفترض أن يؤدي تطبيقها للتحسين المراد تحقيقه في أداء المؤسسة، ويمر هذا المنهج بالخطوات التالية:

- ✓ تحديد الأهداف؛
- ✓ تحديد وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- ✓ تقييم دوري للانحرافات بين الأهداف والإنجازات؛
- ✓ أخيراً التعريف بالإجراءات اللازمة للتحسين بهدف القضاء على الانحرافات في الإنجاز.

(1) علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية، الأردن، ط1، 2000، ص 50.

(2) مؤمن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 54.

(3) سارة بن زايد، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

ويمكن أن نرى أهمية المؤسسات الناجحة قد تبنت منهج "ديمينغ"، والذي تم دمجها ضمن المعايير الدولية لإدارة الجودة إذ يقدم هذا المنهج مبادئ توجيهية لإدارة فعالة تمنح المديرين فرصاً أفضل للنجاح.

المطلب الثاني: استراتيجيات ومداخل تحسين الأداء

تعتبر عملية تحسين الأداء ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كونها تؤدي إلى تعزيز تطوير وتنمية نشاط المؤسسة بالاعتماد على عدة استراتيجيات، والتي تهدف إلى تحسين الجودة ومصداقية المنتجات، لذلك توجد عدة مداخل لتحسين الأداء.

أولاً: استراتيجيات تحسين الأداء

إن عملية الأداء عملية مستمرة وواسعة النطاق للمؤسسة، حيث تقوم فيها بالتركيز والإبداع المستمر والمتزايد خلال مدة معينة، كون أن استراتيجية الأداء تهدف إلى تحسين الجودة ومصداقية المنتجات أو الخدمات، وكذلك جذب العميل، وتتمثل استراتيجية تحسين الأداء في⁽¹⁾:

1 - التركيز:

يخاطب التحسين المستمر قضايا محددة، حيث تكون هناك حاجة لتحسين العمليات وتقديم الفاعلية للمؤسسة، حيث تكون هناك حاجة لتوفير منتجات عالية الجودة، أو الخدمات الأهم عند الحاجة لدفع مستويات خدمة وإرضاء العملاء.

2 - الاستمرارية:

معناه البحث عن التحسين الذي لا ينتهي أبداً.

3 - التزايد:

التحسين مستمر ليس عن القيام بخطوات مفاجئة كرد فعل لمواقف طارئة ولكن عن الوصول إلى الثبات، مفهوم خطوة بخطوة لتحسين الأساليب التي تقوم المؤسسة بتنفيذ الأشياء عن طريقها.

4 - الابتكار والإبداع:

تحسين مستمر بهم بتطوير أفكار ومفاهيم جديدة للتعامل مع المشاكل الجديدة والقديمة أحياناً إلى جانب المتطلبات.

(1) مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2008، ص ص 161-162.

ثانياً: مداخل تحسين الأداء

توجد العديد من المداخل لتحسين الأداء في المؤسسة، من هذه المداخل نذكر (1):

1 - القيادة الناجحة:

وهي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف مرغوب فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدأ الخليقة، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأي جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل وتساعد على حل الكثير من المهام وحتى تعقيدات العمل.

وتعتبر مهمة القيادة في المؤسسات الكبرى هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق الأهداف، ومقتضى ذلك أن يستعين القادة بكل ما يستطيعون الاستعانة بها في مجال الإدارة لإحداث هذا التأثير، والتنشيط من أدوات ووسائل وموارد وإرشاد الأفراد والجماعات هو الذي يجعل للقيادة معناها.

والقائد الإداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي تحققها وفوق هذا، فهو مسؤول عن تنمية الأفراد، فنجاحه أو فشله كقائد في إدارة الجماعة واقتضاء أكبر قدر من جهودها لا يعفيه من المسؤولية على أن يهيئ في نفس الوقت أكبر الفرص لنمو شخصيات الأفراد والتقدم بقدراتهم ومواهبهم، وهناك مجموعة من المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة وهي:

- ✓ القدرة على إيجاد رؤية مشتركة؛
- ✓ الثقة بالنفس وبالآخرين؛
- ✓ زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين؛
- ✓ توفير فرص التعلم والتدريب؛
- ✓ احترام التنوع والاستفادة منه؛
- ✓ تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة؛
- ✓ التكامل في العمل؛
- ✓ التوافق مع المجتمع.

(1) محمد فدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013، ص 404-462.

2 - تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة اتجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، حيث يهدف التمكين إلى منح العاملين درجات أكبر من حيث المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء الوظيفي، لذلك فإنه يتميز بكونه:

- * عملية اختيارية أو اجتهادية من قبل كبار المديرين أو القادة في المنظمة، فهناك منظمات يقبل فيها التمكين، وهناك العكس؛
- * التمكين عملية نسبية فليس هناك تمكين مطلق أو منح صلاحية وسلطات مطلقة للعاملين؛
- * الهدف من التمكين هو هدف اقتصادي من وجهة نظر المنظمة، فهو يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة في وقت وتكلفة اقل.

2 - 1 - أهمية مزايا تمكين العاملين:

يحقق التمكين مزايا عديدة ومتنوعة تمثلت في:

- ✓ اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين؛
- ✓ سرعة اتخاذ القرارات والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا؛
- ✓ الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي؛
- ✓ يثير التمكين التحدي لدى العاملين، ويساهم في جعل الموظف يشترك في تحديد مصيره الخاص بأداء العمل بحرية وقوة.

2 - 2 - القواعد التي تحكم عملية تمكين العاملين:

- ✓ يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا لذا فإنه يعتبر من سمات القيادة الفاعلة؛
- ✓ نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة؛
- ✓ التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم والتعلم؛
- ✓ التمكين ليس عملية مقطوعة أو مبنورة وإنما يحتاج إلى متابعة وتقييم وتنشيط.

2- 3 - عوامل نجاح التمكين تتمثل في:

- ✓ فهم التمكين وكيفية الوصول إليه؛
- ✓ فهم وقبول رؤية وقيم المنظمة؛
- ✓ التعرف على أهداف المنظمة؛
- ✓ التمكين ضمن التصميم الوظيفي؛

✓ التواصل المستمر .

3 - التدريب والتطوير:

التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته، وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل، وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

3 - 1 - أهداف التدريب:

يعتبر الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في تأدية الأدوار التي يقوم بها، وتحقيق الأهداف المطلوبة منها وهي:

- * الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة: والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة؛
- * أهداف حل المشكلات: بإيجاد حلول للمشكلات التي تظهر أثناء العمل؛
- * الأهداف الابتكارية: وهي مساعدة المدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم؛
- * الأهداف الشخصية: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من ترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات... إلخ.

3 - 2 - مبادئ التدريب: تتمثل هذه المبادئ في⁽¹⁾:

- * مبدأ الاستمرارية: أي استمرار التدريب، فهو يبدأ فور انتهاء مرحلة التعليم، وقبل استلام العمل ويسمى بتدريب ما قبل الخدمة؛
- * مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم: يقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه؛
- * مبدأ التدرج: في هذه الحالة يجب أن نبدأ بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم التدرج إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي حتى يتم حلها؛
- * مبدأ التكامل: وهو تحقيق التوازن بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية؛
- * مبدأ الشمول: وهو يقصد أن يمتد النشاط التدريبي ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنظمة في مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة.

(1) محمد فدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص404-462.

4 - التحفيز الفعال:

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير، وتتألف عملية التحفيز من ثلاث عناصر أساسية هي:

- ✓ وجود حاجة غير مشبعة؛
- ✓ السلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة؛
- ✓ عملية إشباع الحاجة.

4 - 1 - أهداف نظام الحوافز: يهدف التحفيز إلى كل من:

- ✓ تحفيز أداء العاملين؛
- ✓ زيادة الانتماء؛
- ✓ توجيه السلوك.

4 - 2 - أما أنواع الحوافز فنميز نوعين منها:

أ - الحوافز المادية:

وتتمثل أساسا في الأجور التشجيعية والتي عادة ما تكون في شكل المشاركة في الأرباح، الخدمات أي تقدم لهم بعض الخدمات علاوة على الأجر والاستقرار في العمل.

ب - الحوافز المعنوية:

تتمثل أساسا الحوافز المعنوية في: طبيعة العمل، فرص التقدم والترقية، إضافة إلى نمط القيادة والإشراف والمشاركة في الإدارة.

5 - تحسين مناخ وظروف بيئة العمل:

إن تحسين مناخ وظروف العمل يكون بإتباع أحد الأسلوبين التاليين⁽¹⁾:

5 - 1 - تلطيف جو العمل أو الإنتاج:

إن تميز العمل بالروتينية والتكرار وعدم ترك فرصة للابتكار والتجديد إضافة إلى انتشار بعض الظواهر السلبية كضعف الإنتاجية وارتفاع معدلات الحوادث وإصابات العمل أدى إلى اتخاذ بعض الإجراءات التي من شأنها أن تخفف من ضغوطات العمل ك:

(1) محمد فدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 452.

- ✓ التناوب في العمل؛
- ✓ توسيع مجال العمل؛
- ✓ إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي.

5 - 2 - تحسين ظروف العمل:

تتكون ظروف العمل من المكان الذي يعمل فيه الموظفون وطريقة تصميم وترتيب أماكن العمل والمعدات المستخدمة في العمل، بالإضافة إلى الإضاءة والتهوية ووسائل الخدمة والترقية، وتعد ظروف العمل المناسبة حافزاً يشجع العاملين على المزيد من العمل والإنتاجية، والتقليل من إصابات وحوادث العمل.

6 - تنمية قدرات الابتكار:

يعتبر الابتكار ضرورة تحتمها طبيعة العصر، كون أن الابتكار مهم في كل مجالات الحياة، والابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج فكرة أو طريقة لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد بما يحقق نفعاً للمجتمع، وتتميز المنظمات الابتكارية بالصفات التالية⁽¹⁾:

تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من العاملين بالمنظمة.

- ✓ استقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المنظمة؛
- ✓ ضرورة أن تتسم قيادات المنظمة بمستوى عال من سعة الأفق؛
- ✓ الإيمان بأهمية مبدأ التفويض؛
- ✓ تشكيل لجنة أو لجان للتطوير والابتكار وإعطائها الوقت والموارد اللازمين حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها؛
- ✓ الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الابتكارية وتطبيقها لزيادة معدلات الابتكار داخل المنظمة.

المطلب الثالث: وسائل ومعوقات تحسين الأداء

توجد العديد من الوسائل التي من شأنها أن تساعد في عملية تحسين الأداء، وإثارة وتنشيط الأفراد للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق الأهداف المرجوة، إلا أنه في بعض الأحيان تواجه بعض العراقيل التي تقف أمامنا مشكلة حاجز بذلك وهو ما سنتعرف عليه في هذا المطلب بالتفصيل.

(1) محمد قدرى حسن مرجع سبق ذكره، ص 453.

أولاً: أساليب تحسين الأداء

تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع لأن بعض المداخل أهمها⁽¹⁾:

1 - الجودة الشاملة:

تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نضمها الداخلية، ورسم سياساتها الاستراتيجية "هي مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة".

فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها، ونظراً لأهمية الجودة الشاملة فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداء ملموساً في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الأيزو والمعروفة بإشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

2 - إعادة الهندسة:

تعرف إعادة الهندسة بأنها التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية، هذه التحسينات تتمثل في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة، وبالتالي تحسين الأداء، وإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية، وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائماً إلى تحسينات إضافية أو متزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءاً من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

(1) بوساحة محمد أمين، بن مالك زكريا، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2011-2012، ص ص 31-32.

وإعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة، وذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها.

وفي الأخير تجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة عن تطبيقها بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار، وهناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة للحصول على مستوى أداء أفضل ولسد فجوة الأداء، كوني تطرقت إلى الأسلوبين الأكثر استخداما واستعمالا، الأمر الذي يتطلب تطبيق نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

ثانيا: معوقات تحسين الأداء

إن معوقات تحسين الأداء ترتبط إما بشخصية رجل الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار، وإما أن تكون على مستوى المنظمة في حد ذاتها.

1 - معوقات تحسين الأداء الشخصية:

هي تلك المعوقات التي ترتبط بشخصية المسؤول الإداري الأول في المنظمة، ويمكن إرجاعها إلى الأسباب التالية⁽¹⁾:

1 - 1 - الإدارة بالأزمات:

تعني التعامل مع الواقع وينبغي أن تتعامل الإدارة مع المستقبل، والمستقبل خاضع دائما للاحتتمالات بنوعها الإيجابي والسلبي، فإن حدث الإيجابي فهذا هو المطلوب، وإن حدث السلبي فيجب أن تكون هناك حلول وهذا ما ينبغي أن يكون.

1 - 2 - المركزية:

من مسؤوليات رجل الإدارة اختيار معاونين الأكفاء له وتنميتهم وتدريبهم وتعيدهم على تحمل المسؤولية، لذلك يعرف الرئيس من خلال مرؤوسيه.

1 - 3 - إدارة الوقت:

يتعرض رجل الإدارة لضغط الوقت وما يتبع ذلك من توتر وضيق وقلق، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائهم.

(1) محمد قنري حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 441-447.

إن إدارة الوقت بكفاءة تعني إدارة المنظمة بكفاءة وضياع الوقت يعني إهدار الموارد المختلفة والتي يعتبر الوقت في مقدمتها.

1- 4 - تناول التفاصيل:

من الظواهر الشائعة في الإدارة أنه عندما يحدث اجتماع لمناقشة موضوع معين تسير المناقشات في اتجاهين:

- فنادرا ما يتم الدخول إلى الموضوع ومناقشته فورا وبدون التعرض إلى أحاديث جانبية لا علاقة لها بالموضوع المطروح للبحث والمناقشة؛
- الدخول في التفاصيل والتطرق إلى مناقشات تفصيلية وترك المسار الأصلي للموضوع.

والمفروض أن تتم مناقشة الموضوع بصورة عامة في مستويات الإدارة العليا وتتم مناقشة التفاصيل في المستويات الإدارية التالية، حتى يسمح الوقت لمناقشة كافة الموضوعات المطلوب مناقشتها، وحتى تقوم المستويات الإدارية الأقل بالأعمال التي تدخل أصلا في اختصاصها.

2 - معوقات تحسين الأداء على مستوى المنظمة:

في هذه الحالة يمكن التصدي لها خاصة إن كانت المستويات العليا أو المستويات السياسية لا تتدخل فيها بدرجة كبيرة، ومن بين هذه المعوقات⁽¹⁾:

2 - 1 - الخطأ في تقييم أداء المنظمة:

كون أن المنظمات الاقتصادية تعتمد على عامل الربح في تقييم الأداء، وأما المنظمات غير الاقتصادية فتعتمد على عدم وجود مشاكل أو شكاوي حادة من جانب المستفيدين من الخدمة، وهذا المعيار يعتبر غير كافي وحده كمؤشر لتقييم أداء المنظمة، وإنما يستلزم مؤشرات أخرى كالمقارنات مع الماضي أو المنافس المستهدف.

2 - 2 - بطء الإجراءات:

تعتبر ظاهرة سلبية أصبحت سمة مميزة للإدارة، ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة نذكر منها: الشك في العاملين وعدم الثقة فيهم، صدور الكثير من القوانين واللوائح والتعليمات بهدف السيطرة والمركزية من جانب الإدارة العليا، إضافة إلى خوف الموظفين من المسائلة عند مخالفة التعليمات.

(1) محمد قنري حسن، مرجع سبق ذكره، ص 445.

2 - 3 - عدم وجود نظام للمعلومات:

يتركز عمل رجال الإدارة في اتخاذ مجموعة من القرارات التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها، واتخاذ أي قرار إداري يتطلب تجميع قدر معين من المعلومات تختلف في حجمها تبعاً لطبيعة ومدى خطورة القرار وأهمية ودرجة استمراره، وأي قرار يؤخذ في غياب المعلومات يندر أن يكون سليماً، مما يحتم وجود نظام متكامل من المعلومات التي تفيد رجال الإدارة في اتخاذ قراراتهم.

2 - 4 - علاقات العمل الداخلية:

تعتبر كل منظمة منظومة ينبغي أن تتفاعل جزئياتها مع كلياتها والعكس أيضاً حتى تعمل بكفاءة عالية، كما أنه على الإدارة العليا القضاء على كافة الصراعات الداخلية وأن تدرب باقي المستويات الإدارية على ذلك، من خلال عدم المجاملات في العمل، وعدم التفرفة في المعاملة، والاجتماعات الدورية بالعاملين، وعمل المقابلات ذات الطابع الاجتماعي ومحاربة مراكز القوى كمكاتب السكرتارية ورجال الأمن.

وكنتيجه لهذا المبحث استنتجت أن تحسين الأداء هو أمر ضروري داخل المؤسسة حيث يمكنها من إزالة الحواجز والعوائق التي من شأنها أن تعرقل عملية التقدم والتطور، كما أن هناك العديد من المداخل والتي من خلال تفاعلها فيما بينها أن تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، غير أنه لا يمكن أن نتجاهل بعض العراقيل التي تعترض طريق عملية تحسين الأداء، وترتبط هذه العراقيل إما بصاحب سلطة اتخاذ القرار داخل المؤسسة أو تكون مرتبطة بالمؤسسة في حد ذاتها.

خلاصة:

من خلال دراستي في الفصل الثاني تعرفت على الأداء وعملية تقييم الأداء، وكذلك تحسينه، وتوصلت إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو الاستمرار والبقاء، وأن تقييم الأداء له دور كبير وفعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية التي تضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة.

وأن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد المادية والمالية والبشرية ويعتبر هذا الأخير من أحسن الموارد استخداما في تحسين ادائها فمن خلالها تكون المؤسسة أقدر على المنافسة.

ومن أجل التغلب على أوجه الضعف في أداء المؤسسات وتمكينها من مواجهة التحديات يجب تكثيف البحث وتوجيهه نحو ما خطط له مسبقا ثم متابعة الأداء وتحليل مشكلاته و تشخيص أسبابه، ثم تطوير الأداء وتحسينه باستمرار، مع مراعات كافة الأبعاد المالية، التسويقية كفاءة العمليات الداخلية و مدى تحقيق رضا العاملين، إضافة إلى الاهتمام الكافي بمتابعة التغيرات الخارجية والكشف عن الفرص والتهديدات والتعامل معها بإيجابية.

الفصل الثالث: دراسة حالة

مؤسسة سوناطراك خلال

الفترة: 2015-2018

تمهيد:

بعدما تطرقت في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية لتحليل المالي وتحسين الأداء من خلال عرض المفاهيم والأدوات الأكثر استخداما في التحليل المالي، سأحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سوناطراك باعتبارها ذات طابع اقتصادي، وسأحاول التعرف على حقيقة الوضع المالي من خلال التعرف على المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وتحليل الوثائق المحاسبية من خلال استخدام النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي الذي سبق ذكرها، وهذا بالاعتماد على ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك.

المبحث الثاني: المؤشرات الأساسية لمؤسسة سوناطراك.

المبحث الثالث: تحليل الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك.

المبحث الأول: ماهية شركة سوناطراك

تعتبر شركة سوناطراك من أكبر الشركات في إفريقيا من حيث الحجم، وكذلك من حيث تشغيلها لأكبر عدد من العاملين، كما أنها تقدم العديد من الخدمات كما تعتبر كذلك من أهم وأكبر مصادر الدخل لدى العديد من الدول، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف عليها أكثر وعلى أهم فروعها.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك

1- تعريف شركة سوناطراك:

S.O.N.A.T.R.A.CH (سوناطراك) هي شركة للبحث، الإنتاج، النقل، التحويل وتسويق المحروقات (الغازية والسائلة) أسست بهدف تغطية الاحتياجات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وإنعاش الاقتصاد الوطني بالمرسوم رقم 63-491 المؤرخ بـ 31 ديسمبر 1963، وكذلك تعتبر المورد الأساسي لجلب العملة الصعبة⁽¹⁾.

2- لمحة تاريخية حول شركة سوناطراك:

بعد اتفاقية إيفيان أصبحت الشركة الفرنسية هي صاحبة الكلمة في قطاع المحروقات بالجزائر تنتج كما تشاء، فقد استغلت هذه الفرصة لترفع أرباحها أكثر ما يكون غير مكثرتة بمستقبل اقتصاد الجزائر، فالجزائر لا تملك في سنة 1962 سوى مليون طن من البترول الخام من مجموع 20.7 مليون طن أي بنسبة 10,5% من الإنتاج الإجمالي، ونظرا لأن أغلب دخل الجزائر في ذلك الوقت من النفط والخمور، وأن عملية التنمية تتطلب رؤوس أموال كبيرة فقد أدركت الجزائر أن وضع وتطبيق سياسة رشيدة في قطاع الطاقة من شأنه أن يجعل عملية التنمية منتعشة⁽²⁾.

في ظل هذه الشروط وانطلاقا من هذه الاعتبارات رأى المسؤولون ضرورة قيام شركة وطنية تعتنى بشؤون النفط لأنه لا يعقل أن تبقى الجزائر البلد المنتج للمحروقات دون أن تستغلها.

وبهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) في أمريكا اللاتينية (البيرو)، وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، برقم أعمال يقارب 5324 مليار دينار جزائري محقق خلال سنة 2015⁽³⁾.

(1) Http: Bouhanifia. yoo7.com, 07/07/2020.

(2) Wiki <https://an.m.wikipedia.org>

(3) المرجع نفسه.

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في إفريقيا، الثانية عشر في العالم، وهي أيضا رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع، وثالث مصدر عالمي للغاز البترول، وخامس مصدر للغاز الطبيعي.

وتعتبر أول شركة إفريقية، رابع شركة بترولية عالمية، ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات).

سادس شركة عالمية فيها الغاز الطبيعي (احتياطات وإنتاج)، خامس وعشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين، خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي، رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع، ثالث مصدر عالمي للغاز البترول المميع.

2 - 1 - بعض الحقول الهامة:

حقل حاسي مسعود، حقل حاسي الرمل، حقل زرجونتين، ايت خير، حاوي برقاوي / بن كحلة، تن فويه كورت أوردو⁽¹⁾.

2 - 2 - مشروعات سوناطراك خارج الجزائر:

شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبيرو بمشروع كاسيا وفازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها، كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا، ومشروع نوم هيد بتونس، وأقسامها هي: نوم هيد-نفطا-غلسي-ميد غاز - نفتيك - طيران التاصيلي⁽²⁾.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

قبل التطرق لعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك ارتأيت أن أقدم أولا بعض المفاهيم الخاصة بالهيكل التنظيمي:

1 - تعريف التنظيم:

تعني كلمة التنظيم التجديد وهو يشكل الإطار الذي يجب أن تعمل المؤسسة ضمنه، ويمكن تعيين الجهات المعنية به فيما يلي:

- المدير العام والمساعدون: مهامهم وضع الأهداف والسياسات.

(1) <https://m.marefa.org> , 06/07/2020.0

(2) المرجع نفسه.

- رؤساء الإدارة والمصالح: وظيفتهم تتحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف والسياسات المسطرة.

2 - الهيكل التنظيمي:

هو مخطط يمثل مجموعة هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح، كما أنه وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة ويبين معظم المهام المؤداة من طرف المصالح والأشخاص، فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة، ويمتاز بسرعة التنفيذ والبساطة والسهولة.

الشكل رقم 06 الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة سوناطراك، 2018، ص ص 14 - 15.

المطلب الثالث: أهداف وأنشطة ومكانة مؤسسة سوناطراك في الاقتصاد الجزائري

1 - أهداف شركة سوناطراك:

حددت سوناطراك أهدافها على أساس أن تكون أداة الدولة الفعالة للاستثمارات في ميدان المحروقات وكانت هذه الأهداف كما يلي⁽¹⁾:

- * شراء وبيع المحروقات؛
- * إعداد وانجاز دراسات تمهيدية متعلقة ببناء وسائل النقل البرية والبحرية والمحروقات واستغلال هذه الوسائل؛
- * تنفيذ كل ما يتعلق بالشركة من عملية المالية وغيرها؛
- * الحصول على حقوق الرخص والاتفاقيات الضرورية المتعلقة بالمحروقات وهكذا تكون (سوناطراك) قد تحملت عبئ تطوير القطاع، إلى جانب القيام بعملية التسويق، وقد بدأت المهمة برأس مال قدره 40 مليون دينار قسم إلى 400 سهم مقدار كل سهم 100 ألف دينار وتمتلك هذه الأسهم الدولة والمؤسسات العامة حيث⁽²⁾:

- + في 1966: الشركة اشتملت على مجموعة الأنشطة البترولية؛
- + في: 1971/02/24: تأميم المحروقات؛
- + في 1981: إعادة هيكلة (إنشاء 17 مؤسسة مستقلة)؛
- + في 1992: انطلاق عمليات تحديث الفوج البترولي العالمي.

2 - أنشطة سوناطراك:

سوناطراك هي مؤسسة عالمية بمجال أنشطتها الصناعية البترولية والغازية، ومن أهم أنشطتها⁽³⁾:

1. نشاط الصناعة البترولية الأفقية: الاستغلال والإنتاج؛
2. نشاط النقل: يتمثل في نقل المحروقات عبر القنوات؛
3. نشاط الصناعة البترولية التحتية: وهي آخر نشاطات المؤسسة متمثلة في

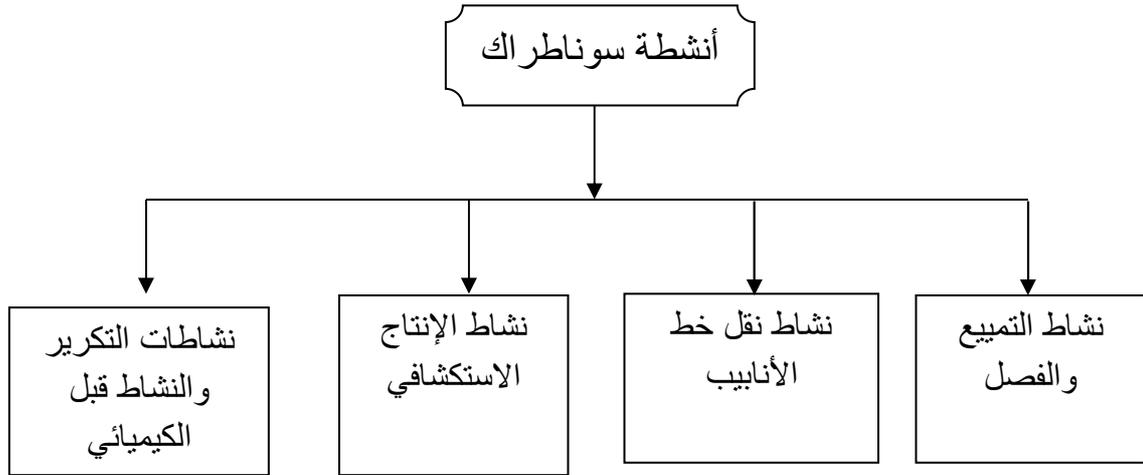
التمميع والتحويل.

(1) <https://bouhanifia.yoo7.com>, 07/07/2020

(2) المرجع نفسه

(3) <https://www.aljazeera.net>, 19/07/2020

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لأنشطة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك.

3 - مكانة سوناطراك في الاقتصاد الجزائري:

شركة سوناطراك هي دائما في خدمة اقتصاد الجزائر بعد تأسيسها سنة 1963 وقد احتملت كل التغيرات والإصلاحات بتمديد مجموعة الأنشطة البترولية.

واليوم تؤمن سوناطراك مهمات مركزية واستراتيجية على البحث، الإنتاج، العلاج، وتمييع الغاز الطبيعي، وكذلك فصل الغاز، البترول المميع (GPL)، وهي تمون بالتناوب في السوق الوطنية وتسويق المحروقات السائلة و الغازية في السوق الخارجية (العالمية)⁽¹⁾.

4- سوناطراك شركة ذات أسهم:

المساهم الوحيد لسوناطراك هو الدولة، تحت المرسوم المؤرخ في 11 فيفري 1998، سوناطراك أصبحت شركة ذات أسهم وذلك حسب التنظيم التالي:

- 1- التجمع العام AG؛
- 2- المجلس الإداري CA؛
- 3- الرئيس المدير العام وهو مساعد من طرف نائب الرئيس أو القائم على رأس الأنشطة؛
- 4- في سنة 1999 الجزائر مع شركائها الممثلون الشرط الأول في الاكتشافات.

(1) <https://www.alaraby.co.uk>, 19/07/2020

المبحث الثاني: المؤشرات الأساسية لمؤسسة سوناپراك

من أجل تتبع مسار المؤسسة يتطلب ذلك دراسة عدة متغيرات التي تعتبر مؤشرا يتم من خلاله معرفة مصادر النقد في المؤسسة، وكذلك مصروفاتها، وتحويل هذه المؤشرات إلى معلومات تفيد في عملية التحليل في المنشأة من أجل الحكم على الوضع السائد فيها.

المطلب الأول: تطور المؤشرات المالية لمؤسسة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018).

أولا: تطورات الميزانية المالية المختصرة

تعرف الميزانية المالية بأنها كشف يظهر لإدارة الشركة ما تمتلكه من موارد وما عليها من تكاليف خلال فترة زمنية محددة، وفيما يلي عرض مختصر لأهم عناصر الميزانية المالية.

1- جانب الأصول:

من خلال الجدول الموالي سوف نركز على تطور حجم الأصول خلال الفترة (2015-2018).

الجدول رقم (01): تطور جانب الأصول خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار دينار جزائري.

السنة	2015	2016	2017	2018
الأصول				
الأصول غير المتداولة	6063	6377	6396	7051602
الأصول المتداولة	3385	3711	4174	5695679
المجموع	9448	10088	10570	12747281

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات التقارير السنوية خلال الفترة (2015-2018).

2- جانب الخصوم:

من خلال الجدول الموالي سوف نركز على تطور حجم الخصوم خلال الفترة (2015-2018).

الجدول رقم (02): تطور جانب الخصوم خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار دينار جزائري

السنة	2015	2016	2017	2018
الخصوم				
رأس المال الخاص	5830	6046	6242	7632162
الخصوم غير الجارية	198	208	349	606135
الخصوم الجارية	3420	3834	3979	4508984
المجموع	9448	10088	10570	12747281

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018).

يمثل الجدول تغيرات الميزانية المالية لمؤسسة سوناطراك خلال سنوات الدراسة (2015-2018)

والتي تتكون من جانبي الأصول والخصوم.

نلاحظ من خلال الجدول أن البنية المالية لمؤسسة سوناطراك في ارتفاع وتزايد مستمر من سنة

لأخرى، فبعد أن كانت 9448 مليار دينار سنة 2015 تطورت ووصلت قيمتها إلى 12747281 مليار د

ج سنة 2018، ويعود سبب هذا الارتفاع إلى ضخامة حجم المشاريع وكذلك تطورها خاصة أن هذه الشركة

تنشط في مجال المحروقات والنفط وهو قطاع يضم أكبر وأضخم الشركات العالمية، وبالتالي تطور

الاستثمارات التي قامت بها الشركة داخل الوطن وخارجه ما أدى للزيادة في حجم أصولها وخصومها.

ثانيا: تطورات رقم الأعمال مؤسسة سوناطراك

أما عن تطور رقم أعمال الشركة خلال فترة الدراسة فالجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03): تطور رقم أعمال شركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار دينار جزائري.

السنوات	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	3648	3398	4031	5756

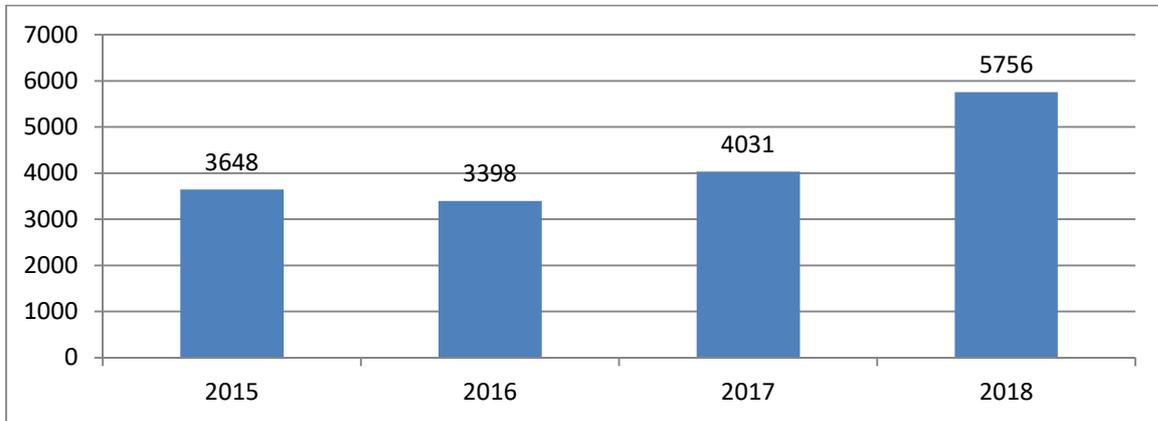
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)، الملاحق (06،05،04).

يمثل الجدول أعلاه تطورات رقم أعمال مؤسسة سوناطراك خلال فترة الدراسة (2015-2018) والتي

يمكن ترجمتها إلى المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (08): تطور رقم أعمال شركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار دج جزائري



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03).

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ أن رقم الأعمال في تزايد مستمر من سنة لأخرى ما عدا

سنة 2016، أين عرف تدهور طفيف في رقم الأعمال من 3648 مليار دج سنة 2015 إلى 3398 مليار

دج سنة 2016.

ثالثا: تطورات النتيجة الصافية لشركة سوناطراك

الجدول رقم (04): تطور النتيجة الصافية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار دينار جزائري.

السنة	2015	2016	2017	2018
النتيجة الصافية	09	207	326	541051

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)، الملاحق (06،05،04)

يمثل الجدول تطورات النتيجة الصافية حيث تعبر هذه الأخيرة عن مقدار الثروة الصافية التي حققتها المؤسسة خلال عملياتها سواء تعلق الأمر بالاستغلال أو الاستثمار أم العمليات الاستثنائية.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن قيمة النتيجة الصافية لمؤسسة سوناطراك في تزايد وارتفاع مستمر، حيث تمثلت قيمتها سنة 2015 بـ 09 مليار د ج ليصل إلى 541051 مليار د ج سنة 2018، وهذا راجع إلى ارتفاع أسعار بيع المحروقات في الأسواق العالمية نسبيا، بالإضافة إلى تحقيق نتائج مالية موجبة خلال سنوات الدراسة، الأمر الذي أثر بالإيجاب على النتيجة الصافية وهو أمر جيد بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: تطورات قيم الواردات واتجاهات التصدير والاستثمار لمؤسسة سوناطراك

تعتبر الصادرات والواردات عنصر مهم في الحياة التجارية والاقتصادية، فهي تعني بالدرجة الأولى توسيع للحدود، وبالتالي تبادل السلع والخبرات بين الدول.

أولا: تطور قيم الواردات لمؤسسة سوناطراك

يتم عادة استيراد المواد التي لا تستطيع الصناعة المحلية إنتاجها بنفس الكفاءة أو تكلفة الإنتاج مثل الدول الأخرى المصدرة أو البضائع غير المتوفرة داخل الحدود المحلية وفيما يتم توضيح أهم قيم واردات مؤسسة سوناطراك خلال فترة الدراسة.

جدول رقم (05): تطور قيم واردات مؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليون طن.

السنوات الواردات	2015	2016	2017	2018
الغزولين	1,6	1,6	1,6	0,2
مازوت	1,7	1,5	1,4	0,3
البيو تمين	0,4	0,3	0,2	0,4
آخر	0,5	0,4	0,4	0,1
المجموع	4,2	3,8	3,6	1,0

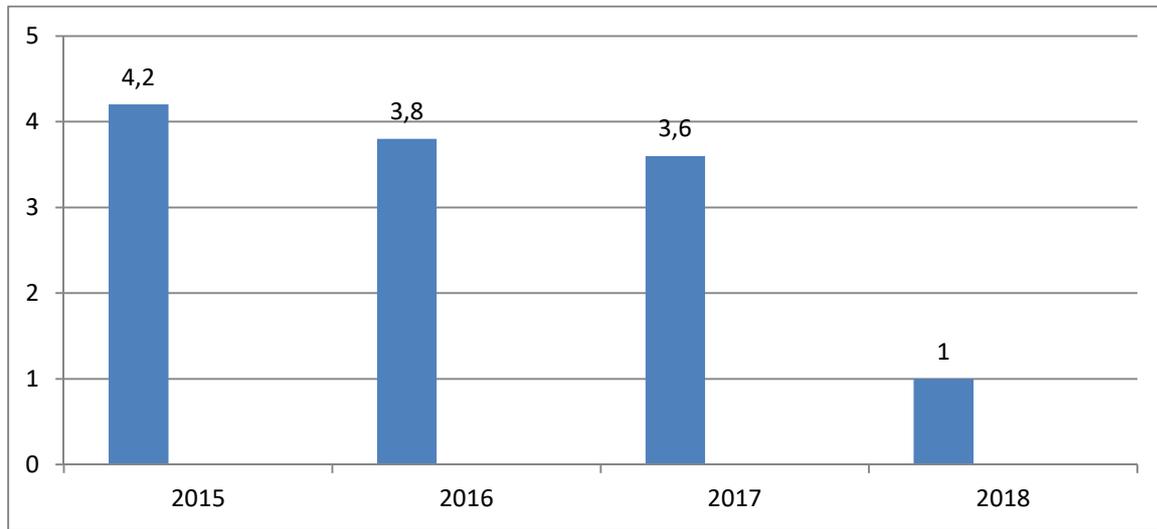
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2018.

تشكل الواردات العمود الفقري للتجارة الدولية باعتبارها عملية نقل للمنتجات من مصدر خارجي إلى

داخل الدولة، ويمكن ترجمة هذه الأرقام إلى المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (09): تطور قيم واردات شركة سوناطراك للفترة (2015-2018)

الوحدة: مليون طن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ أن قيمة الواردات في تناقص من سنة لأخرى، حيث كانت

قيمتها سنة 2015 تقدر بـ 4.2 مليون طن، واستمرت في الانخفاض من سنة إلى أخرى لتصل إلى 01

مليون طن سنة 2018، ويعتبر هذا مؤشر جيد، حيث يتم الاعتماد على البضائع المحلية وتعزيزها، إلا أن الواردات في حد ذاتها لا تعتبر شيء سلبي أو مضر بالاقتصاد المحلي، فهذا من شأنه أن يعزز نوعية الحياة مع السلع الأرخص ثمنًا، مقارنة مع الصناعات التحويلية المحلية، وبالتالي تساعد في منع التضخم.

ثانياً: تطور اتجاهات التصدير لمؤسسة سوناطراك

كلما زاد التصدير زادت الميزة التنافسية وبالتالي تكتسب الدولة معرفة حول كيفية البيع للأسواق الخارجية، إضافة إلى زيادة احتياطات النقد الأجنبي الموجودة في البنك المركزي في البلد، وفيما يلي عرض لأهم اتجاهات التصدير لمؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم (06): تطور اتجاهات التصدير لمؤسسة سوناطراك للفترة (2015-2018)

الوحدة: مليون TEP.

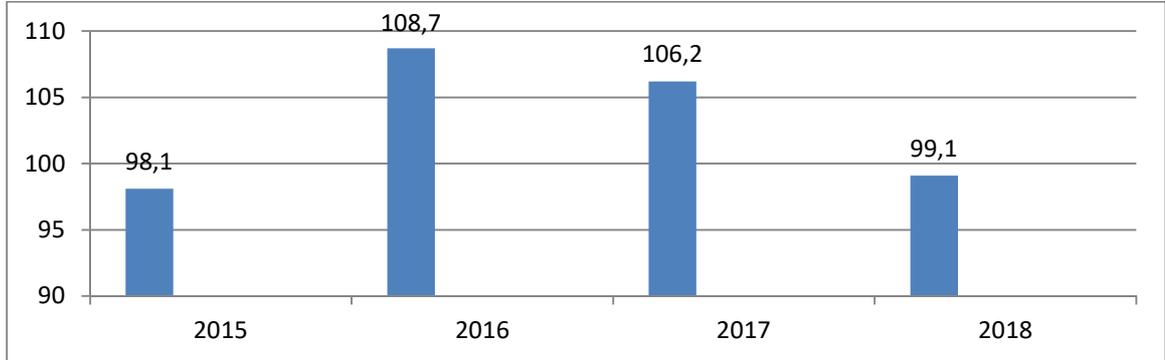
السنوات	2015	2016	2017	2018
غاز طبيعي	25,9	36,8	36,0	36,3
مكثف	15,8	14,9	15,7	12,9
غاز البترول المسال	8,7	8,4	8,0	7,6
بترول خام	24,2	25,2	24,7	21,7
منتوج مكرر	17,9	17,5	17,1	15,7
المجموع	98,1	108,7	106,2	99,1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2018.

الصادرات هي البضائع والخدمات المنتجة في بلد واحد والتي يتم شراؤها من قبل المقيمين في بلد آخر حيث يمثل الجدول تغيرات كل من الغاز الطبيعي والمكثف وغاز البترول المسال والبترول الخام والمنتوج المكرر والتي يمكن ترجمتها إلى المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (10): تطور اتجاهات التصدير لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليون TEP



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06).

بالاعتماد على معطيات الجدول والتمثيل البياني نلاحظ أن قيمة الصادرات ازدادت من سنة 2015 إلى سنة 2016، حيث كانت قيمتها 98,1 مليون TEP لتبلغ 108,7 مليون TEP، إلا أن هذه القيمة بدأت بالانخفاض بعدها مباشرة من سنة 2017، حيث كانت تمثل 106,2 مليون TEP إلى 99,1 مليون TEP سنة 2018، وحتى تتمكن المؤسسة من زيادة حجم صادراتها عليها إتباع إستراتيجية الاتفاقيات التجارية من أجل تعزيز الصادرات وبمجرد خفض سياسة الحماية التجارية للجميع سيكون من الحكمة تخفيض الرسوم الجمركية نتيجة لذلك.

ثالثاً: تطورات الاستثمار لمؤسسة سوناطراك

يعتبر الاستثمار المقوم الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والذي يتم من خلاله تحقيق الأرباح والعوائد للشركات والمؤسسات والأفراد وذلك من خلال التأثيرات الإيجابية المترتبة على زيادة الدخل ورأس المال من خلال الاستثمار.

جدول رقم (07): تطور قيم الاستثمار لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار US\$

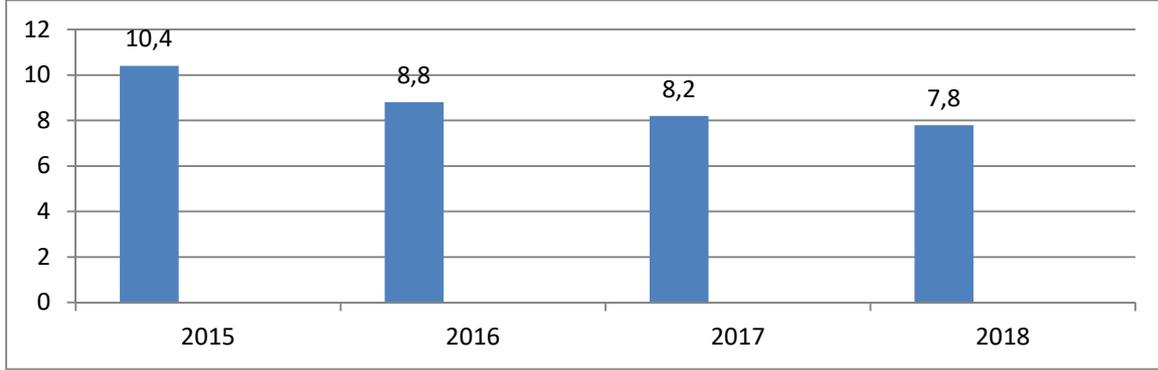
السنوات	2015	2016	2017	2018
الانجازات	10,4	8,8	8,2	7,8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2018.

من أجل تحقيق الحماية للمال والزيادة في حجم العوائد تسعى المؤسسة إلى استثمار أموالها بهدف المحافظة على القوة الشرائية للمال والحصول على أكبر قيمة من الدخل الجاري والتي يمكن ترجمتها إلى المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (11): تطور قيم الاستثمار لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار US\$



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07).

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ أن قيم الاستثمار في انخفاض مستمر من سنة إلى أخرى، حيث تمثلت قيمته سنة 2015 بـ 10,4 مليار US\$ لتصل إلى 7,8 مليار US\$ سنة 2018، ويعود هذا إلى السياسات الاقتصادية المعتمدة من طرف الحكومة، أو إلى سعر الفائدة، أو التوقعات حول النشاط الاقتصادي (حالة جيدة أو سيئة).

المطلب الثالث: تطورات قيم الإنتاج لمؤسسة سوناطراك

يعتبر الإنتاج من أكثر النشاطات التي تساهم في دعم الاقتصاد المحلي للدول، كما يوفر الدعم المناسب للتنمية الاقتصادية عن طريق تزويد الإنتاج المحلي الإجمالي بمجموعة من الموارد التي تساعد على تنميته، وفيما يلي عرض مختصر لبعض أنواع الإنتاج الخاصة بمؤسسة سوناطراك.

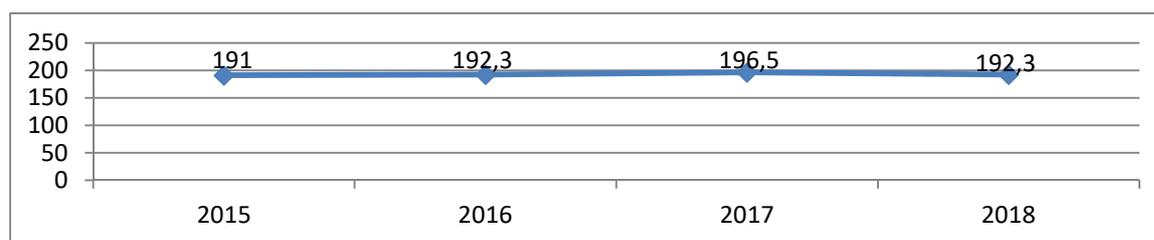
جدول رقم (08): تطور إنتاج الهيدروكربونات الأولى لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018) الوحدة: مليون Tep.

السنوات	2015	2016	2017	2018
بجهد خاص	144,0	147,2	149,9	143,9
بالاشتراك	47,0	45,1	46,6	48,4
المجموع	191,0	192,3	196,5	192,3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2018.

يمثل الجدول تطور إنتاج مادة الهيدروكربونات الأولى خلال الفترة (2015-2018) لمؤسسة سوناطراك بجهد خاص وبالاشتراك والتي يمكن ترجمتها للمنحنى البياني التالي:

المنحنى رقم (01): تطور إنتاج الهيدروكربونات الأولى لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018) الوحدة: مليون Tep



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (08).

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ أن قيمة إنتاج الهيدروكربونات في ارتفاع مستمر من سنة 2015 إلى سنة 2017، حيث بلغت قيمته 196,5 مليون Tep بعدما كانت 191 مليون Tep إلا أن سنة 2018 عرفت انخفاض طفيف في قيمة إنتاج الهيدروكربونات.

جدول رقم (09): تطورات إنتاج النفط الخام الأولى لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018) الوحدة: مليون طن.

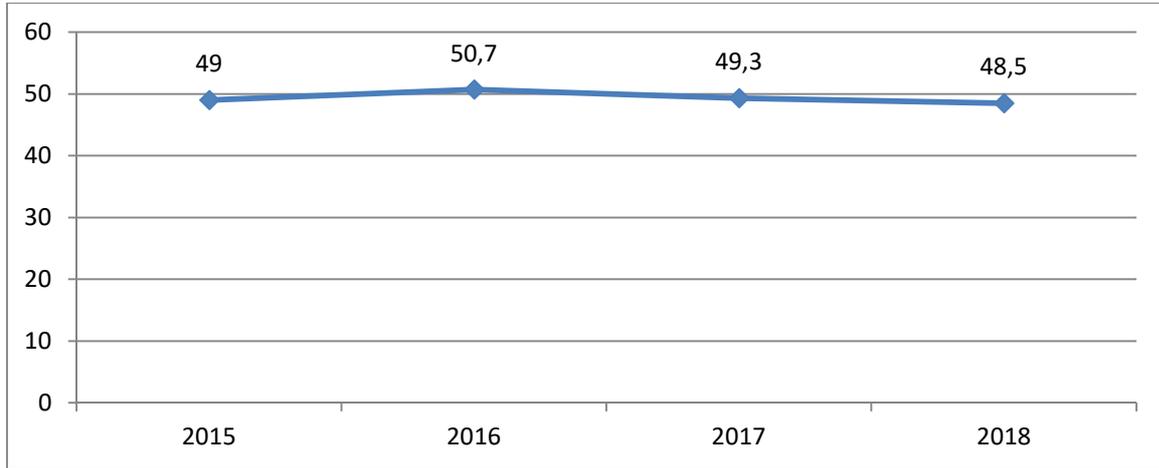
السنوات	2015	2016	2017	2018
بجهد خاص	26,2	28,4	28,2	27,7
بجهد مشترك	22,9	22,3	21,1	20,7
المجموع	49,0	50,7	49,3	48,5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2018.

يبين الجدول تطور إنتاج مادة النفط الخام الأولي لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2015-2018 بجهد خاص وبالإشتراك والذي يتم ترجمة أرقامه من خلال المنحنى البياني التالي:

المنحنى رقم (02) تطورات إنتاج النفط الخام الأولي لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-

2018).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (09).

من خلال الجدول والتمثيل البياني نلاحظ أن قيمة النفط الخام الأولي سنة 2015 كانت 49 مليون طن ثم ارتفعت إلى 50,7 مليون طن سنة 2016، غير أنه في سنة 2017 عرف انخفاض طفيف، حيث بلغت قيمته 49,3 مليون طن ثم 48,5 مليون طن سنة 2018.

جدول رقم (10): تطورات إنتاج الغاز الطبيعي الأولي لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار Sm^2 .

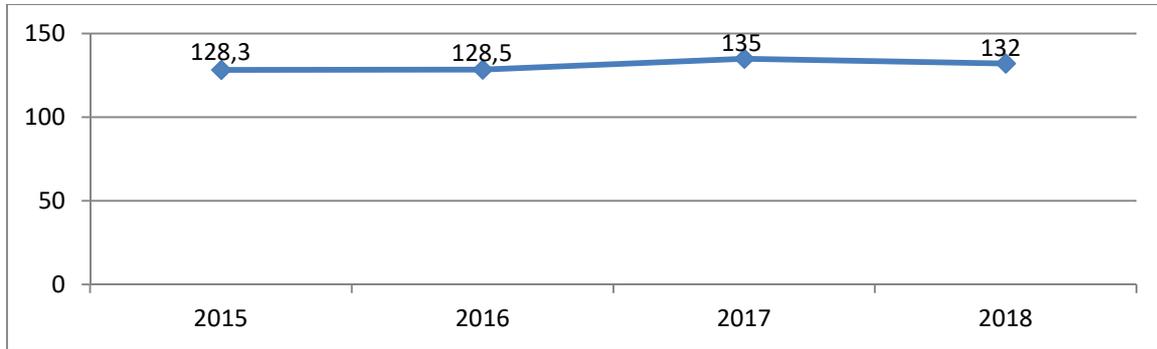
السنوات	2015	2016	2017	2018
بجهد خاص	108,4	109,6	113,2	107,9
بالشراكة	19,9	18,9	21,8	24,2
المجموع	128,3	128,5	135,0	132,0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2018.

الجدول أعلاه يمثل تطور إنتاج مادة الغاز الطبيعي الأولي بجهد خاص وبالإشتراك لمؤسسة

سوناطراك خلال سنوات الدراسة (2015-2018) والتي يمكن ترجمة أرقامها إلى المنحنى البياني التالي:

المنحنى رقم (03): تطورات إنتاج الغاز الطبيعي الاولي لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018).
الوحدة: مليار sm^2 .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10).

بعد دراسة تطورات إنتاج الغاز الطبيعي في الجدول واستنادا إلى التمثيل البياني نلاحظ أن قيمة إنتاج الغاز الطبيعي في ارتفاع مستمر من سنة لأخرى، حيث كانت قيمته سنة 2015 تقدر بـ 128,3 مليار Sm^2 ، بعدها بلغت سنة 2017 بـ 135 مليار Sm^2 ، غير أن سنة 2018 شهدت انخفاض في قيمته حيث سجلت 132 مليار Sm^2 .

جدول رقم (11): تطورات إنتاج مجمع الغاز الطبيعي المسال لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018).
الوحدة: مليون m^2 .

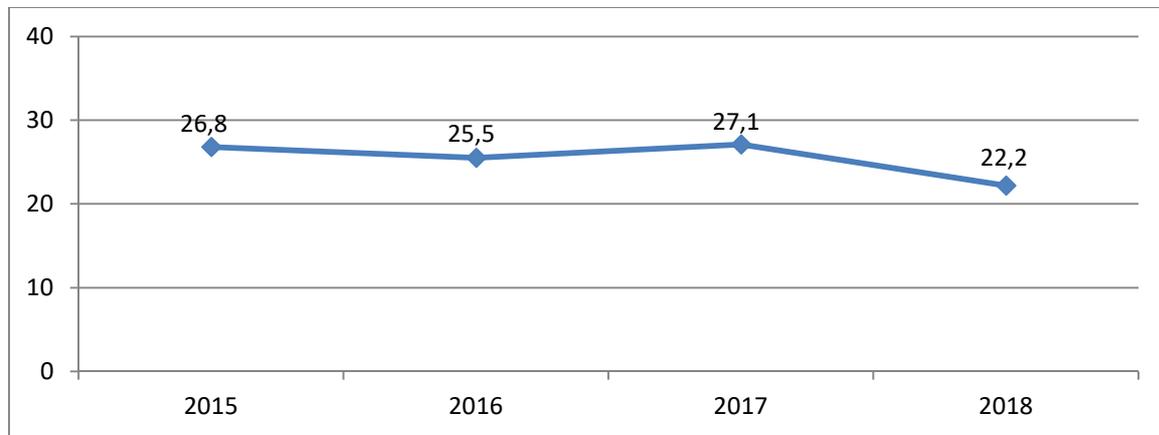
السنوات	2015	2016	2017	2018
GL1Z	8,9	6,4	5,0	2,8
GL2Z	4,0	4,6	6,3	4,7
GL1K	7,7	6,8	8,1	6,8
GL3Z	6,4	7,7	7,6	7,9
المجموع	26,8	25,5	27,1	22,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناطراك لسنة 2018.

يمثل الجدول تطور إنتاج مجمع الغاز الطبيعي المسال لمؤسسة سوناطراك لكل من GL1Z، GL2Z، GL1K، GL3Z خلال فترة الدراسة (2015-2018) والتي يمكن ترجمة أرقامها إلى المنحنى البياني التالي:

المنحنى رقم (04): تطورات إنتاج مجمع الغاز الطبيعي خلال الفترة (2015-2018)

الوحدة: مليون m^2



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (11).

من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه نلاحظ أن قيمة إنتاج مجمع الغاز الطبيعي المسال في انخفاض من سنة إلى أخرى، باستثناء سنة 2017 التي شهدت ارتفاع في قيمته حيث بلغت هذه القيمة 27,1 مليون Sm^2 .

الجدول رقم (12): تطورات الإنتاج المسوق لمؤسسة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018)

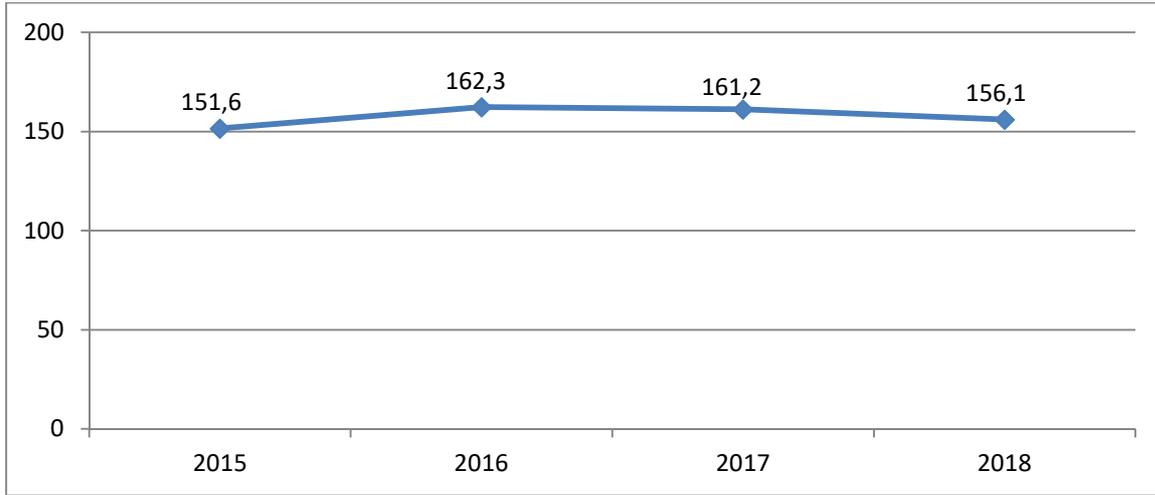
الوحدة: مليون Tep.

السنوات	2015	2016	2017	2018
السوق الوطنية	53,3	53,6	55,0	57,0
الصادرات	98,1	108,7	106,2	99,1
المجموع	151,6	162,3	161,2	156,1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لشركة سوناپراك لسنة 2018.

الجدول أعلاه يمثل تطور الإنتاج المسوق لمؤسسة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018)، في السوق الوطنية وفي حالة التصدير للخارج والتي نترجمها للمنحنى البياني التالي:

المنحنى رقم (05): تطورات الإنتاج المسوق لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12).

من خلال ملاحظة الجدول والتمثيل البياني الذي يلخص تطورات الإنتاج المسوق لمؤسسة سوناطراك نلاحظ انه ارتفع من 151,6 مليون Tep سنة 2015 إلى 162,3 مليون Tep سنة 2016 بعدما انخفض إلى 161,2 مليون Tep، ثم إلى 156,1 مليون Tep وهذا سنتي 2017 و 2018.

المبحث الثالث: تحليل الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك

في هذا المبحث سوف نقوم بتتبع تطور نشاط مؤسسة سوناطراك من خلال حساب بعض المؤشرات والتي يتم حسابها من خلال الوثائق المحاسبية والتقارير السنوية المتحصل عليها، وذلك وفق ما جاء في الملاحق المرقمة من 1 إلى 6 في آخر البحث.

المطلب الأول: تحليل الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي

في هذه الحالة يتم تحليل التوازن باستخدام ثلاث مؤشرات وهي:

1 - تحليل رأس المال العامل FR:

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (13): حساب رأس المال العامل الصافي

السنوات	2015	2016	2017	2018
الأصول المتداولة	3385	3711	4174	5695679
الخصوم المتداولة	3420	3834	3979	4508984
رأس المال العامل الصافي	35-	123-	195	1186695

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018).

يوضح الجدول تطورات الأصول المتداولة والخصوم المتداولة لمؤسسة سوناپراك خلال فترة الدراسة

والتي يتم من خلالها حساب رأس المال العامل الصافي خلال الفترة (2015-2018).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم رأس المال العامل كانت سالبة خلال سنتي 2015 و2016

وهذا راجع إلى انعدام هامش الأمان للدائنين في الأجل القصير، ويجب أخذ كافة الاحتياطات والتدابير والعمل على خروج الشركة من عثرتها المالية بشكل سريع.

بينما نلاحظ قيمة رأس المال العامل كانت موجبة خلال سنتي 2017 و2018، أي أن الأصول

المتداولة أكبر من الخصوم المتداولة وهذا يعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها عند حلول تاريخ استحقاقها، وكذلك وجود فائض في السيولة على المدى القصير، غير أن ارتفاع رأس المال العامل يعود إلى ارتفاع الأصول والخصوم المتداولة، ونفسر هذا الارتفاع في الأصول المتداولة إلى ارتفاع القيم الجاهزة، أما ارتفاع الخصوم المتداولة فهو راجع إلى اعتماد المؤسسة على ديون إضافية.

1-1 - رأس المال الخاص:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (14): حساب رأس المال العامل الخاص

السنوات	2015	2016	2017	2018
الأموال الخاصة	5830	6046	6242	7632162
الخصوم المتداولة	6063	6377	6396	7051602
رأس المال العامل الخاص	233-	331-	154-	580560

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018).

نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص كانت سالبة خلال السنوات 2015 و2016 و2017، وهذا يفسر بكون أن الأموال الخاصة في ارتفاع مستمر، وكذلك الأصول الثابتة، إلا أن ارتفاع نسبة الأموال الخاصة كان أقل من نسبة ارتفاع الأصول الثابتة، وهذا يعني أن الأموال الخاصة لا تكفي لتمويل الأصول غير المتداولة وبالتالي المؤسسة تحتاج إلى ديون طويلة الأجل من أجل تمويلها، بينما نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص لسنة 2018 كانت موجبة، وهذا يفسر بكون أن الأموال الخاصة ارتفعت بنسبة أكبر من ارتفاع الأصول الثابتة، وبالتالي المؤسسة أصبحت تمتلك القدرة على تمويل استثماراتها بأموالها.

1 - 2 - رأس المال العامل الأجنبي: وهو عبارة عن مجموع الديون

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (15): حساب رأس المال العامل الأجنبي

السنوات	2015	2016	2017	2018
خصوم غير متداولة	198	208	349	606125
خصوم المتداولة	3420	3834	3979	4508984
رأس المال العامل الأجنبي	3618	4042	4328	5115119

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018).

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي موجب وفي ارتفاع مستمر من سنة لأخرى وهذا راجع إلى الارتفاع في الخصوم المتداولة وغير المتداولة، ويفسر بكون المؤسسة تعتمد على الديون لتمويل احتياجاتها وخاصة في المدى القصير.

2 - احتياجات رأس المال العامل:

ينشأ الاحتياج في رأس المال العامل من عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين دورة الاستغلال والديون قصيرة الأجل، فينشأ خلل في تمويل الأصول المتداولة ويعبر عنه بالفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ما عدا السلفات المصرفية، فإذا كان الفرق موجب يعني أن هناك خلل تتم تغطيته بالموارد الدائمة أي دورة الاستثمار.

احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق) - (د.ق الأجل - السلفات المصرفية).

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (16): حساب احتياجات رأس المال العامل

السنوات	2015	2016	2017	2018
قيم الاستغلال	354	373	393	642680
القيم القابلة للتحقيق	2963	3462	4448	6648749
د.ق الأجل	342	3834	3979	4508984
السلفات المصرفية	2	-	1	-
احتياجات رأس المال العامل	101-	1	863	2782445

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناظراك خلال الفترة (2015-2018).

يمثل الجدول تغيرات قيم الاستغلال، القيم القابلة للتحقيق إضافة إلى ديون قصيرة الأجل والسلفات

المصرفية والتي يتم الاعتماد عليها في حساب احتياجات رأس المال العامل خلال الفترة (2015-2020).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاحتياج لرأس المال العامل سنة 2015 كانت سالبة، وهذا

يعود إلى أن الاستخدامات الجارية أقل من الخصوم الجارية، وأن المؤسسة لا تحتاج إلى رأس مال عامل

لأنه يغطي كل الاستثمارات، ونلاحظ بعد ذلك ارتفاعه من سنة إلى أخرى (2016 - 2018)، ويمكن

تفسير ذلك بوجود احتياجات لدورة الاستغلال، ويستلزم على المؤسسة القيام برفع احتياجات التمويل إما عن

طريق رفع قيمة المخزونات أو زيادة الرفع في حقوق المؤسسة.

3 - الخزينة:

هي مجموع الأموال الموجودة بحوزة المؤسسة والتي يمكن التصرف فيها فعلا لمدة دورة استغلالية،

أي المبالغ السائلة التي تستطيع استعمالها فورا، وتشمل صافي القيم الجاهزة، وهي تعبر عن وجود أو عدم

وجود توازن مالي، ويتم حسابها كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الوحدة: مليار دج

الجدول رقم (17): حساب الخزينة

السنوات	2015	2016	2017	2018
رأس المال العامل	(35)	(123)	195	1186695
احتياجات رأس المال العامل	(101)	1	863	2782445
الخزينة	66	-124	-668	-1595750

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول FR و BFR

يبين الجدول تغيرات رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل خلال سنوات الدراسة (2015-2018)، من خلالها حساب قيم الخزينة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الخزينة كانت موجبة سنة 2015، وهذه الحالة تستلزم أن رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل، وهذا يدل على أن رأس المال العامل يمول جزء من احتياجات الدورة والباقي عبارة عن فائض في الخزينة يستوجب توظيفه أو استثماره حتى لا يبقى عبارة عن أموال مجمدة لا يستفاد منها.

ابتداء من سنة (2016 - 2018)، نلاحظ أن الخزينة سالبة، في هذه الحالة رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل أي أن الموارد لا تغطي إلا جزءا من احتياجات الدورة، والباقي يمول بديون قصيرة الأجل، ومنه تبقى الخزينة تعاني من نقص أو عجز في تسديد ديونها قصيرة الأجل، ويجب على المؤسسة معالجة هذه الوضعية الغير جيدة، وحتى تتمكن المؤسسة من استخدام مواردها استخداما مثاليا يتوجب عليها التأثير في كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل بما يتوافق مع سياستها أو بما تراه مناسبا لها.

المطلب الثاني: تحليل الأداء المالي بواسطة نسب السيولة والنشاط

من أجل الحصول على نتائج حول المركز المالي والنقدي وتقييم قرارات التمويل والاستثمار لابد من استعمال بعض الأدوات التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة.

أولا: نسب السيولة

يتم حساب نسب السيولة لمعرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في الأجل المحددة.

1- نسبة السيولة العامة:

السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (18): حساب نسبة السيولة العامة

السنوات	2015	2016	2017	2018
الأصول المتداولة	3385	3711	4174	5695679
الخصوم المتداولة	3420	3834	3989	4508984
نسبة السيولة العامة	0.98	0.96	1.04	1.26

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018).

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة السيولة العامة سنة 2015 و2016 و هذا راجع إلى أن الخصوم المتداولة كانت أكبر من الأصول المتداولة، معناه أن المؤسسة غير قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بالأصول المتداولة، إلا أنه في سنة 2017 و2016 نلاحظ أن نسبة السيولة العامة كانت أكبر من الواحد، وسجلت ارتفاع من سنة 2017 إلى سنة 2018 و هذا يعني أن المؤسسة أصبحت قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل بالأصول المتداولة، وبالتالي نقول أن المؤسسة ميسورة من الناحية المالية، وقادرة على السداد والوفاء بالتزاماتها، وتحقيق الوضعية المثالية من حيث تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل.

2 - نسبة السيولة المختصرة:

من خلال هذه النسب يتم استبعاد المخزون لأنه يحتاج إلى مدة طويلة ليتحول إلى سيولة.

نسبة السيولة المختصرة = الأصول الجارية - المخزون / الخصوم متداولة

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (19): حساب نسبة السيولة المختصرة

السنوات	2015	2016	2017	2018
الأصول المتداولة	3385	3711	4174	5695679
المخزون	354	373	393	642680
الخصوم المتداولة	3420	3843	3979	4508984
نسبة السيولة المختصرة	0.88	0.87	0.95	1.12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018).

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة قادرة على تغطية ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة باستثناء المخزون دون الحاجة إلى تحويل جزء من أصولها غير المتداولة إلى سيولة أو الحصول على قروض جديدة.

3 - نسبة السيولة الجاهزة:

تعتمد هذه النسبة على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالالتزامات القصيرة الاجل دون اللجوء إلى تحصيل من مدينيها.

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (20): حساب نسبة السيولة الجاهزة

السنوات	2015	2016	2017	2018
القيم الجاهزة	542	485	665	1722928
الخصوم المتداولة	3420	3834	3979	4508984
نسبة السيولة الجاهزة	0.15	0.12	0.16	0.38

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018).

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل من خلال القيم الجاهزة دون اللجوء إلى بيع مخزونات أو التحصيل من مدينيها، حيث نلاحظ أن هذه النسبة في ارتفاع من سنة إلى أخرى باستثناء سنة 2016، حيث عرفت انخفاض طفيف في قيمتها.

ثانيا: نسب النشاط

تقيس هذه النسب كيفية تسيير المؤسسة لمجموع أصولها ذات درجات السيولة المختلفة مقارنة بدرجات استحقاق عناصر الخصوم.

1 - معدل دوران مجموع الأصول:

تعتبر هذه النسبة أداة لقياس فعالية إدارة المؤسسة في استغلال مواردها وإدارة مجهوداتها، حيث تحدد مقدار مساهمة كل عنصر مستثمر ضمن أصولها في تحقيق رقم الأعمال.

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{مجموع الأصول}}$$

جدول رقم (21): حساب معدل دوران مجموع الأصول

الوحدة: مليار دج

السنوات	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	3648	3398	4031	5756457
مجموع الأصول	9448	10088	10570	12747281
معدل دوران الأصول	0.38	0.33	0.38	0.45

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018).

يقدر معدل دوران مجموع الأصول خلال سنة 2015 بـ 0.38، هذا يعني أن كل دينار مستثمر في السنة يولد 0.38 دينار من المبيعات ما يدل على أن المؤسسة تعمل بمستوى لابس به من طاقتها الإنتاجية هذا ما يمكن المؤسسة من زيادة حجم المبيعات دون زيادة في رأس المال، في حين أن سنة 2016 سجلت انخفاض في معدل دوران مجموع الأصول إلى 0.33 سببه تراجع في أداء المؤسسة لهذه السنة، ولتجنب هذا الانخفاض على المؤسسة القيام باستغلال كل أصولها أو بيع جزء من أصولها الغير مستغلة، ونلاحظ ارتفاعه سنة 2017 إلى 0.38 ثم يرتفع ليصل إلى 0.45 سنة 2018 ما يدل على ارتفاع أداء المؤسسة خلال هذه السنوات.

2 - معدل دوران الأصول الثابتة:

يقيس هذا المعدل كفاءة المنشأة في استخدام الأصول الثابتة في زيادة المبيعات ومن ثم تحقيق الأرباح حيث:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول الثابتة}$$

جدول رقم (22): حساب معدل دوران مجموع الأصول الثابتة

الوحدة: مليار دج

السنوات	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال	3648	3398	4031	5746457
الأصول الثابتة	6063	6377	6396	7051602
معدل دوران الأصول الثابتة	0.60	0.53	0.63	0.81

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتة سنة 2015 قدر بـ 0.60، وهذا يعني أن كل واحد دينار مستثمر في الأصول الثابتة يولد 0.60 من المبيعات، لينخفض بعدها سنة 2016 إلى

0.53 ويعود هذا الانخفاض إلى عدم مقدرة الشركة على الاستعادة المثلى من الأصول الثابتة أو بسبب وجود طاقة معطلة ضمن هذه الأصول ليرتفع إلى 0.63 سنة 2017 ويستمر في الارتفاع إلى 0.81 سنة 2018، وهذا يدل على كفاءة الشركة في إدارة الأصول الثابتة أو صغر حجم الاستثمار في هذه الأصول.

3 - معدل دوران الأصول المتداولة:

يعكس هذا المعدل كفاءة المنشأة في إدارة الأصول المتداولة من أجل الحصول على المبيعات،

حيث:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول المتداولة}$$

الوحدة: مليار دج

الجدول رقم (23): حساب معدل دوران الأصول المتداولة

2018	2017	2016	2015	السنوات
5756457	4031	3398	3648	رقم الأعمال
5695689	4174	3711	3385	الأصول المتداولة
1.01	0.96	0.91	1.07	معدل دوران الأصول المتداولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناپراك خلال الفترة (2015-2018).

من خلال الجدول المبين أعلاه معدل دوران الأصول المتداولة قدر بـ 1.07 سنة 2015 هذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول المتداولة في سنة 2015 يولد 1.07 من المبيعات، غير أنه انخفض سنة 2016 إلى 0.91 وهذا راجع إلى عدم كفاءة الإدارة في استغلال أصولها المتداولة، ثم يرتفع تدريجياً إلى 0.96 ثم 1.01 خلال سنتي 2017 و2018 على التوالي وهذا الارتفاع سببه ارتفاع الأداء التشغيلي للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل الأداء المالي عن طريق نسب الربحية والمردودية

تستخدم عدة مؤشرات لقياس ربحية المؤسسة ونسبة الربحية تمثل المردودية المواتية من استخدام عنصر من العناصر المحركة للنشاط في المؤسسة وقياس للأثار المباشرة المترتبة عن استخدام أصول معينة أو خصوم معينة.

1- المردودية التجارية:

يتم من خلالها تقييم قدرة المؤسسة على استخلاص الفائض من التشغيل أو الهامش التجاري.

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{رقم الأعمال}}$$

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (24): حساب المردودية التجارية

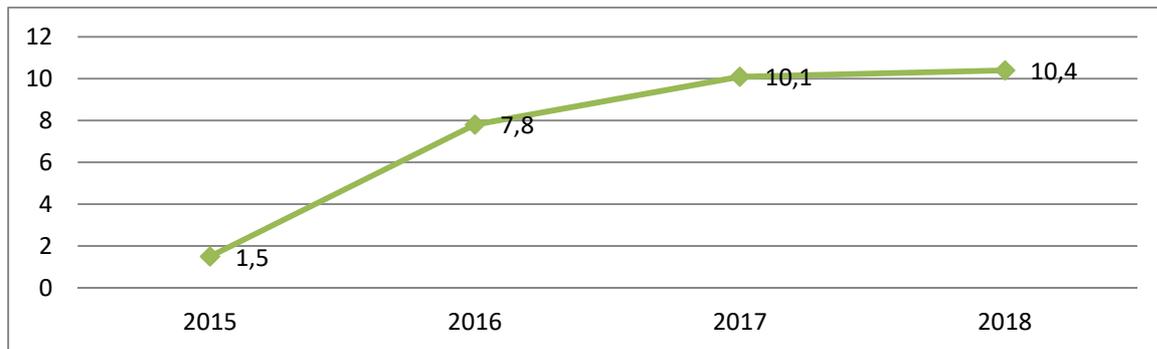
السنوات	2015	2016	2017	2018
الربح الإجمالي	57	268	410	601819
رقم الأعمال	3658	3398	4031	5756457
المردودية التجارية	% 1.5	% 7.8	% 10.1	% 10.4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018).

يوضح الجدول أعلاه تطورات الربح الإجمالي ورقم الأعمال لمؤسسة سوناطراك خلال سنوات الدراسة (2015-2020) والتي يتم من خلالها حساب نسبة المردودية التجارية ويمكن ترجمة هذه الأرقام من خلال المنحنى البياني التالي:

المنحنى رقم (06): تطور قيم المردودية التجارية لشركة سوناطراك للفترة (2015-2018).

الوحدة: مليار دج



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (24)

من خلال الجدول أعلاه والمنحنى البياني نلاحظ أن نسبة المردودية التجارية كانت موجبة ومتزايدة من سنة إلى أخرى خلال سنوات الدراسة وهذا يعتبر مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة، وإن المؤسسة تحقق أرباح، وهذا يعود إلى كفاءة المديرين في إدارة رقم الأعمال وجميع التكاليف للمؤسسة.

2 - المردودية المالية:

تمثل هذه النسبة ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من الربح الصافي.

المردودية المالية = الربح الصافي / الأموال الخاصة

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (25): حساب المردودية المالية

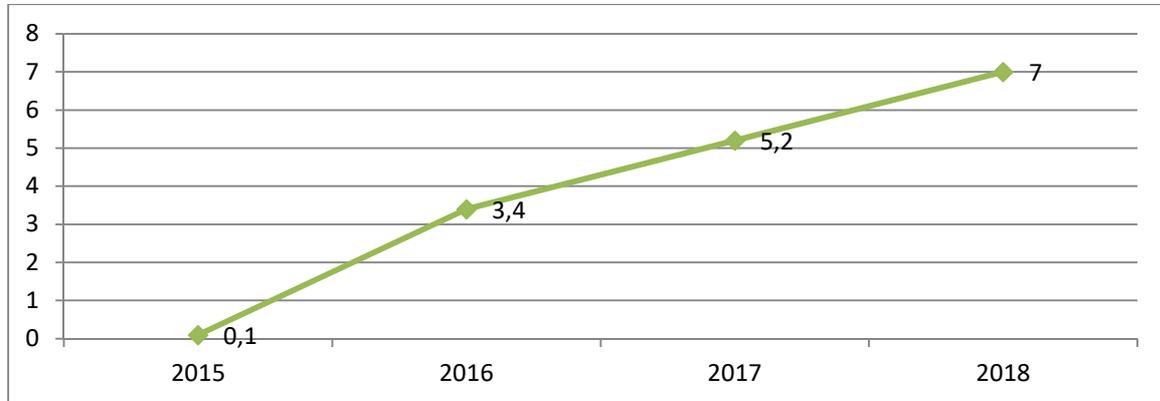
السنوات	2015	2016	2017	2018
الربح الصافي	09	207	326	541748
الأموال الخاصة	5830	6046	6242	7632162
المردودية المالية	% 0.1	% 3.4	% 5.2	% 7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018).

يمثل الجدول تطور قيم كل من الربح الصافي والأموال الخاصة والتي تزداد قيمتها كل سنة من سنوات الدراسة (2015-2018)، من خلال هذه القيم يتم احتساب نسب المردودية المالية خلال هذه الفترة، ويمكن ترجمة هذه الأرقام إلى المنحنى البياني التالي:

المنحنى رقم (07): تطور قيم المردودية المالية لشركة سوناطراك للفترة (2015-2018).

الوحدة: مليار دج



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (25).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمنحنى البياني أن معدل المردودية المالية خلال فترة الدراسة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى بالرغم من نسبتها الضئيلة جدا سنة 2015، إلا أنها عرفت تزايد مستمر لباقي السنوات وهذا راجع إلى حسن تسيير واستخدام الموارد المالية المحققة.

3 - المردودية الاقتصادية:

تستخدم المردودية الاقتصادية من اجل تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحسب كما يلي:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \text{إجمالي فائض الاستغلال} / \text{مجموع الأصول}$$

الوحدة: مليار دج

جدول رقم (26): حساب المردودية الاقتصادية

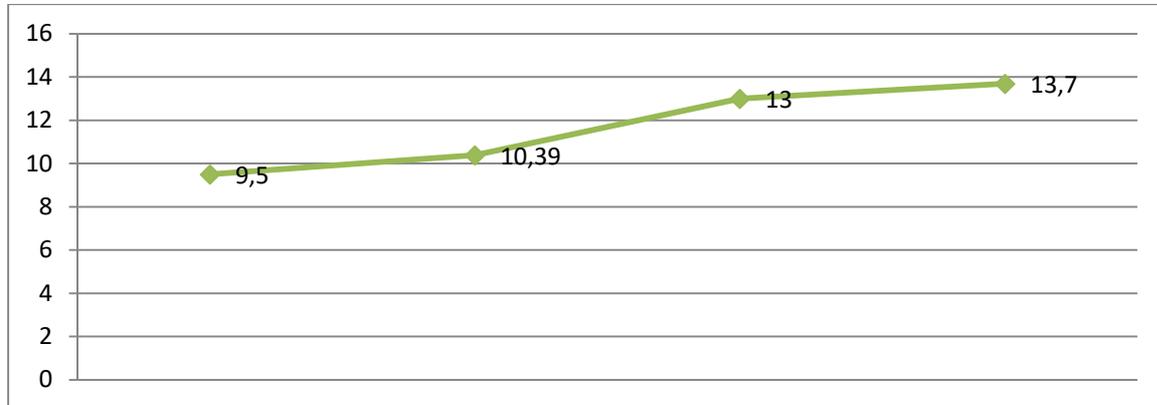
السنوات	2015	2016	2017	2018
إجمالي فائض الاستغلال	903	1049	1376	1754163
مجموع الأصول	9448	10088	10570	12747281
المردودية الاقتصادية	% 9.5	% 10.39	% 13	% 13.7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك خلال الفترة (2015-2018).

يعكس لنا الجدول أعلاه تطورات إجمالي فائض الاستغلال إضافة إلى إجمالي الأصول خلال سنوات الدراسة (2015-2020)، من خلال هذه القيم يتم تتبع تطور نسب المردودية الاقتصادية خلال هذه السنوات، ويمكن ترجمة هذه القيم من خلال المنحنى البياني التالي:

المنحنى رقم (08): تطور المردودية الاقتصادية لشركة سوناطراك للفترة (2015-2018)

الوحدة: مليار دج



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (26)

من خلال الجدول أعلاه والمنحنى البياني نلاحظ أن معدلات المردودية الاقتصادية متزايدة من سنة إلى أخرى حيث بلغت 13.7 % سنة 2018 مقارنة بالسنوات السابقة، وهذا بسبب ارتفاع قيم الفائض الإجمالي للاستغلال من جهة وارتفاع قيم إجمالي الأصول من جهة أخرى، هذا ما يدل على كفاءة السياسات التشغيلية والقرارات التي اتخذتها الإدارة المالية للمؤسسة، وكفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الإجمالية نتيجة أصولها والاستخدام الأمثل لموارها.

خلاصة:

بعد الدراسة التطبيقية المتعلقة بمؤسسة سوناطراك والاطلاع على الوثائق المحاسبية المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج، وكذا معرفة كل المؤشرات المعبرة والمحللة لوضعية المؤسسة، ومن خلال قيامي بتحليل الوضعية المالية لها بالاعتماد على أدوات التحليل المالي يمكن القول أن مؤسسة سوناطراك من أضخم الشركات في إفريقيا كما أنها تمتلك مكانة هامة داخل الاقتصاد الجزائري وهذا لتمتعها بعدة خصائص كإكتشاف ونقل وتسويق البترول إضافة إلى امتلاكها لأهم الحقول البترولية كحقل حاسي مسعود وحقل حاسي الرمل ومن خلال النتائج الموصول إليها بعد الدراسة التي أجريتها حول البيانات المتعلقة بالمؤسسة يمكن القول أن المؤسسة تعاني من نقص وعجز في تسديد ديونها قصيرة الأجل من خلال تحقيقها لخزينة سالبة، لكن رغم هذا فالمؤسسة تمتلك أداء جيد من خلال تحقيقها مستوى لا بأس به لأصولها المملوكة بغض النظر عن بعض الأصول الغير مستغلة وهي في شكل طاقة معطلة، ومن الأحسن التخلي عن الاستثمارات الزائدة، كما أنها تتمتع بمستوى جيد من السيولة التي بحوزتها وبالتالي عدم لجوئها إلى البنك للوفاء بالتزاماتها وتحقيقها للوضعية المثالية .

تحقيقها لمردودية تجارية ومالية واقتصادية جيدة خلال سنوات الدراسة وهذا دليل على كفاءة السياسات التشغيلية فيها.

خاتمة

خاتمة:

اعتمدنا في دراستنا على التحليل المالي للحكم على أداء المؤسسة الاقتصادية واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وتحديد وضعيتها المالية، وباعتباره موضوع هام من مواضيع التسيير المالي والمراقبة المالية الدقيقة يتم من خلاله الكشف عن مدى نجاعة وكفاءة السياسة المتبعة من طرف الإدارة المالية، ولا يتم ذلك إلا باعتمادها على أدوات التحليل المالي كوسيلة يتمكن المحلل من خلالها من معرفة الوضع الحقيقي للمؤسسة وتوجيه قراراته نحو النقاط التي تستوجب التصحيح أو التطوير، لذلك اعتمدنا على القوائم المالية لمؤسسة سونطراك والتي تعتبر المرآة العاكسة لصورة المؤسسة أمام مختلف المتعاملين معها وخاصة أصحاب المصلحة.

ومن هذا المنطلق يتضح لنا أن تحليل الأداء يعتبر المرحلة التمهيديّة التي لا بد على المحلل المرور عليها من خلال استخدامه لمختلف النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي للوصول إلى إعطاء حكم عام حول المسار المستقبلي للمؤسسة وكفاءتها التشغيلية، لذلك توصلنا من خلال دراستنا إلى العديد من النتائج واختبار صحة الفرضيات الموضوعية، وتم تفسيرها كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تم إثبات صحتها، حيث أن تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية مرتبط بنتائج التحليل المالي.
- **الفرضية الثانية:** تم إثبات صحتها، كون التحليل المالي الذي يتم في ظروف جيدة وسليمة تكون نتائجه سليمة ومضبوطة، وبالتالي يكون التسيير جيد وناجح.
- **الفرضية الثالثة:** تم إثبات صحتها، فمؤسسة سونطراك تهدف إلى تحسين أدائها بالاعتماد على نتائج التحليل المالي، وتعطي فرصة للمحلل المالي بالتنبؤ بحالات الفشل المحتملة في السياسات المتبعة من طرفها.

نتائج الدراسة:

1 - النتائج النظرية:

✓ التحليل المالي أداة فعالة داخل المؤسسة تتمكن من خلاله تحديد جوانب الضعف أو القوة؛

- ✓ التحليل المالي مؤشر هام يعكس لنا مدى فعالية الأداء في المؤسسة؛
- ✓ مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم الأدوات المستعملة في تحليل وضعية المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ من خلال التحليل المالي نتحصل على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

2 - النتائج التطبيقية:

- ✓ بالنسبة لمؤسسة "سوناطراك" رأس المال العامل الأجنبي لها موجب عبر سنوات الدراسة التطبيقية ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بنسبة معتبرة من السيولة؛
- ✓ شركة "سوناطراك" تتمتع بوضعية مالية جيدة، حيث كانت قيمة الأصول موجبة وفي تزايد مستمر خلال فترة الدراسة؛
- ✓ بالنسبة للسيولة لمؤسسة "سوناطراك" تحتفظ بقدر منها، وهذا ما يسمح بالقيام بمختلف أنشطتها، وكذلك التزاماتها قصيرة الأجل دون وجود أية صعوبات؛
- ✓ تحقيق المؤسسة لمردودية جيدة خلال مختلف سنوات الدراسة، وهذا أمر جيد بالنسبة لها.

ومن خلال هذه النتائج الخاصة بالجانب النظري والتطبيقي، يمكن الوصول إلى أن التحليل المالي دور كبير للحكم على أداء أي مؤسسة اقتصادية، كما أن لمؤسسة "سوناطراك" أداء جيد يمكنها مواجهة المنافسة الخارجية، وفرض مكانتها اقتصاديا في السوق العالمي.

◆ الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء النتائج السابقة الذكر يمكن طرح الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة فصل التسيير عن الملكية داخل المؤسسة؛

- ✓ علاء المؤسسة أن تعطي أهمية قصوى للتحليل المالي كونه المنطلق الأول في تحسين الأداء ومختلف الإجراءات التصحيحية؛
- ✓ الزيادة في عدد الدورات التدريبية الخاصة بالمحللين الماليين مما يساهم في قدرتهم علاء التعامل مع مختلف نتائج التحليل المالي، وبذلك زيادة أداء المؤسسة وتحسينه؛
- ✓ يجب علاء المؤسسة أن تبقي علاء قيمة ولو قليلة من الأموال في الخزينة حتى تواجه أي طارئٍ يجابهها خاصة في تسديد الديون قصيرة الأجل؛
- ✓ علاء المؤسسة التنازل علاء الأصول غير المستعملة من أجل رفع أدائها المالي.

◆ آفاق الدراسة:

في الأخير يمكن القول أن تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية يشمل جوانب متعددة فهو لا يقتصر علاء الجانب المالي فقط، ومن خلال هذه الدراسة نأمل أن نكون قد فتحنا ولو مجال واحد للقيام بدراسات أخرى أوسع يكون عنوان بحثي هذا منطلق لها، وبالتالي يتسع ليشمل أداء مختلف القطاعات ولا يقتصر الأمر فقط علاء المؤسسات الاقتصادية ما يدفع بمتخذي القرار اتخاذ قرارات سليمة في ضوء نتائج تتسم بالمصداقية، كون أهمية المؤسسة تنبع أساسا نتائجها المحققة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

- 1- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
- 2- أيمن الشنطي وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 3- حمزة محمد الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 4- خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 6- رضوان وليد عمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1997.
- 7- زغيب مليكة، بوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الدراسي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- 8- زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين دار النهضة العربية، مصر، 2001.
- 9- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة مكتبة الشقيري، دون سنة نشر.
- 10- شنوف شعيب، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية الجزء الأول، مكتبة الشركة الجزائرية، بود واو، الجزائر، 2008.
- 11- طاهر محسن منصور الغابي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 12- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13- عدنان هاشم السامراني، الإدارة المالية، المدخل الكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 14- عبد المعطي أرشيد، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 15- عبد الستار الصياح، سعود العمري، الإدارة المالية، أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 16- عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 17- علي عباس، الإدارة المالية، الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 18- علاء فرحان طالب، أيمن شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 19- علي عباس، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمي، الأردن، 2000.
- 20- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 21- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 22- محمد قاسم حسان، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2001.
- 23- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي، مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 24- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتمان، الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 25- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.
- 26- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية والدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 27- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- مؤيد راضي حنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية، مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 29- محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، دار الأعصام العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 30- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 31- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
- 32- محمد مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 33- محمد جاب الرب، إستراتيجية تطور تحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
- 34- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 35- مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.

- 36- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
- 37- نعيم نصر داوود، التحليل المالي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 38- ناصر دادي عدون، تقنيات المراقبة والتسيير، التحليل المالي، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر 1999.
- 39- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

ب/ أطروحات الدكتوراه:

- 1- سارة بن زايد، دور التسويق الابتكاري في تحسين أداء المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2017.

ج / مذكرات الماجستير:

- 1- بوساحة محمد الأمين، بن مالك زكريا، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2012.
- 2- توفيق حناشي، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تطوير إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010.
- 3- جلييلة بن خروف، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، 2009.
- 4- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 03، 2006.
- 5- عمار بن مالك، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2011.
- 6- عادل عش، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2002.
- 7- عمر التواتي، إشكالية تطبيق التشخيص المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2012.
- 8- كمال ديدة، واقع استخدام نظام في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

- 9- لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2012.
- 10- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 11- محمد الصالح فروم، النمو والأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
- 12- مشعل مجهر المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الفصل الأول، 2012.

د / المجلات:

- 1- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- 2- عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001.

❖ المراجع باللغة الفرنسية:

- الكتب:

- 1- Abdellatif khemakhem, la dynamique du control de gestion du nord, paris, 2^{ed}, 1976.

- المواقع الالكترونية:

- 1- Wiki [https:// a.n.m.Wikipedia.org](https://a.n.m.Wikipedia.org).
- 2- [https:// bouhanifia.yoo 7.com](https://bouhanifia.yoo7.com).
- 3- [https:// m.marefa.org](https://m.marefa.org).
- 4- [https://www.alaraby .Co uk](https://www.alaraby.Co.uk)

قائمة الملاحق

2. Présentation des états financiers

A. Bilan au 31 décembre 2016

Actif	Unité : Milliard DA	
	2016	2015
ACTIFS NON COURANTS - NETS	6 377	6 063
• Immobilisations incorporelles	3	3
• Immobilisations corporelles	377	363
• Immobilisations en concession	-	-
• Equipements fixes et complexes de production	2 491	2 561
• Immobilisations en cours	2 055	1 732
• Participations et créances rattachées	477	468
• Autres immobilisations financières	968	931
• Impôts différés actifs	6	6
ACTIFS COURANTS- NETS	3 711	3 385
STOCKS ET EN COURS	374	355
• Stocks de marchandises	1	-
• Matières premières et fournitures	5	8
• Autres approvisionnements	240	219
• Stocks de produits	127	127
• Stocks provenant d'immobilisations	-	-
• Stocks à l'étranger	1	1
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES	2 852	2 486
• Fournisseurs et comptes rattachés	106	73
• Clients et comptes rattachés	400	346
• Personnel et comptes rattachés	-	-
• Organismes sociaux et comptes rattachés	1	1
• Etat et collectivités publiques	550	422
• Groupe et associés	1 686	1 521
• Débiteurs divers	103	117
• Charges constatées d'avance	7	6
DISPONIBILITES ET ASSIMILEES	485	544
• Valeurs mobilières de placement	-	-
• Banques Etablissements Financiers et assimilés	485	542
• Caisses	-	-
• Régies d'avances et accreditifs	-	2
TOTAL ACTIF	10 088	9 448

تابع للملحق رقم 01

2016

Passif	Unité : Milliard DA	
	2016	2015
CAPITAUX PROPRES	6 046	5 830
• Capital émis	1 000	1 000
• Primes et réserves	4 843	4 823
• Résultat net	207	9
• Report à nouveau	-3	-2
PASSIFS NON COURANTS	208	198
• Provisions pour charges	203	193
• Emprunts et dettes financières	2	2
• Autres dettes non courantes	3	3
PASSIF COURANT	3 834	3 420
• Fournisseurs et comptes rattachés	297	273
• Clients et comptes rattachés	11	24
• Personnel et comptes rattachés	18	21
• Organismes sociaux et comptes rattachés	6	7
• Etat et collectivités publiques	240	179
• Groupe et associés	3 248	2 909
• Créiteurs divers	3	4
• Produits constatés d'avance	-	-
• Trésorerie passive	11	3
TOTAL PASSIF	10 088	9 448

2. PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS

A) BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2017

الملحق رقم 02

ACTIF (en Milliard de DA)	2017	2016
ACTIFS NON COURANTS - NET	6 396	6 377
Immobilisations incorporelles	12	3
Immobilisations corporelles	391	377
Immobilisations en concession	-	-
Equipements fixes et complexes de production	2 589	2 491
Immobilisations encours	2 058	2 055
Participations et créances rattachées	496	477
Autres immobilisations financières	839	968
Impôts différés actif	11	6
ACTIFS COURANTS - NET	4 174	3 711
STOCK ET ENCOURS	395	374
Stocks de marchandises	-	1
Matières premières et fournitures	6	5
Autres approvisionnements	253	240
Stocks de produits	134	127
Stocks provenant d'immobilisations	-	-
Stocks à l'étranger	2	1
CRÉANCE ET EMPLOIS ASSIMILÉS	3 113	2 852
Fournisseurs et comptes rattachés	152	106
Clients et comptes rattachés	506	400
Personnel et comptes rattachés	-	-
Organismes sociaux et comptes rattachés	1	1
Etat et collectivités publiques	747	550
Groupe et associés	1 638	1 686
Débiteurs divers	60	103
Charges constatées d'avance	9	7
DISPONIBILITÉS ET ASSIMILÉES	666	485
Valeurs mobilières de placement	-	-
Banques Etablissements Financiers et assimilés	665	485
Caisses	-	-
Régies d'avances et accreditifs	1	-
TOTAL ACTIF	10 570	10 088

2. PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS

A) BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2017 - SUITE

تابع للملحق رقم 02

PASSIF (en Milliard de DA)	2017	2016
CAPITAUX PROPRES	6 242	6 046
Capital émis	1 000	1 000
Primes et réserves	5 020	4 843
Résultat net	326	207
Report à nouveau	-103	-3
PASSIFS NON COURANTS	349	208
Provisions pour charges	194	203
Impôts (différés et provisions)	151	-
Emprunts et dettes financières	1	2
Autres dettes non courantes	3	3
PASSIFS COURANTS	3 979	3 834
Fournisseurs et comptes rattachés	350	297
Clients et comptes rattachés	33	11
Personnel et comptes rattachés	18	18
Organismes sociaux et comptes rattachés	6	6
Etat et collectivités publiques	266	240
Groupe et associés	3 281	3 248
Créditeurs divers	15	3
Produits constatés d'avance	-	-
Trésorerie passive	10	11
TOTAL PASSIF	10 570	10 088

3. ETATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

3.1. Bilan

3.1.1. Actif

(En millions de DZD)	2018	2017
ACTIFS NON COURANTS		
Ecart d'acquisition- Goodwill	18 540	-
Immobilisations incorporelles	21 903	19 264
Immobilisations corporelles	3 762 278	3 343 767
Terrains & aménagements	53 573	56 036
Constructions	323 913	250 520
Autres immobilisations corporelles	504 783	449 477
Immobilisations en concession	490	404
Equipements fixes et complexes de production	2 879 519	2 590 004
Immobilisations en cours	2 134 526	2 150 945
Immobilisations financières	1 054 035	1 268 529
Actifs financiers Mise en équivalence	254 506	204 269
Participations et créances rattachées à des participations	325 659	191 514
Autres immobilisations financières	504 030	897 590
Autres Créances non courantes	-	66
Total Immobilisations	7 021 442	6 807 416
Impôt différé actif NC	30 160	24 910
Total Actif non Courant	7 051 602	6 832 326
ACTIFS COURANTS		
Stock et en-cours	642 680	491 770
Créances et emplois assimilés	3 330 071	3 245 736
Immo. financières	-	-
Clients & autres créances d Expl	651 459	768 642
Autres créances	2 667 219	2 465 559
Comptes de régularisation actif courant	11 393	11 535
Disponibilités et assimilés	1 722 928	1 052 539
Instruments financiers actif dérivés	-	539
Disponibilités	1 722 928	1 051 999
Total Actif Courant	5 695 679	4 790 045
Total Actif	12 747 281	11 622 371

تابع للملحق رقم 03

3.1.2. Passif

(En millions de DZD)	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital social	1 000 000	1 000 000
Biens dévolus par l'état	-	-
Ecart d'évaluation	115 624	94 689
Primes et Réserves	5 047 521	
Autres capitaux propres- Report à nouveau	-	-2 743
Réserves & résultats consolidés	1 457 240	933 828
Réserves Consolidés	930 253	555 940
Réserves groupe	919 172	547 484
Réserves minoritaires	11 081	8 456
Ecart d'équivalence	-4 018	-1 888
Résultat de l'exercice	542 782	389 372
Ecarts de conversion sur résultat groupe	1 034	3 303
Resultat Net de l'ensemble consolidé	541 748	386 069
Résultats minoritaires	697	1 140
Capitaux propres total	7 632 162	6 960 740
PASSIFS NON COURANTS		
Prov. pour risques & charges NC	276 301	252 173
Emprunts & dettes financières NC	165 299	168 097
Autres dettes & comptes de regul. NC	1 663	1 733
Instruments financiers passif dérivés NC	-	-
Impôt différé passif NC	162 871	152 308
Passif non courant total	606 135	574 311
PASSIFS COURANTS		
Emprunts & dettes financières Ct	4 188	4 539
Fournisseurs & autres dettes d Exploit	510 729	431 868
Autres dettes & comptes de regul. Ct	3 989 071	3 640 175
Instruments financiers passif dérivés Ct	-	45
Concours bancaires courants	4 996	10 692
Passif courant total	4 508 984	4 087 319
Total passif	12 747 281	11 622 371

الملحق رقم 04

2016

B. Tableau des Comptes de Résultats au 31 décembre 2016

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS		
DESIGNATION	2016	2015
Ventes et produits annexes	3 398	3 648
Production stockée ou déstockée	3	-98
Production immobilisée	374	337
Subventions d'exploitation	161	206
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 936	4 094
Achats consommés	332	369
Services extérieurs	1 104	1 159
Autres services extérieurs	133	143
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 569	1 671
III. VALEUR AJOUTEE	2 367	2 422
Charges de personnel	150	154
Impôts, taxes et versements assimilés	1 168	1 365
IV. EXCEDENT BRUT	1 049	903
Autres produits opérationnels	98	201
Autres charges opérationnelles	40	59
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	589	640
Reprises sur pertes de valeur et provisions	29	118
V. RESULTAT OPERATIONNEL	545	522
Produits financiers	115	129
Charges financières	393	594
VI. RESULTAT FINANCIER	-278	-465
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	268	57
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	61	47
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaire	-	1
- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	4 177	4 540
- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	3 971	4 532
VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (c-d)	207	9
Eléments extraordinaires (produits)		
Eléments extraordinaires (charges)		
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE		
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	207	9

منحق رقم 05

B) COMPTE DE RÉSULTATS AU 31 DÉCEMBRE 2017

DESIGNATION (en Milliard de DA)	2017	2016
Ventes et produits annexes	4 031	3 398
Production stockée ou déstockée	21	3
Production immobilisée	408	374
Subventions d'exploitation	208	161
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 668	3 936
Achats consommés	388	332
Services extérieurs	1 243	1 104
Autres services extérieurs	143	133
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE	1 774	1 569
III. VALEUR AJOUTÉE	2 893	2 367
Charges de personnel	140	150
Impôts, taxes et versements assimilés	1 379	1 168
IV. EXCEDENT BRUT	1 376	1 049
Autres produits opérationnels	129	98
Autres charges opérationnelles	75	40
Dotations aux amortissements provisions et pertes de valeur	707	589
Reprises sur pertes de valeur et provisions	60	29
V. RESULTAT OPERATIONNEL	783	545
Produits financiers	122	115
Charges financières	495	393
VI. RESULTAT FINANCIER	-373	-278
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)	410	268
Impôts exigibles sur résultat ordinaire	35	61
Impôts différés (variations) sur résultat ordinaire	49	-
- TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES (c)	4 979	4 177
- TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES (d)	4 653	3 971
VIII. RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES (C-D)	326	207
Eléments extraordinaires (produits)	-	-
Eléments extraordinaires (charges)	-	-
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE	326	207

3.2. Compte de résultat consolidé

(En millions de DZD)	2018	2017
Ventes de marchandises, pdts fabriqués, prestations de services et pdts annexes	5 756 457	4 795 674
Production stockée ou déstockée (Var)	37 203	19 961
Production immobilisée	501 301	411 943
Subventions d exploitation	36 289	208 257
Production de l'exercice	6 331 250	5 435 835
Achats consommés	919 056	1 027 162
Services extérieurs	1 376 468	1 108 049
Autres services extérieurs	141 812	122 369
Consommation de l'exercice	2 437 336	2 257 580
Valeur Ajoutée d'exploitation	3 893 914	3 178 254
Autres produits opérationnels	239 719	150 289
Charges de personnel	321 239	287 354
Impôts & taxes	1 818 513	1 391 264
Excedent Brut d'exploitation	1 754 163	1 499 636
Autres produits opérationnels	239 719	150 289
Autres charges opérationnelles	152 518	81 615
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur d'exploitation	734 709	773 674
Dotations des pertes de valeurs et provisions d'éléments financiers	-3 456	11 175
Reprise sur pertes de valeur et provisions d exploitation	57 035	75 563
Reprises des pertes de valeurs et provisions d'éléments financiers	16 102	-1 257
Resultat Operationnel	1 183 117	857 767
Produits financiers	92 155	103 240
Charges financières	673 453	500 573
Resultat financier	-581 298	-397 333
Resultat ordinaire avant impots	601 819	460 434
Impots sur les resultats	129 809	104 504
Total des produits des activités ordinaires	6 736 262	5 763 669
Total des charges des activités ordinaires	6 264 252	5 407 739
Resultat Net des activités ordinaires	472 010	355 930
Eléments extraordinaires (produits)	-	66
Eléments extraordinaires (charges)	1 353	1
Résultat extraordinaire	-1 353	65
Resultat Net de l'exercice	470 656	355 995
Part dans le résultat net MEE (Sociétés Mises en Equivalence)	71 092	30 074
Resultat Net de l'ensemble consolide	541 748	386 069
Interets minoritaires	697	1 140
Resultat net- part du groupe	541 051	384 929