الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع : ...../.....2022

الفرع: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

دور التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي

دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة-شلغوم العيد-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص " مالية المؤسسة "

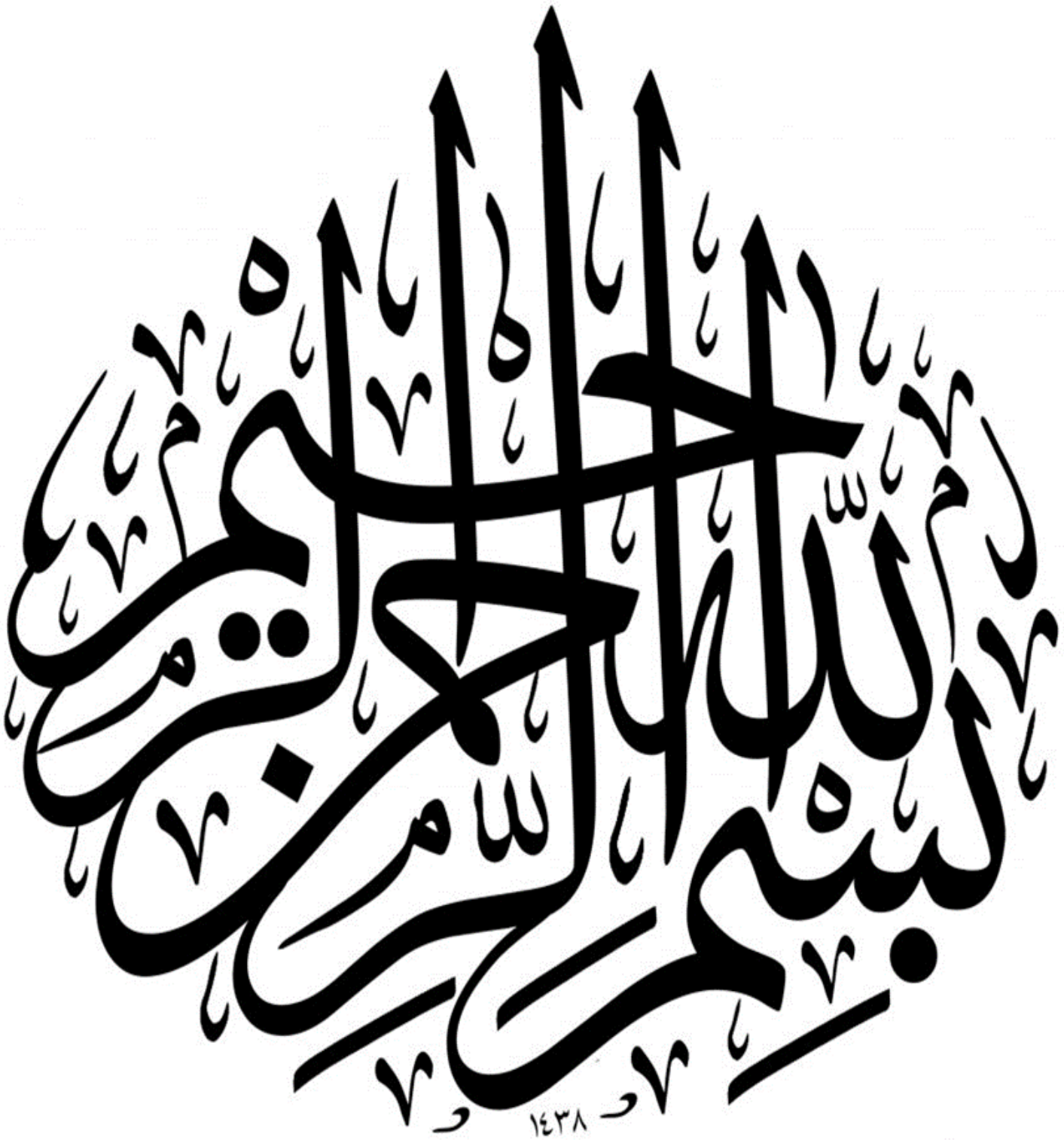
إعـــــداد الطلبة:
-قيدوم إخلاص.
-بن سي عمار عفاف.

إشراف الأستاذ(ة):
د.عون صبرينة

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
د. محبوب فاطمة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
د. عون صبرينة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
د. حمدي فلة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2022/2021


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

الإهـــداء

بعد الجد والكفاح لابد أن ننال ما نسعى إليه، وها أنا ذا أختم مشواري الدراسي وأرفع قبعة تخرجي بكل فخر وإعتزاز بعد تعب ومشقة، فالحمد لله الذي خلقني وجعل سمعي وبصري فيما يرضيه. اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

أمتن لكل من كان له الفضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير أهدي ثمرة جهدي:

إلى الذي وهبني كل ما يملك ولم يبخل علي بأي شيء حتى أحقق له آماله، وسعى لأجل راحتي ونجاحي...إلى من علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة، وسهر على تعليمي بتضحيات جسام ...إلى سندي وقوتي وقدوتي في الحياة .. إلى أعظم وأعز رجل في الكون...إلى من أحمل إسمه بكل فخر" أبي الغالي".

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، وصبرت على كل شيء لأجل راحتي...إلى من رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد .. إلى شعلة أضاءت دربي ودعائها كان سببا في توفيقي... إلى من تتبعتني خطوة بخطوة و دفعتني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى .. إلى قدوتي ومعلمتي في الحياة.. إلى صديقتي وأروع امرأة في الوجود "أمي الغالية".

إليكما "أمي" و" أبي"جزاكما الله عني خير الجزاء في الدارين وأطال الله في عمركما.

إلى المحبة التي لا تنضب والخير بلا حدود.... إلى من شاركتهن تفاصيل حياتي وكن السند الدائم أنتن حبيبات قلبي" أنفال، سلسبيل، تسنيم " وجوهرتي الثمينة وكنزي الغالي " أروى " حماكن الله لي.

إلى كل عائلتي كبيرها وصغيرها عائلة " قيدوم" وعائلة " كبش" وأخص بالذكر من لم تلدهم أمي إخوتي

" منيب، معاذ" وأختي الغالية "حورية" أدامكم الله لي جميعا.

إلى من كان سندا لي ودعمني ولو بالدعاء.. إلى من شاركتني عناء هذا العمل ولم أندم على إختيارها وكانت معي خطوة بخطوة صديقتي وغاليتي" عفاف".

إلى أروع ما صادفت وأفتخر بمعرفتهم رفيقات دربي وطفولتي ... إلى من قضيت معهم أجمل وأحلى الأوقات الإخوة والأخوات: رحمة، نادية، أميمة، سلوى، خديجة، جيهان، ياسر، نصرو، أيمن، مروان، إلياس.... إلى جميع زملاء دفعتي " دفعة مالية المؤسسة" وفقكم الله جميعا.

إلى كل من علمني حرفا وكان سببا في نجاحي طوال مسيرتي الدراسية: معلمي وأساتذتي شكرا لكم جميعا.

وأخيرا أفتخر بنفسي كثيرا لأنني وحدي أعرف ما بذلته في سبيل أن أصبح ما أنا عليه اليوم

قيدوم إخلاص

الحمد الله بعد التعب والجهد الكبير وبفضل الله إستطعت إكمال مسيرتي الدراسية وها أنا اليوم أنهي مذكرتي ويعود هذا الفضل الله سبحانه وتعالى ثم والدي وكل من صادفتهم في حياتي وأهدي ثمرة عملي هذا:

إلى من أوصانا الله بهما والدي الكريمين محبة وتبجيلا

إلى من أعطتني الحب والحنان وعلمتني العطاء والتسامح التي حملتني وهنا على وهن، ورأتني أخطو خطواتي الأولى في حياتي وشجعتني على طلب العلم أمي الغالية شفاك الله وأطال في عمرك.

إلى الذي رباني وعلمني وتعب من أجلي وسخر لي كل الظروف من أجل طلب العلم وشجعني على ذلك، ولم يدخر جهدا في توفير الراحة لي ولعائلتي أبي العزيز أطال الله في عمرك ومنحك الصحة والعافية.

إلى نفسي التي تحملت الكثير من أجل الوصول إلى هذا اليوم أشكرها.

إلى حصني وسندي في الحياة أشقائي: عبدالله، أمين رعاكما الله.

إلى من تشاركت معهم أجمل أيام الحياة شقيقاتي: حياة، صبرينة،مريم، عزيزة،لراوية حفظكن الله، وأولادهن أحباب قلبي زياد، قصي، شعيب، همام، حنين رعاكم الله.

إلى الذي دعمني معنويا وكان لي سند في إتمام مذكرتي "سعيد".

إلى كل عائلة "بن سي عمار" كبيرها وصغيرها.

إلى من ساهمت معي في إنجاز هذا العمل، ذات القلب الطيب التي كانت خير الصديقة، خليلتي" إخلاص".

إلى أصدقائي الذي تعرفت بهم في مشواري الدراسي وعرفت معهم معنى أخوة: لمياء، رحمة، لبنى، رانيا، رتيبة، أية، ياسمين، أميمة ، إيمان، سلسبيل، نزيهة، بشرى، سلوى، إكرام، مروان، نصرو، أيمن، إلياس، وغيرهم الكثير وفقكم الله في حياتكم.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو كان بالدعاء.

إلى كل طاقم المركز الجامعي ميلة وأخص بالذكر دفعتي "مالية المؤسسة".

بن سي عمار عفاف

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، الحمد لله الذي شرفنا بالإسلام وكرمنا بالقران وزينه في قلوبنا الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل، وعلى قول الرسول صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإننا نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتورة " **عون صبرينة**" التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، وكانت عونا لنا في إتمام بحثنا هذا جزاك الله خيرا.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كافة موظفي تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد- بالأخص قسم التجارة كل من السيد " محمد بوحراثي" والسيد "زروال" على النصح والإرشاد وتعاونهم على إتمام الدراسة.

كما لا يسعني في هذا المقام أن أتقدم بفائق الإحترام والتقدير للجنة المناقشة ولجميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر كل أساتذة تخصص " مالية المؤسسة"

لكم مني فائق الإحترام والتقدير جميعا

الملخص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يتم التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي، وذلك من خلال إختيار مجموعة من النسب المالية ، مؤشرات التوازن المالي، وكذا بطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة تطبيقها على المؤسسة محل الدراسة (تعاونية الحبوب والبقول الجافة– شلغوم العيد–)، إذ شملت الدراسة الفترة الممتدة من 2018 إلى غاية 2020 ، وقد تم إختيار هذا الموضوع لمعرفة ما إذا التعاونيات في الجزائر تعمل بالأدوات التقليدية والحديثة، وهل هناك ترابط بين هاتين الأداتين داخل التعاونيات من أجل الحفاظ على إستمراية المؤسسة، بحيث توصلنا إلى أن هناك تكامل بين التحليل المالي و بطاقة الأداء المتوازن لمعرفة كيفية تحديد نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة ومعرفة الوضعية المالية لها، وذلك من خلال تقييم أداءها المالي والتنبؤ بما هو أفضل لها، وتحديد الأبعاد المهملة فيها وبالتالي تعمل على تحسين أداءها، ورفع كفاءتها بشكل كبير.

الكلمات المفتاحية:

التحليل المالي، بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء المالي، الأدوات التقليدية والحديثة.

Abstract :

This study aimed to find out how the integration between financial analysis and the balanced scorecard is done in evaluating financial performance, by selecting a set of financial ratios, financial balance indicators, as well as the balanced scorecard, and trying to apply them to the institution under study (Grains and Dry Pulses Cooperative - Shalghoum Eid-), as the study covered the period from 2018 to 2020, and this topic was chosen to find out whether cooperatives in Algeria work with traditional and modern tools, and is there a connection between these two tools within cooperatives in order to maintain the continuity of the institution, so that we concluded that There is an integration between the financial analysis and the balanced scorecard to know how to identify strengths and weaknesses in addition to achieving the goals and objectives of the institution and knowing its financial position, by evaluating its financial performance and predicting what is best for it, identifying neglected dimensions in it and thus working to improve its performance and raise its efficiency Significantly .

key words : Financial analysis, balanced scorecard, Financial performance assessment, traditional and modern Tools.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	الصفحة
البسملة	–
الإهداء	–
شكر وعرفان	–
ملخص	–
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	IX
فهرس الملاحق	XI
مقدمة	أ – هـ
الفصل الأول: الإطار النظري للتحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن	02 – 22
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية التحليل المالي	03
المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي	03
المطلب الثاني: أنواع ومراحل التحليل المالي	04
المطلب الثالث: مقومات ومجالات التحليل المالي	06
المطلب الرابع: العلاقة بين التحليل المالي وتقييم الأداء المالي	10
المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن	11
المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	11
المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن	13
المطلب الثالث: فوائد وأهداف بطاقة الأداء المتوازن	18
المطلب الرابع: العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المالي	21
خلاصة الفصل	22
الفصل الثاني: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي	24 – 49
تمهيد	24
المبحث الأول: تقييم الأداء المالي	25

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	25
المطلب الثاني: المصادر والعوامل المؤثرة في الأداء المالي	26
المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء المالي	28
المطلب الرابع: أهداف وخطوات تقييم الأداء المالي	30
المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي	32
المطلب الأول: تقييم الأداء المالي بإستخدام النسب المالية	32
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بإستخدام المؤشرات المالية	40
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بإستخدام الرافعة المالية	44
خلاصة الفصل	49
الفصل الثالث: دراسة دور التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–للفترة (2018–2020).	55 – 87
تمهيد	55
المبحث الأول: تقديم تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –	56
المطلب الأول: تعريف تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد –	56
المطلب الثاني: أهمية وأهداف تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد –	56
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد –	57
المبحث الثاني: إستخدام التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد–خلال الفترة (2018 –2020)	61
المطلب الأول: تقديم الميزانيات وجدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–خلال الفترة (2018–2020)	62
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد –خلال الفترة(2018–2020)	69
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة بطاقة الأداء المتوازن بتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–للفترة (2018–2020)	77
المطلب الرابع: مساهمة التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–للفترة (2018–2020)	85

خلاصة الفصل	87
خاتمة	81 – 89
المراجع	98 – 102
الملاحق	–

فهـــرس

الجـــداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جانب الأصول من الميزانية المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد– (2018–2020)	62
02	جانب الخصوم من الميزانية المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد– (2018–2020)	64
03	جدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد– (2018–2020)	65
04	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018	68
05	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019	68
06	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020	69
07	حساب نسب السيولة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد– للسنوات من (2018–2020)	69
08	حساب نسب النشاط لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات من (2018–2020)	71
09	حساب نسب المردودية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات من (2018–2020)	73
10	حساب رأس مال العامل لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات من (2018–2020)	74
11	حساب الإحتياج لرأس مال العامل لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد– للسنوات (2018–2020)	75
12	حساب الخزينة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد –للسنوات من (2018–2020)	76
13	مؤشر الأداء المتعلق بتعظيم العائد من الأصول	78
14	مؤشر الأداء المتعلق بزيادة معدل المردودية	78
15	مؤشر الأداء المتعلق بتحقيق كفاية الأموال	79
16	مؤشر الأداء المتعلق بزيادة الحصة السوقية	79
17	مؤشر الأداء المتعلق بإشباع رغبات العملاء والمحافظة عليهم	80
18	مؤشر الأداء المتعلق بهدف تطوير أنظمة إجراءات حماية العمال	80
19	مؤشر الأداء المتعلق بهدف زيادة عدد العمال واجورهم	81
20	أجور المستخدمين لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد– (2017–2020)	81

21	مؤشر الأداء المتعلق بهدف رفع المستوى التعليمي للعمال	81
22	مؤشر الأداء المتعلق بهدف تحسين ظروف العمل	82
23	أوزان الأهداف الإستراتيجية للمنظور المالي	82
24	أوزان الأهداف الإستراتيجية لمنظور الزبائن	83
25	أوزان الأهداف الإستراتيجية لمنظور التعلم والنمو	83
26	أوزان الأهداف الإستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية	83
27	النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد–	84

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل التحليل المالي	06
02	الجهات التي تستخدم التحليل المالي	09
03	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	15
04	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	17
05	الآثار الإيجابية والسلبية لبطاقة الأداء المتوازن	21
06	الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي	31
07	الدلالة المالية لرأس مال العامل FR_L من أعلى الميزانية	41
08	الدلالة المالية لرأس مال العامل FR_L من أسفل الميزانية	41
09	الدلالة المالية للإحتياج في رأس مال العامل BFR	43
10	الدلالة المالية للخزينة TR	44
11	حالات أثر الرافعة المالية	48
12	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–	58
13	التمثيل البياني لنسب سيولة تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات (2018–2020)	70
14	التمثيل البياني لنسب النشاط لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – للسنوات (2018–2020)	72
15	التمثيل البياني لنسب المردودية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد– للسنوات من (2018–2020)	73
16	التمثيل البياني لرأس مال العامل لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – للسنوات من (2018–2020)	74
17	التمثيل البياني لاحتياج رأس مال العامل لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد–للسنوات من (2018–2020)	75
18	التمثيل البياني لخزينة الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات من (2018–2020)	76
19	علاقة التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي	86

الملاحق

الرقم	العنوان
01	ميزانية تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – لسنة 2018
02	جدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – لسنة 2018
03	ميزانية تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – لسنة 2019
04	جدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – لسنة 2019
05	ميزانية تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – لسنة 2020
06	جدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – لسنة 2020

مقدمة

أدت التطورات التي مست العالم إلى التأثير على المؤسسات الإقتصادية التي تعتبر همزة وصل بين عناصر المجتمع وتعمل على إنعاش الإقتصاد الوطني، ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها من أجل بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة الى قياس وتقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها من خلال مجموعة من الأدوات التقليدية كالتحليل المالي، والأدوات الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن.
ومن بين الأدوات المستعملة في تسيير المؤسسة ومراقبة فعاليتها التحليل المالي، الذي إزدادت أهميته نتيجة توسع وتعقد أنشطة المؤسسات الإقتصادية، إذ يعتبر ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم وتشخيص الحالة المالية للمؤسسة، كما يهدف التحليل المالي إلى إتخاذ القرارات السليمة ويعتبر أفضل أداة للكشف عن أداء المؤسسة ومعرفة الوضعية المالية لها.
ونتيجة تطور البيئة الإقتصادية أدى ذلك إلى ظهور أدوات جديدة تساعد المؤسسة للقيام بمهامها، ومن بين هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن التي يتم الإعتماد عليها من أجل بناء الخطط الإستراتيجية داخل المؤسسات، وكذلك الربط بين الأهداف والمقاييس المختلفة لها من أجل تقييم الأداء المالي الخاص بها والتنبؤ بمدى إيجابية خطتها الإستراتيجية وتوافقها مع تحقيق هذه الأهداف والرغبات، إضافة إلى تحويلها إلى مقاييس مالية وغير مالية.

❖ **إشكالية الدراسة:**

تعتبر أدوات المحاسبة الإدارية من بين الأدوات التي تساعد المؤسسة في معالجة الكثير من المشاكل وكذا الإستغلال الأمثل لمواردها، ومن بين هذه الأدوات نجد أداة التحليل المالي وأداة بطاقة الأداء المتوازن، وعليه لابد من وجود التكامل بين هذه الأدوات من أجل عملية تقييم الأداء المالي.
من خلال ما سبق فإننا قمنا بصياغة الإشكالية على النحو التالي:
كيف يمكن للتكامل بين التحليل المالي وبطاقة الاداء المتوازن أن يساهم في تقييم الأداء المالي؟
من أجل الإجابة عن الإشكالية والإلمام أكثر بالموضوع، تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هو التحليل المالي؟
- ✓ ما هي الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي؟
- ✓ كيف يساهم التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي في تعاونية الحبوب والبقول الجافة-شلغوم العيد-؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

يستند هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:
الفرضية الرئيسية:
يمكن للتكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن أن يساهم في تقييم الأداء المالي.
كما يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يعد التحليل المالي أداة من أدوات المحاسبة الإدارية.
- ✓ يمكن تقييم الأداء المالي بإستخدام الأدوات التقليدية والحديثة.
- ✓ تستخدم تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد –التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المالي.

❖ **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ يعتبر التحليل المالي من أهم مواضيع التسيير المالي للمؤسسة؛
- ✓ القدرة على تشخيص الأداء المالي للمؤسسة؛
- ✓ تساعد بطاقة الأداء المتوازن على إعطاء نتائج دقيقة وواضحة؛
- ✓ من أجل معرفة الفرق بين إستخدام التحليل المالي داخل المؤسسة وكذلك بالنسبة لإستخدام بطاقة الأداء التوازن.

❖ **أهداف الدراسة:**

يمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ التعرف على التحليل المالي وكل ما يتعلق به من مفاهيم وغيرها؛
- ✓ التعرف على بطاقة الأداء المتوازن والتطرق إلى أهم الأبعاد التي تضمنتها؛
- ✓ معرفة كيفية العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية وإدارة الإستراتيجية عند إستخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ التعرف على تقييم الأداء المالي ومدى أهمية تطبيقه داخل المؤسسات الإقتصادية؛
- ✓ معرفة العلاقة التي تربط بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي؛
- ✓ محاولة إيجاد التكامل الذي يربط بين المتغيرين ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسات.

❖ **صعوبات الدراسة:**

تتمثل أهم عوائق التي تم مواجهتها أثناء القيام بالدراسة ما يلي:

- ✓ قلة المراجع نوعا ما؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المؤسسة نظرا لطابعها السري؛
- ✓ وجود تضارب في الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة؛
- ✓ عدم إستخدام المؤسسة للأدوات المالية وغير المالية والذي صعب تطبيق الدراسة.

❖ **منهج الدراسة:**

إعتمدنا خلال تحليلنا لهذا البحث على منهجين هما:

- ✓ **الجزء النظري:** من أجل الإجابة على إشكالية البحث، وإثبات صحة الفرضيات السابقة هل هي صحيحة أم خاطئة، إخترنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق للجوانب النظرية للتحليل المالي، بطاقة الأداء المتوازن، وكذا تقييم الأداء المالي، واعتمدنا في ذلك على مراجع متنوعة من الكتب ومجلات وأطروحات وغيرها التي لها علاقة بالموضوع.
- ✓ **الجزء التطبيقي:** تم الاعتماد فيه على منهج دراسة حالة حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى تعاونية الحبوب والبقول الجافة للفترة 2018-2020 لمعرفة التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن، ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

❖ **منهجية الدراسة:**

خلال عملية جمع المعلومات إعتمدنا على مجموعة من المصادر ساعدتنا في إنجاز هذا البحث، وقد تم إختيار مجتمع الدراسة وانتقاء مجموعة من الأدوات وتطبيقها على الموضوع.

1. **مصادر جمع البيانات:**

هناك العديد من المصادر التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات، يمكن حصرها كما يلي:

- ✓ الكتب، المجلات، البحوث العلمية وغيرها من المصادر؛
- ✓ المقابلات التي أجريت مع مختلف الأطراف داخل الدراسة؛
- ✓ السجلات والوثائق المحاسبية والميزانيات المتحصل عليها من موظفي قسم المالية؛
- ✓ السجلات والوثائق المتحصل عليها من المؤسسة من طرف مصلحة المستخدمين والتجارة.

2. **مجتمع الدراسة:**

تم اختيار تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ لإهتمامها المتمثل في ربط العلاقات بين مختلف المؤسسات، وتعتبر وسيط بين المطاحن والفلاحين.

❖ **هيكل الدراسة :**

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم تقسيم البحث الى:

- ✓ **الفصل الأول:** والمعني بالتحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن، ويتضمن المبحث الأول ماهية التحليل المالي من خلال مطالبه التي تناولنا فيها مفهوم التحليل المالي وأنواعه وأهم مراحله بالإضافة إلى مجالاته ومقوماته، وكذلك علاقته مع تقييم الأداء المالي، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى ماهية بطاقة الأداء المتوازن من خلال مطالبه التي تضمنت مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومنظورتها الأربعة، كذلك أهدافها وفوائدها، بالإضافة إلى علاقتها مع تقييم الأداء المالي.
- ✓ **الفصل الثاني:** والمعني بتقييم الأداء المالي، حيث يتضمن المبحث الأول مفهوم تقييم الأداء المالي من خلال مطالبه التي تناولنا فيها مفهوم الأداء المالي والمصادر والعوامل المؤثرة فيه، كذلك مفهوم تقييم الأداء المالي وأهدافه إضافة إلى خطواته، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الأدوات

المستخدمة في تقييم الأداء المالي حيث تناولنا من خلال مطالبه إلى تقييم الأداء المالي بإستخدام النسب المالية والمؤشرات المالية، بالإضافة إلى الرافعة المالية.

- ✓ **الفصل الثالث:** والمعني بدراسة دور التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة -شلغوم العيد-للفترة (2018-2020).

حيث يتضمن المبحث الأول تقديم تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – من خلال مطالبه تطرقنا إلى مفهوم تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــو كذلك الأهمية والأهداف بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني تمحور حول إستخدام التحليل المالي لتقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة خلال الفترة (2018 ــ 2020) حيث تطرقنا في مطالبه إلى تقديم الميزانيات و جدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة خلال الفترة(2018ــ2020)،وكذلك تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ خلال الفترة (2018ــ2020)، إضافة إلى تطبيق أداة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد-للفترة (2018 ــ2020)

- ✓ **الخاتمة:** التي تناولت عرض أهم النتائج وإثبات صحة الفرضيات والإجابة عن الإشكالية الرئيسية وأهم الإقتراحات والتوصيات.

❖ **حدود الدراسة:**

وتتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- ➢ **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي.
- ➢ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد-
- ➢ **الحدود الزمانية:** فترة الدراسة من 2018 حتى 2020.

❖ **الدراسات السابقة:**

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المالي، وأخرى تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن والتحليل المالي من بينها:

1) عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس وتقييم**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعوم الإقتصادية، قسم التسيير، المؤسسات جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2002.

قامت إشكالية الدراسة بإلقاء الضوء على دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ولإنجاز ذلك قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية إستخدم بعض المؤشرات لتقييم الأداء المالي

والمتمثلة في تقييم التوازن المالي، تقييم السيولة واليسر المالي، تقييم المردودية وإنشاء القيمة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن المعايير والمؤشرات كان لها دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

ومن ثم يظهر جليا أن موضوع هذا البحث يختص بدراسة المعايير والمؤشرات التي لها دور في تقييم الأداء المالي، في حين ان موضوع دراستنا إهتم بدراسة جزء من المعايير والمؤشرات لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

2) صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، التخصص إدارة إستراتيجة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.

قامت إشكالية الدراسة بإلقاء الضوء على قابلية إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية، وإعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على الإستبيان بتوزيعه على عينة من المدراء في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، حيث أشارت نتائج إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أدوات تقييم الإستراتيجة.

ومن هنا يظهر بأن الباحث عالج من خلال بحثه موضوع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجة، في حين أن موضوع دراستنا إهتم بدراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المالي.

3) عون صبرينة، **إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في رفع كفاءة نظام محاسبة المسؤولية**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،2019.

قامت إشكالية الدراسة بإلقاء الضوء على كيفية إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في رفع كفاءة نظام محاسبة المسؤولية، ولإنجاز ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على المحاسبة الإدارية والأدوات التي تحقق من خلالها أهدافها وفهم دور كل أداة، إضافة إلى التعرف على نظام محاسبة المسؤولية ومعرفة الوسائل والطرق التي تساهم في دعمها، كذلك محاولة إيجاد علاقة تربط بين المتغيرين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على أدوات المحاسبة الإدارية في رفع نظام كفاءة محاسبة المسؤولية.

ومن ثم يظهر جليا أن موضوع هذا البحث يختص بدراسة دور المحاسبة الإدارية في زيادة الكفاءة لنظام محاسبة المسؤولية، في حين ان موضوع دراستنا إهتم بالتعرف على أدوات المحاسبة الإدارية في كيفية تقييم أداء المؤسسة والدور التكامل بين المتغيرين.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن

تمهيد:

نتيجة للتطورات الإقتصادية التي شهدها العالم وظهور العديد من الشركات أدى إلى تزايد الإهتمام بالتحليل المالي الذي يعتبر تشخيصا لحالة أو وظيفة مالية في المؤسسة خلال دورة إنتاجية معينة أو عدة دورات، ويعتبر من أهم التقنيات فهو يهدف إلى تحليل الوضعية المالية بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها والكشف عن نقاط الضعف والعمل على تصحيحها، وإضافة إلى أسلوب التحليل المالي الذي يهتم بالتقييم للجانب المالي فقط فهناك أسلوب آخر يهتم بتقييم الأداء من جانبيه الكيفي والكمي وهو ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن، وتعتبر هذه الأخيرة من الأدوات الحديثة لمحاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، إذ تنقسم بدورها إلى مقاييس مالية وغير مالية وتتضمن أربعة محاور أساسية، ومن أجل التعمق أكثر في الموضوع يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

ماذا نقصد بالتحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن؟

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

من أجل إتخاذ قرارات إدارية رشيدة وتحقيق أهداف المؤسسة، فإن على المدير المالي أن يستخدم الأداة الملائمة لتوفير البيانات التي يعتمد عليها في إتخاذ تلك القرارات، ومن أهم هذه الأدوات التحليل المالي.

المطلب الأول: مفهوم التحليل المالي

يعرف التحليل المالي بدراسة جميع المعلومات التي تخص المؤسسات المالية أو للمشاريع التي تتطلب تحليل مالي لها، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا: تعريف التحليل المالي

عرف التحليل المالي على أنه: " عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية إتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما سيكون عليه في المستقبل ".[1]

ويعرف أيضا بأنه: " دراسة تفصيلية للبيانات الواردة في الكشوفات المالية ودراسة نتائج الأداء المالي لتفسيره وتحديد مكامن الضعف والقوة في السياسات المالية المتبعة من قبل المشروع ". [2]

كما يمكننا تعريف التحليل المالي بأنه:" دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وبإستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الإرتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم وأثر هذه التغيرات وإشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المؤسسة من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذه المؤسسة وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل إتخاذ القرارات الإدارية السليمة".[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا إستخلاص بأن التحليل المالي هو: "عبارة عن عملية يقوم بها المسير بإستخدام القوائم المالية لتحليل الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أداءها من أجل إتخاذ القرارات السلمية".

ثانيا: أهمية التحليل المالي

الغرض الأساسي للتحليل المالي، هو تقييم أداء المؤسسة من خلال إيجاد إرتباطات ومؤشرات معينة، بحيث تظهر النقاط الإيجابية وكذلك السلبية في أداء تلك المؤسسة لتكون أداة فعالة في إتخاذ القرارات ذات الأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة، ومن الممكن تلخيصها في النقاط التالية:[4]

- التعرف على وضع المؤسسة المالي، وقدرتها على مواجهة أعباء الديون والقدرة على الإقتراض؛
- مساعدة إدارة المؤسسة في التخطيط وإتخاذ القرارات المناسبة، بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة؛
- التعرف على الأداء الإداري للأقسام المختلفة ومدى إلتزامها بالخطط الموضوعة؛
- تقييم قدرة المؤسسة على الإستمرارية في أداء مهامها في ظل السوق؛

---

[1] وليد ناجي الحيالي، **الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، 2009، ص13.

[2] عدنان هاشم السامرائي، **الإدارة المالية (المدخل الكمي)**، الطبعة الأولى، دار زهران،2013، ص 83.

[3] منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، **التحليل المالي مدخل صناعة القرار**، الطبعة الثالثة، دار وائل، 2008، ص 12.

[4] نعيم نمر داوود، **التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية**، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن،2012، ص 11.

- بيان الجدوى الإستثمارية في المؤسسة؛
- تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها المالية خلال فترة التشغيل.

ثالثا: أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:[1]

- تقييم الوضع المالي والنقدي للمؤسسة؛
- تقييم نتائج الإستثمار والتمويل؛
- تحديد الإنحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص الأسباب؛
- الإستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية؛
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي يمكن إستثمارها؛
- التنبؤ بإحتمالات الفشل الذي يواجه المؤسسة؛
- يعتبر التحليل المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار.

المطلب الثاني: أنواع التحليل المالي

يمكن النظر إلى التحليل المالي بإعتباره متعدد الأنواع يكمل بعضه البعض، وهذه الأنواع ناتجة عن التبويب الذي يتم إستنادا إلى أسس مختلفة، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:[2]

❖ **الجهة القائمة بالتحليل**

يتم تقسيم التحليل المالي إستنادا إلى الجهة القائمة بالتحليل الى:

1. **التحليل الداخلي:** يتم التحليل المالي من قبل الشخص أو مجموعة أشخاص من داخل المشروع نفسه وعلى بيانات ولغايات معينة يطلبها المشروع، فيعتبر التحليل داخليا وغالبا ما يهدف هذا التحليل إلى خدمة إدارة المشروع في مستوياتها الإدارية المختلفة.
2. **التحليل الخارجي:** يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات من خارج المشروع، ويهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات ولتحقيق أهدافها ومن أمثلة هذه الجهات، القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك، البنوك المركزية.... إلخ.

❖ **الفترة التي يغطيها التحليل**

يمكن تبويب التحليل المالي إستنادا إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل كما يلي:

1. **التحليل المالي طويل الأجل:** يركز هذا التحليل على تحليل هيكل التمويل العام والأصول الثابتة والربحية في الأجل الطويل، إضافة إلى تغطية إلتزامات المشروع طويلة الأجل بما في ذلك القدرة على رفع فوائد وأقساط الديون عند إستحقاقها، ومدى إنتظامها في توزيع الأرباح وحجم هذه التوزيعات وتأثيرها على أسعار أسهم المشروع في الأسواق المالية ولتحقيق السابقة يقوم

[1] عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص-ص 21-22.

[2] بومجيرك ليندة، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2020/2019، ص 11.

المحلل المالي بتحليل التناسق في الهيكل التمويلي والإستخدامات، مما يعني الجمع بين التحليل قصير الأجل (عند دراسة مصادر التمويل قصيرة الأجل ومجالات إستخدامها) وبين التحليل طويل الأجل (عند دراسة مصادر التمويل طويلة الأجل (خارجية وداخلية) ومجالات إستخدامها).

2. **التحليل المالي قصير الأجل:** غالبا ما يركز هذا النوع من التحليل على قابلية المشروع في الأجل القصير على تغطية إلتزاماته الجارية وتحقيق الإيرادات التشغيلية، لذلك غالبا ما يسمى بتحليل السيولة وهذا النوع من التحليل يهم بالدرجة الأولى الدائنون والبنوك.

❖ **الهدف من التحليل**

يمكن تبويب التحليل إلى عدة أنواع إستنادا إلى الهدف من التحليل نذكر منها:[1]

1. تحليل لتقويم لقدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها في الأجل القصير؛
2. تحليللتقويم لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل؛
3. تحليل لتقويم ربحية المشروع؛
4. تحليل لتقويم الأداء التشغيلي للمشروع؛
5. تحليل لتقويم التناسق في الهيكل التمويلي العام ومجالات استخدامه.

❖ **البعد الزمني**

إن للتحليل المالي بعدا زمنيا يمثل الماضي والحاضر، وبناء عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن الى ما يلي:

1. **التحليل العمودي (الرأسي، الثابت):** ويتضمن تحليل البنود المكونة للمشروع خلال نفس الوقت وبيان أدوات التحليل المستخدمة ومقارنتها والإستنتاج دون أخذ أي إعتبار للزمن في التحليل.
2. **التحليل الأفقي (المتغير):** ويأخذ الزمن في التحليل والتقييم المالي أي دراسة البنود المالية للمشاريع القائمة وتوقعاتها من خلال السلسلة الزمنية، يتم تحليلها ومقارنتها والإستنتاج ثم وضع التنبؤات أو التوقعات للفترات الزمنية القادمة.

❖ **المدى الذي يغطيه التحليل**

يمكن تبويب التحليل إستنادا إلى المدى أو النطاق الذي يغطيه التحليل المالي إلى:

1. **التحليل الشامل:** في الغالب يتعلق بدراسة وتحليل المركز المالي ونتائج الأعمال لمؤسسة ما ككل وذلك بهدف الحصول على معلومات ومؤشرات تفيد المهتمين بأنشطة المؤسسة، وذلك بغرض ترشيد قراراتهم بشكل عام.
2. **التحليل الجزئي:** غالب ما يكون الهدف منه الحصول على معلومات محددة للغرض الذي تم من أجله القيام بعملية التحليل، وبالتالي قد يكون التحليل جزئيا لمعالجة ظاهرة أو مشكلة معينة بالمؤسسة من أسباب تدني مستوى الربحية أو تجنب العسر المالي.

[1] المرجع نفسه، ص- ص 12-13.

المطلب الثالث: مراحل ومقومات ومجالات التحليل المالي

سوف نتناول في هذا المطلب إلىأهم المراحل التي يمر بها التحليل المالي ومن ثم إلىمقوماته ومجالاته.

أولا: مراحل التحليل المالي

يمر التحليل المالي بمجموعة من المراحل، وهذا يعتمد على نوع التحليل وأهميته ودرجة التفصيل المطلوبة فيه، والشكل الموالي يوضح أهم مراحل التحليل المالي:

الشكل رقم (01): مراحل التحليل المالي.

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل السابق سنقوم بشرح كل مرحلة كالآتي:[1]

1. **مرحلة الإعداد والتحضير:**

إن هذه المرحلة أساسية ومن أهم مراحل التحليل، وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من أن الإعداد والتحضير الجيدين سوف يؤديان إلى تنفيذ عملية التحليل بشكل سليم، مما يؤثر إيجابا على النتائج ومخرجات التحليل. وفي هذه الحالة يسأل المحلل نفسه الأسئلة التالية:

- ✓ ما هو الهدف من التحليل؟
- ✓ ما هو نطاق التحليل؟
- ✓ ما هي طبيعة البيانات المطلوبة لإجراء عملية التحليل؟
- ✓ ما هي الوسائل المناسبة لجمع البيانات؟

2. **مرحلة التحليل:**

هي المرحلة التي يبدأ بها المحلل المالي بمعالجة البيانات التي تم جمعها وبما يخدم أهداف التحليل لهذه البيانات.

[1] فهد راشد مسعود الهاجري، أثر نسب ومؤشرات التحليل المالي على الأداء المالي والمحاسبي في شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الكويت،2016، ص 31.

وعادة ما يقوم المحلل بهذه المرحلة بما يلي:[1]

- إعادة تبويب وتصنيف البيانات والقوائم المالية لتلائم أسلوب التحليل المختار، حيث يتم التبويب السليم للقوائم المالية من زاوية التحليل المالي التي تسهل عملية التحليل، وكل هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي ودرايته التي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة في القوائم المالية وبالتالي تحقيق هدف التحليل المالي.
- تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي وتحديد البعد الزمني للتحليل المالي، وبمعنى أوضح تحديد عدد السنوات التي سيتم تحليل بياناتها.
- إختيار الأداة المناسبة للتحليل وإختيار أسلوب التحليل المناسب، حيث تتعدد أساليب التحليل المالي المتاحة أمام المحلل، ومنها استخدام أسلوب النسب المالية، وكذلك الأساليب الاقتصادية وغيرها، حيث يقف المحلل المالي في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب.

3. مرحلة الإستنتاجات والتوصيات:

وهذه المرحلة هي التي يحصل فيها المحلل على نتائج التحليل ويجني ثمار المراحل السابقة والوصول إلى قرارات نتيجة لعملية التحليل، وتتم عملية الإستنتاج من قبل المحلل المالي، وفي إبداء رأي فني محايد، بعيد عن التحيز الشخصي بكافة جوانبه والإلتزام بالموضوعية بأكبر قدر ممكن.

4. صياغة التقرير:

والتقرير هو وسيلة لنقل نتائج العملية التحليلية مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي تم التوصل إليها.

ويرى الباحث أنه من الضروري جدا أن يحدد المحلل المالي الهدف الذي ينبغي الوصول إليه، ومدى أهمية هذه المرحلة وتأثيرها، حيث أن مراحل التحليل المالي تتفاوت من فئة إلى أخرى، وأن نجاح العملية التحليلية يعتمد على تحديد المرحلة التي يمر بها التحليل المالي بدقة.

ثانيا: مقومات التحليل المالي

كي تنجح عملية التحليل المالي في تحقيق أهدافها أو أغراضها المنشودة، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات أو شروط.

يمكن حصر المقومات الأساسية للتحليل المالي فيما يلي[2]:

- ✓ أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصداقية أو الموثوقية، وأن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل بقدر متوازن من الموضوعي، من جهة والملائمة، من جهة أخرى؛

[1] المرجع نفسه، ص 32.

[2] محمد مطر، **الإتجاهات الحديثة في التحليل المالي والإئتماني الأساليب والأدوات والإستخدامات العملية**، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن،2010، ص-ص 4-5.

- ✓ أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجا علميا، يتناسب مع أهداف عملية التحليل. كما أنه يستخدم أساليب وأدوات، تجمع هي الأخرى وبقدر متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي تسعى إليها.

ولكي يحقق المحلل المالي المتطلبات والشروط المقصودة هنا عليه مراعاة ما يلي :

- ✓ أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة ونشاطها والصناعة التي تنتمي إليها وكذلك البيئة العامة المحيطة بها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية؛
- ✓ أن يبرز الفروض، التي تبنى عليها عملية التحليل وكذلك المتغيرات، الكمية والكيفية (النوعية) التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة؛
- ✓ أن لا يقف المحلل المالي عند كشف عوامل القوة ومواطن الضعف في نشاط المشروع، بل أن يسعى وهو الأهم إلى تشخيص أسبابها وإستقراء إتجاهاتها المستقبلية؛
- ✓ أن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية وذلك بالتركيز على فهم دوره والمحصور في كشف الحقائق كما هي قبل أن يقوم بتفسيرهم بصورة مجردة بعيدة عن التحيز الشخصي.

ثالثا: مجالات التحليل المالي

يمكن إستعمال التحليل المالي لخدمة أغراض:[1]

1) **التحليل الإئتماني (creditanalysis):**

يهدف هذا التحليل إلى التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها المقرض في علاقته مع المقترض (المدين)، وبالتالي: الذي يقوم بهذا التحليل هو المقرض، فيقوم بتقييمه وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة إستنادا إلى نتيجة هذا التقييم.

2) **التحليل الإستثماري(InvestmentAnalysis):**

يعتبر هذا التحليل من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي، وتكمن هذه الأهمية لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب إهتمامهم على سلامة إستثماراتهم وكفاية عوائدها.

وقدرة هذا التحليل تمتد لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلى بها والإستثمارات في مختلف المجالات.

3) **تحليل الإندماج والشراء (Merger and Acquisition):**

ينتج عن هذا التحليل من (الإندماج والشراء) تكوين وحدة إقتصاديه واحدة نتيجة لإنضمام وحدتين إقتصاديتين أو أكثر معا، وزوال الشخصية القانونية لكل منهما أو لأحدها.

[1] أيمن الشنطي، زهير الحدرب، **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2010، ص-ص 127-128.

4) تحليل تقييم الأداء (PerformanceAnalysis):

هذا النوع من التحليل تهتم به معظم الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، مثل الإدارة، والمستثمرين والمقرضين. وتعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتحقيق هذه الغاية، لما لها من قدرة على تقييم ربحية المؤسسة وما يتعلق بكافة مجالاتها.

5) التخطيط (Planning):

تعتبر هذه العملية أمرا ضروريا للمستقبل لكل مؤسسة، وعملية التخطيط هي عبارة عن وضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع بالإسترشاد بالأداء السابق لها. وهذا بطبيعة الحال يجعل تركيز هذه العملية على شقين هما: الأداء السابق، وتقدير الأداء المتوقع.

هذه الإستعمالات الواسعة للتحليل المادي جعلت منه مجال إهتمام الكثيرين رغم إختلاف الأهداف التي يتطلعون إليها من تطبيقاته، ومن الجهات التي تستعمل التحليل المالي إستعمالا واسعا، نذكرها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الجهات التي تستخدم التحليل المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين

ومن الشكل أعلاه نجد أن الجهات التي تستخدم التحليل المالي هي:[1]

1. المستثمرون بهدف التعرف على أداء المؤسسة، وربحية المؤسسة، وسياسة التوزيع؛
2. الدائنون لمعرفة السيولة ومدى سلامة المركز المالي وقدرة المؤسسة على السداد؛
3. المصالح الحكومية لأهداف رقابية وضريبية كالرقابة على الأسعار ومدى التقيد بالقوانين؛
4. إدارة المؤسسة نفسها بهدف تقييم الربحية، وفاعلية الرقابة، والتخطيط للمستقبل؛

[1] عبد الحليم كراجه، علي ربابعة، **الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)**، الطبعة الثانية، دار صفاء، الأردن، 2006، ص 158.

5. سماسرة الأوراق المالية بهدف التعرف على التغير في أسعار الأسهم، وأسهم الشركات التي تشكل إستثمار جيد؛
6. المؤسسات المتخصصة بالتحليل وذلك إما بمبادرة منها أو بطلب من مؤسسة أخرى لقاء أجر؛
7. العاملون بهدف التعرف على الحد المعقول من مطالبهم لتبقى ضمن الظروف المالية للمؤسسة.

المطلب الرابع: العلاقة بين التحليل المالي وتقييم الأداء المالي

يعتبر التحليل المالي من أهم أساليب تقييم الأداء لأنه يتضمن دراسة تفصيلية للكشوفات المالية. ومن بين الأساليب والأدوات المستعملة في تحويل هذه البيانات المتحصل عليها من القوائم المالية إلى معلومات ذات دلالة أكبر، ونجد أسلوبين: التحليل بالنسب المالية والتحليل بمؤشرات التوازن المالي.

تعتبر النسب المالية واحدة من أدوات التحليل المالي والتي تعتمد على تحليل المركز المالي للمؤسسة وربحيتها، ومما لا شك فيه أن إستخدام النسب المالية لأغراض تقييم أداء المؤسسة أو تحليل مركزها الإنتمائي قد أصبح من الأمور المألوفة والواسعة الإنتشار.

إن أسهل طريقة وأسرعها لإختبار الأداء المالي للمؤسسة يكون من خلال النسب المالية لأنها تمكن مالك المؤسسة من مقارنة أدائها مع المؤسسات المشابهة لها وتشخيص أي مشاكل مالية يمكن أن تقع فيها، حيث قسمت هذه النسب إلى مجاميع تركز كل منها على جانب معين كما يلي:[1]

- **نسب السيولة:** وهي النسب التي يتم إستخدامها لقياس القدرة المالية قصيرة المدى للمؤسسات المختلفة، وتهدف إلى معرفة مدى إمكانية تسديد المؤسسات لإلتزاماتها المالية على فترة زمنية قصيرة.

فيما تساعد نسب السيولة في التعرف على طبيعة المطلوبات المالية التي يتم تداولها في المؤسسات بالإعتماد على موجودات المؤسسة القابلة للتداول، ويمكن تحويل هذه الموجودات إلى نقود خلال فترة زمنية معينة توازي مدة الإستحقاقات المطلوب تداولها، وفي حال عدم توفر السيولة المالية داخل المؤسسة فهذا يكون بمثابة جرس إنذار بإحتمالية وجود خطر.

- **نسب الرفع المالي:** أما عن هذه النسب فهي تهتم بتمويل المؤسسة، وذلك من خلال الإعتماد على المديونية للآخرين "الرفع المالي"، حيث تستخدم لقياس مقدرة المؤسسة على تسديد كافة الديون المترتبة عليها خلال الموعد الخاص للإستحقاقات، ولا تنظر إلى طبيعة الديون إن كانت قصيرة المدى أو طويلة الأجل.
- **نسب النشاط:** وهذه النسب تهتم بقياس الكفاءة الخاصة بإدارة موارد المؤسسة، من خلال مقارنة مبيعاتها مع حجم الإستثمارات في مجموعة من الأصول، وتساهم في تحديد كفاءة المؤسسة عن طريق التوزيع الجيد للموارد المالية على الأصول المختلفة.

[1] بليل حسيبة، بوزار صفية، **دور أدوات التحليل في تقييم الأداء المالي لمؤسسة إقتصادية**، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 04، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2021، ص 299.

❖ **نسب الربحية:** تستخدم نسب الربحية في التحليل المالي من أجل قياس قدرة المؤسسة على صناعة الأرباح، عن طريق الإعتماد على الموجودات داخل المؤسسة وحجم مبيعاتها وحقوق ملكيتها أيضا.

يستعين المحلل المالي خلال القيام بعمله بمؤشرات تساعده على القياس وهي كثيرة ومتنوعة، والمؤشر المالي من أهمها بإعتباره يعطي صورة كافية للتسيير داخل المؤسسة وتطور أدائها خلال فترات معينة، ويتم التقييم من خلاله بطريقة وتقنيات عديدة قد تختلف حسب هدف الدراسة. والتحليل المالي من بينها بإعتباره أداة لتقييم الأداء وإتخاذ القرارات ويظهر التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة إنطلاقا من أوجه مختلفة يمكن حصرها في النقاط التالية:[1]

- ✓ **تقييم الأداء والنتيجة:** حيث تشمل النتيجة مختلف أنشطة المؤسسة؛
- ✓ **تقييم الأداء والتمويل:** الطريق التي يمكن من خلالها المؤسسة إدراك قيود التمويل التي قد تواجهها وذلك وفق منظورين:
  - ➢ النظرة الثابتة وتتحقق في إطار تحليل الميزانية؛
  - ➢ النظرة الديناميكية تعطي الأولوية لجداول التدفقات.

هذا الجانب من التقييم يعطي أهمية ومكانة كبيرة لمفهوم رأس المال الموجه من طرف المؤسسة، من أجل القيام بمختلف الأنشطة.

- ✓ **تقييم الأداء والمردودية:** تعرف المردودية بالعلاقة التي تربط بين كل من النتيجة ومجموع رأس المال (النتيجة/ رأس المال) فهذا المؤشر يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، إذ يأخذ بعين الإعتبار كل من قيمة رأس المال المجمع من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة.

المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

من أجل الربط بين هيكل معلومات المؤسسة والهياكل التنظيمية لها، قام مجموعة من الأكاديميين والممارسين بتقديم منهج أطلق عليه بمصلح بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر هذه الأخيرة الأسلوب الإداري حديث ومتكامل، يساهم في دمج الأهداف المالية مع عوامل الأخرى ذلك لضمان الرقابة وتحقيق الإستراتيجية، وفي هذا المبحث سنحاول معرفة أهم ما تتضمنه بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها ثم أهم الخصائص التي تتضمنها.

أولا: تعريف بطاقة أداء المتوازن

لقد تعددت التعاريف حول بطاقة الأداء المتوازن والتي سنتطرق إلى البعض منها كما يلي:

[1] اليمين سعادة، **إستخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2009، ص 24.

عرفت بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "أسلوب إداري يترجم رؤية وإستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطار لقياس وإدارة الاستراتيجية، من خلال أربعة أبعاد: بعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو".[1]

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: " أول عمل نظامي حول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة ".[2]

وأيضا بأنها: " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم".[3]

كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن على أنها: " تترجم المهمة الإستراتيجية إلى أهداف ومقاييس ويتم تنظيمها في أربعة أبعاد مختلفة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو".[4]

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن:" بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أدوات التسيير التي تسمح للمؤسسة من تحقيق التكامل بالإعتماد على أبعادها الأربعة وذلك من أجل الوصول إلى أداء أكثر شمولية".

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:[5]

- ✓ تمكن من ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى؛
- ✓ تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمؤسسة؛
- ✓ المساعدة في التركيز على ما الذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل جودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون؛
- ✓ توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافئات بمعايير الأداء؛

---

[1] لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، **تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد الأول، جامعة جيجل، الجزائر، 2017، ص77.

[2] عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد 02، العدد الثالث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص140.

[3] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة تقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009، ص151.

[4] Ricardo Corèa Gomes, Joyce Liddle, **The balanced Scorecard as a performance Management toll for thirdsector organization: The cas of the Arthur banardes foundation**, Brazilian Administration Review, V16, N 4, artoroct/des, Brazil , 2009, P356.

[5] محمود عبد الله جمعة أبو عنجة، **أثر إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات**، مجلة كلية علوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد الثاني، السودان، 2019، ص–ص154–155.

- ✓ تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الإستفادة منها وتحسين الأداء مستقبلا.

كذلك يمكن ذكر أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:[1]

- ✓ تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛
- ✓ تمكن بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة من تحقيق متطلبات التنافس؛
- ✓ تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة الموجودات غير الملموسة؛
- ✓ ترشد المدراء إلى عدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛
- ✓ تفيد في عملية التغيير وإدارة التغيير، حيث أنها توجه المؤسسة بإستمرار للتكيف مع السوق، الأمر الذي يقود المؤسسة إلى التغيير الناجح الذي يسانده الجميع .

ثالثا: خصائص بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن في مجموعة من النقاط التالية:[2]

تعد بطاقة الأداء المتوازن نموذجا رباعي الأبعاد انطلاقا من المحاور الأربعة التي تقوم عليها، وهي محور الأداء المالي ومحور العلاقات مع العملاء، ومحور عمليات التشغيل الداخلية، ومحور عمليات التعلم والنمو؛

- ➢ تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل محور إلى خمس مكونات رئيسية هي: الهدف الإستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية؛
- ➢ يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا وماليا؛
- ➢ يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل محور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال؛
- ➢ يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، إنطلاقا من خاصية الرشد المحدود، وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار؛

[1] يخلف جمال الدين، حامدي محمد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات**، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد الأول، جامعة تلمسان، الجزائر، 2020، ص-ص200-201.

[2] شادي عماد علي الدلو، **إستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على كفاءة رأس الفكري للشركات المدرجة في البورصة فلسطين**، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص 48.

- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية وبعضها البعض، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية؛
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح إستخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد؛
- يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة؛ مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي .

كما لها خصائص أخرى مميزة لهذه البطاقة وهي كما التالي:

- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدي؛
- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها إتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منه؛
- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛
- الارتباط بالإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.

رابعا: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

نجد أن التصميم الجيد لبطاقة الأداء المتوازن يتضمن عدة مميزات أهمها:[1]

- ✓ توضح تتابع علاقات السبب والنتيجة؛
- ✓ تساعد في توصيل الإستراتيجية لكل الأعضاء المنظمة وذلك من خلال ترجمتها إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة؛
- ✓ تهتم البطاقة في المؤسسات ذات الأبعاد الربحية على المقاييس والأهداف المالية؛
- ✓ تهتم البطاقة بنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي؛
- ✓ تحدد عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

المطلب الثاني: منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى الخطوات التفصيلية التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى منظوراتها الأربعة.

تضم بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من الخطوات المتمثلة في الشكل التالي:

[1] محمد ناصر خان، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر،2021/2020 ص 81.

الشكل رقم (03): الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل الموضح أعلاه سنقوم بتفصيل أهم الخطوات لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:[1]

- **تحديد رؤية المؤسسة:** وهو تصور يجمع بين الخيال والواقع، ينطوي على تحديات للدور والغايات المستقبلية، تتجاوز إلى حد كبير بيئتها ووضعها التنافسي الحالي.
- **رسالة:** تحدد مجال العمل أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة أو ينبغي أن تعمل فيه بالقياس إلى قيم وتوقعات أصحاب المصلحة.
- **تحديد الإستراتيجيات:** تمثل التصور العام لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل البعيد وبالتالي فهي تمثل المسار الأساسي للمؤسسة، ولتحديد الإستراتيجية يمكن الإستعانة بنموذج سويت الذي يمثل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات.
- **تحديد العناصر الحرجة في نشاط المؤسسة:** وهي العناصر الأساسية التي يقوم عليها نجاح المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الغايات والأهداف.
- **تحديد المعايير والوسائل التي يمكن إستخدامها في قياس الأداء للمؤسسة.**
- **تحديد وتطوير خطة العمل:** وهي الخطوات الواجب إتخاذها لتحقيق الأهداف والرؤية التي تمت صياغتها.

[1] ريم الواعر، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم تجارية، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014، ص 52.

- **تطبيق الإستراتيجية:** وهنا يتم توضيح الأنشطة الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والإنتقال بالخطة إلى عالم الواقع.
- **المتابعة والتقييم:** تحتوي خطة التنفيذ على قواعد وأساليب مقترحة لضمان وتسجيل درجات قياس الأداء المتوازن، وإعتبارها جزء من العمل اليومي للمؤسسة.

أولا: المنظور المالي ومؤشراته.

يتضمن الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن أربعة منظورات تتكامل فيما بينها وتتمثل فيما يلي:[1]

المنظور المالي:

يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى ،حيث أن جميع هذه المحاور ينصب التحسين فيها في نهاية الأمر إلى تحسين موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية السهم أو معدل العائد مرتفع على الأصول المستثمرة ، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب من النظام تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الإقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة كما أن هذه المؤشرات قادرة على توضيح ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ قد تحققت أم لا كحد أدنى.

مؤشراته:

تتمثل في النسب والمؤشرات المالية والتي تعتبر من أهم أدوات التحليل المالي شيوعا وإستخداما في قياس وتقييم الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال إجراء مقارنات بين النسب والمؤشرات المالية للمؤسسة ومع مؤسسات مماثلة أيضا، كما تمكن النسب والمؤشرات المالية مقاربة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم إتجاهات الأداء لديها.

ثانيا: منظور العملاء ومؤشراته.

منظور العملاء:

لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فإنه يجب على مديري المؤسسة أن يحدد طبيعة ونوعية العميل الواجب تحقيق رضاه، وكذلك حدود ومجال السوق الذي قد يمكن ممارسة النشاط من خلاله، حيث يقع في مجال منافسة مع الأخريين، ويتم قياس أداء المؤسسة في ضوء مدى النجاح المحقق للهدف الإستراتيجي المتمثل في تحقيق رضا العملاء.

مؤشراته:

فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها لقياس محور العملاء:

- عدد العملاء الجدد؛
- المبيعات السنوية للعميل الواحد؛
- عدد أو نسبة العملاء المفقودين؛

[1] المرجع نفسه، ص 53.

- متوسط الوقت الذي يتم استغراقه من الاتصال بالعميل حتى إستجابة المبيعات.

بالإضافة إلى المؤشرات السابقة نجد:

- الحصة السوقية؛
- رضا العميل عن المواعيد التسليم؛
- مقدار الزيادة في المبيعات للعميل الحالي.

حيث نجد أن من خلال هذا المنظور يتبين أن بطاقة الأداء المتوازن تطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء. كما يوضحه الشكل الموالي:

ثالثا: منظور العمليات الداخلية ومؤشراته

منظور العمليات الداخلية:

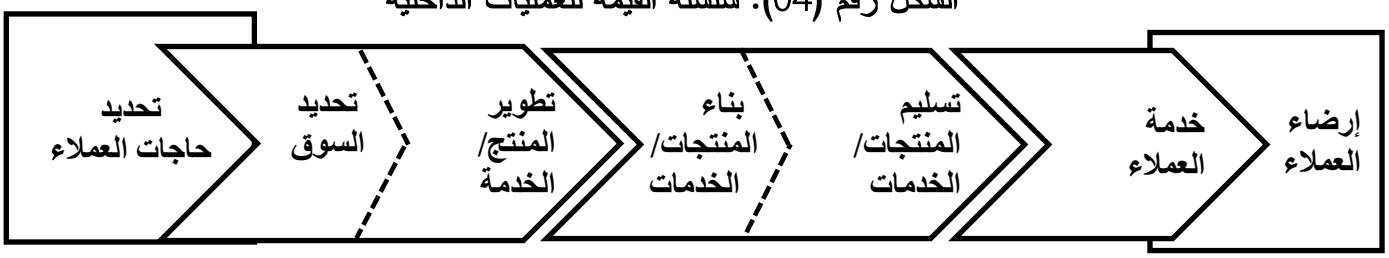
ويقصد بها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية والحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التيمن خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين:

وتنقسم سلسلة الأنشطة والمراحل الداخلية للمؤسسة التي تخلق قيمة للعميل إلى ثلاث مراحل وهي[1]:

- **الإبداع:** يتم في هذه المرحلة تحديد السوق المستهدف، وتطوير منتج جديد يلبي احتياجات السوق.
- **الإنتاج:** يتم إنتاج وتسليم المنتجات إلى العملاء، ويتم التركيز في هذه الحالة على الجودة، التكاليف، الآجال.
- **خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل في الخدمات التي توجه للعملاء بعد عملية الشراء للحفاظ على رضاهم وولائهم، وتتمثل في الضمان، التركيب، الصيانة ...إلخ.

والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية:

الشكل رقم (04): سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Source: Robert S.Kaplan, David P.Norton, **Translation strategy into action the Balance Scorecard,** First ebook edition, Harvard Business School press, the United States of America, 1996, p27.

[1]Robert S.Kaplan, David P.Norton, **Translation strategy into action the Balance Scorecard**, First ebook edition, Harvard Business School press, the United States of America, 1996, p27.

نلاحظ من خلال الشكل أن سلسلة القيمة للعمليات الداخلية تبدأ من مرحلة الإبداع أين تقوم المؤسسة بتحديد السوق لمعرفة حاجات العملاء، ثم تطوير منتجات وخدمات لتلبية حاجا م. ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى مرحلة العمليات معلومات حول إستخدام المنتجات، الصيانة... أين يتم إنتاج السلع والخدمات وتسليمها للعملاء، وفي الأخير مرحلة خدمات ما بعد البيع والتي تتمثل في تقديم معلومات حول إستخدام المنتجات، الصيانة .... إلخ.

مؤشراته:

إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على إرضاء العملاء، ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المؤسسات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتوفق بها وتحديد المقاييس لكل منها.

رابعا: منظور التعلم والنمو ومؤشراته.

منظور التعلم والنمو:

يحدد هذا البعد أو المنظور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة العملاء والمساهمين. إن جانب التعلم والنمو للمؤسسات يؤكد على ثلاث قدرات هي[1]:

- قدرة الموظف والتي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستوياته ومهاراته، ومسح لرضا الموظف ومعدلات الدوران وإنتاجية الموظف؛
- قدرات نظام المعلومات مقاس بنسبة من الموظفين الذين لديهم اتصال مفتوح مع معلومات العميل ونسبة من العمليات الداخلية مع الوقت الحقيقي للتغذية المرتدة؛
- التحفيز والمكافآت، وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات ونسبة تعويضات للاعتماد على حوافز الفرد أو المجموعة.

مؤشراته:

فيما يلي بعض الأمثلة على المقاييس التي يمكن الإعتماد عليها عند قياس منظور التعلم والنمو:

- الإستثمار في دعم المنتجات الجديد والتدريب؛
- الإستثمار في تطوير أسواق الجديدة؛
- مؤشر رضا العاملين؛
- نفقات التسويق للعميل الواحد.

المطلب الثالث: فوائد وأهداف بطاقة الأداء المتوازن.

[1] ريم الواعر، مرجع سابق، ص 54.

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهم الأهداف التي تضمنتها بطاقة الأداء المتوازن مع ذكر الفوائد.

أولا: فوائد بطاقة الأداء المتوازن

إن تبني بطاقة الأداء المتوازن يساعد على تحديد واضح لخطط العمل والتأكد من أنها تعمل بطريقة صحيحة كما تعتبر آلية لمتابعة هذه الخطط والتحكم بها ويؤدي بها إلى تحقيق العديد من الفوائد من بينها:[1]

- مساعدة الإدارة في توضيح إستراتيجيتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح، كذلك تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛
- تساعد الإدارة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية لكل مؤسسة من المؤسسات، وتقوية فهم أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية؛
- إزالة الغموض عن طريق الإحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة "السبب والأثر " والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية؛
- وجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف سواء الإستراتيجية أو التكتيكية يمثل ميزة تنافسية تسهل عملية إعداد الموازنة السنوية وتدعم زيادة المحاسبة وتحقق الشفافية؛
- المساعدة في إيصال إستراتيجية المؤسسة وتوفير خطة إتصال تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد؛
- تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة الأداء المتوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والإدراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتراقب عملية تطبيقها، ومن ثم الحصول على الملاحظات وردود الأفعال حول تنفيذ الإستراتيجية.

بالإضافة إلى هذه الفوائد أيضا حدد مفهومها مجموعة من الفوائد الأخرى المتمثلة فيما يلي:[2]

- التركيز على المقاييس وتقليل الإفراط بالمعلومات إلى أدنى حد ممكن عن طريق التركيز على أبعاد الأداء الرئيسية؛
- توفير فهم أفضل للمقاييس المالية وغير المالية؛
- تعريف التفوق والتمييز من منظورات مختلفة؛
- رفع أي حواجز تقف أمام تحسين أداء الوحدة؛

[1] مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012، ص–ص 20 –21.

[2] جليلة عيدان الذهبي، **التكامل بين التحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 12، العدد 41، جامعة النهرين، بغداد، 2017، ص41.

- موائمة الأهداف قصيرة الأمد بإستراتيجية طويلة الأمد.

ثانيا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن .

يهدف إستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف فيما يلي: [1]

- تهدف البطاقة إلى الربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الاستراتيجية على المدى الطويل؛
- مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية؛
- التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛
- تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛
- تهيئة وتطوير مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين؛
- دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية؛
- توحيد وتقوية الإتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- تهدف إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

كما يرى كل منKaplanو Nortonأن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاث أهداف رئيسية هي:

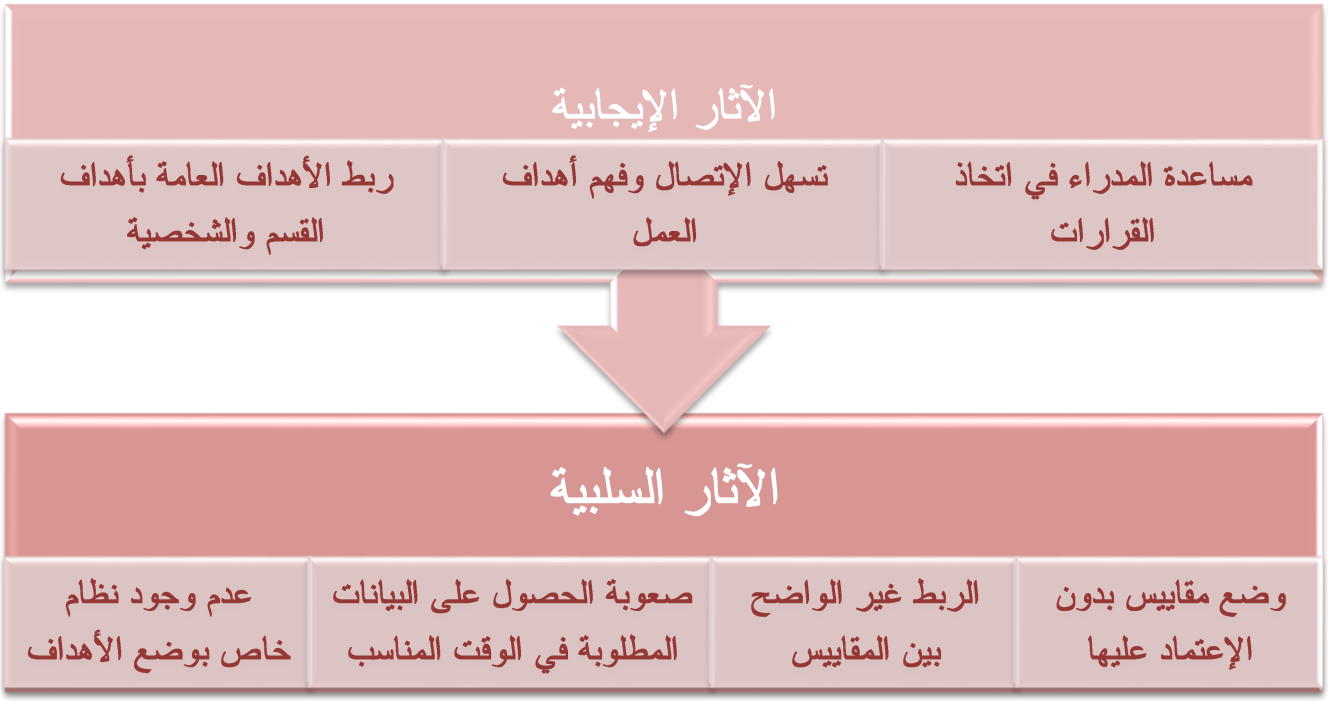
- **إيصال الإستراتيجية:** أي نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم إستغلال الفرص وإجتناب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملية واضحة، وتقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للاستراتيجية؛
- **التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية:** إذ تكون هيا المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- **قياس الأداء:** تحت مقولة ما "يمكن قياسه يمكن إدارته "، فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي إتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء المالي.

[1] صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011، ص-ص 26-27.

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية، وتعمل على تحديد الرؤية الإستراتيجية كما تتصف بسهولة، وتضمن مجموعة من الايجابيات والسلبيات المتمثلة في الشكل أدناه:[1]

الشكل رقم(05): الآثار الايجابية والسلبية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبتين

[1] ريم الواعر، مرجع سابق، ص 56.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن التحليل المالي عملية فحص للقوائم المالية وفهمها من أجل الوصول إلى معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وإتخاذ القرارات المناسبة، و الهدف من التحليل هو تقديم صورة واضحة للمؤسسة تساعدها على إكتشاف نقاط القوة والضعف، إذ يساهم التحليل المالي في مساعدة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها طويلة وقصيرة الأجل، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة وجاءت لسد النقص الموجود في الأدوات التقليدية، وهي تترجم حقيقة مقاييس إستراتيجية أهداف المؤسسة من خلال أبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، بالإضافة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين أداءها المالي .

الفصل الثاني
الإطار النظري لتقييم الأداء المالي

تمهيد:

يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسة، لأنه يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة وكيفية تحقيق أهدافها وغاياتها بالإضافة إلى كيفية إدارة مواردها، حيث أن بقاء المؤسسة وإستمرارها يقاس بكفاءة أدائها بصفة عامة والأداء المالي لها بصفة خاصة، فلا يمكن التطرق إلى تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية دون تناول الجانب النظري للأداء، إذ يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي تتبناها المؤسسة وهو موضوع حساس، أما بالنسبة لتقييم الأداء فهو مطلب ضروري لكي تحقق المؤسسة أهدافها بناء على المعايير الموضوعة فهو أداة من أدوات الرقابة الشاملة ، ومن أجل التعمق أكثر في الموضوع يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

ماذا نقصد بتقييم الأداء المالي؟

حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي

المبحث الأول: تقييم الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من أبرز المفاهيم التي تحظى بالإهتمام من طرف الباحثين والمفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المالي وبيان مصادر معلوماته وكيفية تقييمه وكذلك العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعريف بالأداء أولا ومن ثم التعريف بالأداء المالي وذكر أهميته.

أولا: تعريف الأداء

يعد الأداء محور رئيسي في بحوث التسيير والعديد من التحليلات[1]، ويمكن تعريفه كما يلي:

يعرف الأداء بأنه: " مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقا، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والإنحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الإنحراف في الإنتاج مسبقا". [2]

كما يعرف على أنه: "العلاقة بين النتيجة والتكاليف المترتبة عن تحقيق هذه النتيجة".[3]

ثانيا: تعريف الأداء المالي

يمثل الأداء المالي: "مجموعة العمليات التي تتعلق بالحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة في تخصيص مواردها المالية المتاحة وتحقيق خططها المستقبلية وأهدافها المسطرة إنطلاقا من معلومات متوفرة ومتاحة ضمن القوائم المالية المعدة".[4]

يقصد به أيضا:" مدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان، يزيل عنها العسر المالي، ظاهرة الإفلاس أو بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية".[5]

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء المالي هو: " العملية التي تقوم بها المؤسسة لتشخيص حالتها المالية بكفاءة وفعالية من أجل تفادي المخاطر وتحقيق أهدافها وخططها في المستقبل".

---

[1]Gauzente Claire**, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**, **Finance Contrôle Stratégie**, Volume 3, N° 2, 2000, France, p : 146.

[2] محمد ناصر،موسى حمدان المشاقبة، **العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الكويت، 2007/2008، ص19.

[3]Aissat Amina**, La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail"cas de l'enterprise privée algérienne cevital**, Mémoire de magister en science économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie,2012, p : 97.

[4] عبد الحق بوقفة، الحاج عرابة، **أثر التحفيز الجبائي على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد 04، العدد الثاني، جامعة الوادي، الجزائر، 2018، ص212.

[5]خنفري خيضر، بورنيسة مريم، **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الدراسات الإقتصادية، المجلد 17، العدد الأول، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 58.

ثالثا: أهمية الأداء المالي

تكمن أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والإستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.

وتكمن أهميته بشكل خاص في عملية متابعة اعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.[1]

ويمكن حصر أهمية الأداء المالي في:[2]

- ✓ تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لتعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم؛
- ✓ تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرة المؤسسات على الوفاء بالإلتزامات؛
- ✓ تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة بمصادرها المالية وإستثمارها؛
- ✓ حماية حقوق حملة الأسهم من خلال التأكيد على حقهم في المشاركة في الإدارة والحصول على المعلومات.

المطلب الثاني: المصادر والعوامل المؤثرة في الأداء المالي

والذي من خلاله سوف نحاول التطرق لمصادر معلومات الأداء المالي وبعد ذلك إلى العوامل المؤثرة فيه.

أولا: مصادر معلومات الأداء المالي

تعد المعلومات نقطة الإنطلاقة الأساسية للأداء المالي بحيث يجب أن يكون ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، ويمكن تقسيم مصادر المعلومات إلى معلومات داخلية وخارجية وهذا ما سيتم عرضه فيما يلي:[3]

- ❖ **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، جدول تغييرات الأموال الخاصة والملاحق.
- ❖ **المصادر الخارجية:** تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات معلومات عامة، ومعلومات قطاعية.

---

[1] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2010، ص-ص 46-47.

[2] بن عوالي ايمان، بوخاري عبد الحميد، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي**، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 07، العدد الأول، 2021، جامعة غرداية، الجزائر، ص321.

[3] عبد الحق بوقفة، الحاج عرابة، مرجع سابق، ص-ص 212-213.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تواجه المؤسسة أثناء القيام بنشاطها عدة مشاكل قد تؤدي إلى عرقلة أدائها، منها ما هو داخلي يمكن السيطرة عليه، ومنها ما هو خارجي يصعب التحكم فيه، وعلى المؤسسة التأقلم معها. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:[1]

- **العوامل الخارجية**

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم من طرف المؤسسة وعليه فإن أثارها قد تكون في شكل فرص أو تهديدات، كما تصنف العوامل الخارجية إلى العوامل التالية:

1) **العوامل الإقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الإقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الإقتصادي كالأزمات الإقتصادية وتدهور الأسعار، إرتفاع الطلب الخارجي.... إلخ.
2) **العوامل الإجتماعية:** تتضمن العوامل الإجتماعية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية لبيئة المؤسسة، وتتمثل في العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات.
3) **العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل هذه العوامل عموما في الإستقرار السياسي والأمني للدولة مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين .... إلخ، وتشكل هذه العوامل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.
4) **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد الى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة.

- **العوامل الداخلية**

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، لذا فهي تختلف من مؤسسة لأخرى وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا وتصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

1) **العنصر البشري:** يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى إستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها وقدرتها على الإنسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها، كما تعمل على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

[1] صديق براهيم، الداودي سالم، أثر **الهيكل التنظيمي على الأداء المالي لشركة التامين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، الجزائر، 2019/2018، ص- ص 8-9.

2) **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
3) **التنظيم:** يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الحالية.
4) **بيئة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، وأن عدم الإنتظام في العمل والإنسجام والغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.
5) **طبيعة العمل:** تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو المتاحة والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته كلما زاد مستوى تحفيزه أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء المالي

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تعريف تقييم الأداء المالي وأهميته، بالإضافة إلى مختلف الخصائص التي يتضمنها.

أولا: تعريف تقييم الأداء المالي

يعرف تقييم الأداء المالي بأنه: "عملية جزئية من نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل وهو الرقابة، وتعرف بأنها تلك العملية التي تستهدف التحقق من أن ما كان يجب إنجازه قد أنجز فعلا وتبين مدى إنحراف عن هذا المستهدف، فإن تقييم الأداء هو أداة من أدوات الرقابة الشاملة".[1]

كما يعرف أيضا بأنه: "تقييم نشاط الوحدة الإقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في إستخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية " ومن التعريف يتضح بأن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني لها)[2].

من خلال التعاريف السابقة نجد أن: " تقييم الأداء المالي هو عملية يتم إستخدامها في المؤسسة من أجل التشخيص وتقييم وضعها المالي خلال سنة مالية، والعمل على تجنب الإنحرافات التي قد تصيب المؤسسة".

---

[1] سارة "محمد زايد "التميمي، **أثر إدارة رأس مال على الأداء المالي للشركات الصناعية**، الطبعة الأولى، دار أمجد، الأردن،2019، ص 66.

[2] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002/2001، ص27.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي

تكمن أهمية تقييم الأداء المالي من خلال العناصر التالية:[1]

- متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته، وتوجيه الأداء نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها، وإقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الإستخدامات العامة للمؤسسات وإستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في إتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الإستمرارية والبقاء والمنافسة؛
- الكشف عن العناصر الحقيقية ووضعها في مواقع أكثر إنتاجية بالنسبة للعناصر الإنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير، ومن ثم الوصول إلى الأداء الجيد عن طريق الإستغناء على العناصر غير كفئة؛
- تظهر عملية تقييم الأداء المالي، التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا ومكانيا؛
- تكمن أهمية الأداء المالي بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، حيث أن المؤسسات ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الإستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، وكذا تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، وهذا مقارنة بالمؤسسات الأخرى ذات الأداء المالي الضعيف.

بالإضافة إلى هذه الأهمية يمكن التطرق إلى البعض منها ونذكرها كما يلي:[2]

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح الوحدة الإقتصادية من خلال سعيها لتحقيق نشاطها بغية تحقيق أهدافها؛
- يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة؛
- يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط الوحدة الإقتصادية؛
- يؤدي على مستوى العمليات إلى إجراء مسح ميداني شامل للوحدة الإقتصادية لغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية والوقوف على العلاقات؛
- تؤدي على مستوى الأفراد إلى خلق مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العملية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار طاقاتهم الكامنة؛
- يهتم أيضا للوصول إلى حجم مبيعات مربح ومستوى الإحتفاظ بالزبائن أو زيادتهم بوصفهما مؤشرين للمنافسة؛

---

[1] شنين عبد النور، زرقون محمد، **دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تغيير الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية المسعرة في البورصة**، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 01، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص5.

[2] مشعل جهز المطري، **تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم محاسبة، كلية الأعمال، الكويت، 2011، ص-ص13-14.

- التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الإستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر، بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة.

المطلب الرابع: أهداف وخطوات تقييم الأداء المالي

سنقوم من خلال هذا المطلب للتطرق إلى أهداف تقييم الأداء المالي ومن ثم الخطوات التي يعتمدها، بالإضافة إلى أهم الأدوات المستخدمة في تقييمه.

أولا: أهداف تقييم الأداء المالي

يهدف تقييم الأداء المالي إلى مجموعة من العناصر نذكرها كما يلي:[1]

- ❖ معرفة مستوى وحدة إنجاز الوحدة إقتصادية للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بتلك الوظائف المدرجة في خطتها؛
- ❖ الكشف عن أماكن الخلل والضعف في الوحدة الإقتصادية؛
- ❖ الوقوف على مدى كفاءة إستخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية أجود؛
- ❖ تحليل تقييم شامل للأداء المالي على مستوى الإقتصاد الوطني وذلك بالإعتماد على نتائج تقييم الأداء المالي إبتداء بالمشروع ثم الصناعة ثم القطاع وصولا لتقييم الشامل.

ثانيا: خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تقييم الأداء المالي من خلال مجموعة من الخطوات نذكرها كما يلي:[2]

- ❖ حصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، ومن خطواتها إعداد القوائم المالية وإعداد الموازنات والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛
- ❖ إحتساب مقاييس مختلفة لتقييم أداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات وتتم بإعداد وإختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- ❖ دراسة وتقييم النسب وبعد إستخراج النتائج يتم معرفة الإنحرافات والفروقات وبواطن الضعف بالأداء الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛
- ❖ وضع التوصيات الملائمة بالإعتماد على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثارها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

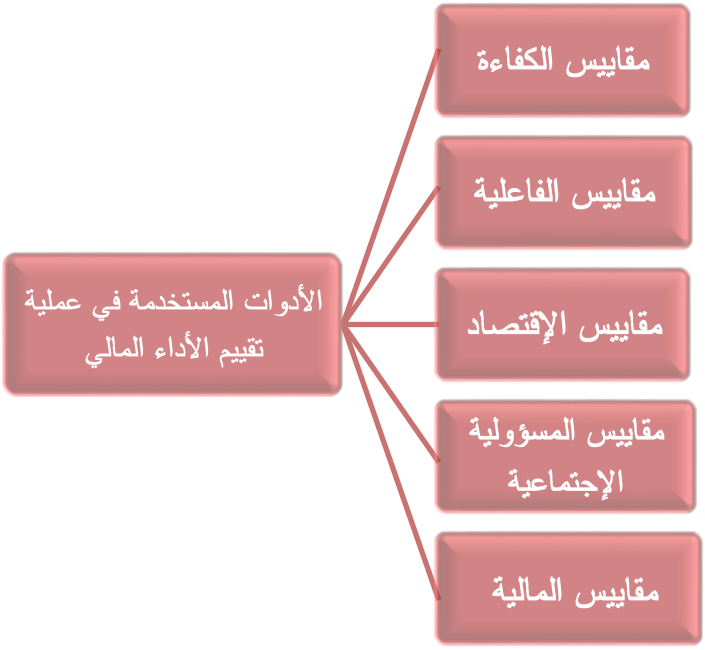
[1] سارة "محمد زايد " التميمي، مرجع سابق، ص67.

[2] محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص–ص 51–52.

ثالثا: الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي

هناك العديد من الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، والتي تعني القيام بالقياس للتأكد من الأداء الفعلي للعمل الذي يتوافق مع معايير الأداء المحددة، ونوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الأدوات المستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل أعلاه سنقوم بشرح لكل أداة مستخدمة في عملية تقييم الأداء المالي كالآتي:[1]

- **مقاييس الكفاءة:** ويقصد به القدرة على تحقيق المطلوب إنجازه فهي عنصر من عناصر النمو والتقدم للأفراد والمؤسسات، وهي تتطلب وجود رغبة لدى الأفراد في أعمالهم وقدرتهم عليه كي يستطيعوا إتقان عملهم.
- **مقاييس الفاعلية:** ويقصد بها القدرة والنجاح في تحقيق الأهداف المنشودة، فإذا نجح المديرون في تحقيق أهداف المؤسسة فإنهم يوصفون بأنهم فعالون، وهكذا فإن الفاعلية تتعلق بالحصول على النتائج المتوخاة.
- **مقاييس الإقتصاد:** وهو يشير إلى العلاقة المادية والكمية بين عناصر رأس المال والعمل وبين المنتج النهائي، وبالتالي يمكن تحقيق أقصى كفاءة من خلال الحصول على أحسن إنتاج من نفس كمية المدخلات من الموارد.
- **مقاييس المسؤولية الإجتماعية:** وهي مقاييس تتعلق بدمج المؤسسة بين الإهتمامات المجتمعية والبيئية، في تعاملها مع أصحاب المصلحة والملاك والمساهمين والعملاء في الأسواق المستهدفة بشكل طوعي.

[1] مشعل جهز المطري، مرجع سابق، ص-ص 17-18.

- **مقاييس المالية:** وهي تلك التي تعتمد في إحتسابها على المعلومات المالية المحاسبية بالمؤسسة مثل: العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية والقيمة الإقتصادية المضافة وغيرها.

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي

من أجل تقييم الأداء المالي تقوم المؤسسة بإستخدام مجموعة من الأدوات والمتمثلة في النسب المالية والمؤشرات المالية بالإضافة إلى الرافعة المالية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي بإستخدام النسب المالية

تعتمد المؤسسة في تقييم الأداء المالي على مجموعة من النسب المالية والتي يمكن تصنيفها وفقا للنشاط أو المهمة المراد تقييمها، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولا: نسب السيولة:

وتقيس سيولة المؤسسة وغرضها الأساسي هو تقييم قدرة المؤسسة بالوفاء بإلتزاماتها المالية فالوقت المحدد، وهناك أربع نسب تقييس السيولة ويتم حسابها كالتالي:[1]

1) **نسبة التداول:** وهي علاقة بين الأصول المتداولة وبين الخصوم المتداولة، وتحسب هذه النسبة بموجب المعادلة التالية:

نسبة التداول = الأصول المتداولة /الخصوم المتداولة = نسبة مطلقة

تقيس هذه النسبة عدد المرات التي تستطيع الأصول المتداولة بالمؤسسة بتغطية الخصوم المتداولة وبشكل عام، كلما زادت نسبة التداول زادت قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل وأصبح من العرف المقبول على نطاق واسع أن تكون نسبة التداول 2 مرة.

2) **نسبة السيولة السريعة:** كذلك فإن هذه النسبة هي الأخرى تمثل العلاقة بين الأصول المتداولة وبين الخصوم المتداولة، إلا أن الإختلاف بينهما هو أن الثانية تستبعد كل من المخزون، وتحسب كما يلي:

نسبة السيولة السريعة =الأصول المتداولة – المخزون / الخصوم المتداولة= نسبة مطلقة

3) **نسبة النقد:** إن النقد وشبه النقد والتي يقصد بها الأوراق المالية القابلة للتسويق هي أكثر موجودات السيولة، وتبين هذه النسبة نسبة الموجودات في صورة سائلة أو شبه سائلة تحسب كالآتي:

نسبة النقد = النقد وشبه النقد / مجموع الأصول = نسبة مطلقة أو %

[1] أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية**، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2012، ص-ص 81-82.

4) **نسبة رأس مال العامل:** يقاس صافي رأس مال العامل بالفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، وتحسب النسبة كالآتي:

نسبة رأس مال العامل = الأصول المتداولة – الخصوم المتداولة / الموجودات = نسبة مطلقة أو%

وتقيس هذه النسبة مقدار سيولة نسبة إلى المبيعات بمعنى كم ساهم الدولار الواحد من صافي المبيعات في توفير السيولة.

ثانيا: نسب المديونية:

وهي النسب التي تقيس درجة المديونية للمؤسسة على المدى الطويل وأهمية تلك الديون إلى رأس مال وهذه النسب تكون مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمؤسسة وتعبر عن قابلية المؤسسة على تسديد إلتزاماتها طويلة الأجل مثل القروض متوسطة الأجل وطويلة الأجل والسندات بأنواعها وأهم هذه النسب:[1]

1) **نسبة المديونية:** وتتم حساب هذه النسبة من خلال قسمة الأصول على الخصوم، وتكون وفق المعادلة التالية:

نسبة المديونية (الإقتراض)= إجمالي الخصوم /إجمالي الأصول * 100% = %

2) **نسبة المديونية طويلة الأجل:** وهي تلك النسبة التي تأخذ بعين الإعتبار مديونية الخصوم طويلة الأجل فقط وتنسبها إلى الأصول، وتحسب هذه النسبة بالمعادلة التالية:

نسبة المديونية (طويلة الأجل) =الخصوم طويلة الأجل /مجموع الأصول *100%

3) **نسبة المديونية طويلة الأجل إلى حقوق الملكية:** تهتم هذه النسبة بالمقارنة بين الأموال المقدمة من قبل المقرضين للأجل الطويل وبين الأموال المقدمة من قبل المالكين وتحسب كما يلي:

نسبة الخصوم طويلة الأجل إلى حقوق الملكية = الخصوم طويلة الأجل /حقوق الملكية *100

4) **نسب التغطية:** وتتضمن هذه النسبة عدة أنواع نذكرها كما يلي:

❖ **معدل تغطية الفوائد:**

معدل تغطية الفوائد =صافي الربح قبل الفوائد والضرائب /الفوائد = مرة

[1] عدنان تايه النعيمي، سعدون مهدي الساقي، **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص–ص103–104.

❖ **معدل تغطية أعباء المديونية:**

معدل تغطية أعباء المديونية =الربح قبل الفوائد والضرائب / (الفوائد +أقساط سداد القرض (1/1–الضريبة)) =مرة

❖ **معدل التغطية الشامل:**

معدل التغطية الشامل =الربح قبل الفوائد والضرائب وأقساط التأجير / (الفوائد +أقساط التأجير + أقساط سداد القرض (1/1–الضريبة)) = مرة

ثالثا: نسب الربحية

تعني الربحية بأنها مؤشر يوضح مدى الكفاية التي صاحبت إنجاز العمليات التي قامت بها خلال فترة معينة، حيث تلقى إهتمام كبير من طرف المالكين والمستثمرين ويمكن دراستها من خلال نقطتين:[1]

1) **ربحية الأموال المستثمرة:**

وتكون من خلال التطرق إلى عدة نسب نذكرها كما يلي:

- **معدل العائد على الأموال المستثمرة:** حيث نجد أنه كلما إرتفعت هذه النسبة كان ذلك مؤشرا إيجابيا ويجب أن لا تنخفض إلى مستوى سعر الفائدة في السوق أو أقل، لأنه يعتبر مؤشرا سلبيا ومن الأفضل إستثمار في بيوت المال والحصول على فوائد أفضل مع تجنب المخاطر، وتحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الأموال المستثمرة = صافي الأرباح بعد الضرائب /متوسط رأس المال المستثمر *100

- ويستخدم متوسط رأس المال المستثمر من أجل الحصول على الدقة في النتائج ويحسب بالعلاقة التالية:

متوسط رأس مال المستثمر =رأس المال المستثمر أول المدة +رأس مال المستثمر أخر المدة /2

- **معدل العائد على الأموال الخاصة (حقوق الملكية):** وتظهر هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة، حيث كلما كانت مرتفعة كان ذلك إيجابيا لأن صافي الربح سيوزع عليهم بالنتيجة، ومن الطبيعي أن يكون معدل العائد على الأموال الخاصة أكبر من معدل العائد على رأس المال المستثمر، أما

[1] منير شاكر محمد، عبد الناصر نور، التحليل المالي مدخل صناعة القرار، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2008، ص–ص 62–63.

إذا كانا متساويان هذا يعني بأن عائد الأموال الخاصة يساوى معدل الفائدة المدفوع للديون، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على الأموال الخاصة =صافي الأرباح بعد الضرائب/متوسط الأموال الخاصة *100

- **نسبة الربح الموزع:** تظهر هذه النسبة الأرباح الموزعة على الأموال الخاصة، ولا تعتبر هذه النسبة ذات دلالة عالية لأن الأموال الخاصة تضم إلى جانب رأس مال الإحتياطات والأرباح المحتجزة، والطبيعي أن تكون هذه النسبة أقل من معدل العائد على الأموال الخاصة، وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

نسبة الربح الموزع = الأرباح الموزعة /متوسط الأموال الخاصة *100

- **نسبة التوظيف الذاتي:** تظهر هذه النسبة مدى إعتماد المؤسسة على المصادر الداخلية في تمويل التوسعات التي تريد المؤسسة تنفيذها، وإرتفاع هذه النسبة مؤشرا إيجابيا لأنه دليلا على إرتفاع ربحية المؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التوظيف الذاتي =الإحتياطات /رأس المال *100

2) ربحية المبيعات:

تهدف إلى معرفة مقدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال المبيعات وتتم دراستها من خلال النسب التالية:

- **نسبة ربحية المبيعات:** تظهر هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من المبيعات على خلق الأرباح، وكلما إرتفعت أعتبر مؤشرا إيجابيا، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة ربحية المبيعات =صافي الأرباح بعد الضرائب / صافي المبيعات *100

- **حافة مجمل الربح:** تظهر هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد على خلق مجمل الأرباح، وكلما إرتفعت هذه النسبة أعتبرت مؤشرا إيجابيا للمؤسسة، وتعتبر أفضل لتقييم الأداء وتحسب بالعلاقة التالية:

حافة مجمل الربح =مجمل الربح / صافي المبيعات *100

[1] المرجع نفسه، ص، ص 64،67.

- **حافة ربح النشاط:** تظهر هذه النسبة مقدرة الدينار الواحد من المبيعات على خلق الربح قبل خصم الفوائد والضرائب، وإرتفاعها يعتبر مؤشرا إيجابيا، وتحسب بالعلاقة التالية:

حافة ربح النشاط =ربح النشاط قبل الفوائد والضرائب /صافي المبيعات *100

❖ **ملاحظة:** تعتبر النسبتان الثانية والثالثة أفضل لقياس مدى قدرة المؤسسة على المواجهة الظروف الصعبة التي قد تظهر للمؤسسة وخاصة فيما يتعلق بتغير أسعار السلع أو تغير تكاليف الإنتاج أو تغير حجم المبيعات.

رابعا: نسب السوق:

وتعرف أيضا بنسب الإستثمار أو الأسهم، بحيث يلجأ إليها المستثمرون والمتعاملون للمفاضلة بين خيارات الإستثمار المتاحة، والتعرف على أسعار السوقية للأسهم، بحيث نجدها تضم أي نسب ربحية، ومن خلال هذا سنتعرف على عائد السهم وتوزيعاته وكذا الأرباح.[1]

- **عائد السهم العادي:** وتبين هذه النسبة الربح الذي يتحقق عن كل سهم خلال فترة مالية، كذلك تعرف بنسبة نصيب السهم العادي من الأرباح وتعتبر من أهم نسب السوق التي يلجأ إليها المستثمرين الحالين، ونظرا لأهميتها طالب بالإفصاح عنها في نهاية قائمة الدخل، ويحسب عائد السهم العادي بالعلاقة التالية:

عائد السهم العادي = (صافي الدخل – توزيعات الأسهم الممتازة) / المتوسط المرجح للأسهم العادية

بحيث:

- المقام يعبر عن صافي الربح المتاح للأسهم.
- أما البسط فهو عدد الأسهم العادية التي حققت الأرباح خلال فترة المالية.

- **العائد الأساسي للسهم العادي:** تقوم المؤسسات بإحتساب هذا العائد لقياس نصيب السهم العادي من الأرباح بعد الأخذ بالإعتبار الأثر المحتمل لتحويل الإصدارات القابلة للتحويل إلى أسهم عادية، فإذا كان ذلك الأثر منخفضا لعائد السهم العادي بشكل غير جوهري أي بأقل من 3% فإن معادلة إحتسابه تؤخذ بالإعتبار الأسهم العادية والإصدارات القابلة للتحويل المكافئة للأسهم العادية فقط، فالصيغة المعبرة عنها تكون بالشكل التالي:

عائد الأساسي للسهم العادي= (صافي الربح – حصة الأسهم الممتازة غير القابلة للتحويل) / (المتوسط المرجح للأسهم العادية +أثر تحويل الإصدارات المكافئة للأسهم)

[1] مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن ،2006، ص–ص 146 –147.

- **العائد المخفض بالكامل للسهم العادي:** يحسب بالأخذ بالإعتبار أثر تحويل كل الإصدارات المكافئة وغير المكافئة للأسهم العادية، ويحسب بالعلاقة التالية:

العائد المخفض بالكامل للسهم العادي= (صافي الربح –حصة الأسهم الممتازة غير قابلة للتحويل +فائدة السندات القابلة للتحويل بعد الضريبة / (المتوسط المرجح للأسهم العادية +الأثر المتوقع لتحويل كل الإصدارات المكافئة وغير المكافئة)

- **توزيعات السهم العادي:** نجد الربح الصافي المتحقق خلال فترة مالية هو من حق المساهمين والملاك، ولكنهم لا يحصلون على هذا الربح بشكل كامل ونقدي بل جزء منه فقط والمؤسسة تحتجز الباقي، إذ تقيس هذه النسبة المقدار النقدي الذي سيحصل عليه كل مساهم مقابل كل سهم يمتلكه، ويحسب نصيب السهم العادي من توزيعات الأرباح بالعلاقة التالية:

توزيعات السهم العادي = توزيعات حملة الأسهم العادية/ المتوسط المرجح للأسهم العادية

- **نسب تحليل الربحية:** إن من أهداف المسببة التي تسعى لتحقيقها هو تحقيق الأرباح وبتعبير أدق هو تعظيم الأرباح، والحصول على أكبر معدل للربحية والتي تعتبر محصلة نهائية للعديد من العمليات والقرارات المرتبطة بجميع نواحي النشاط، يتم إستخدام هذه النسب من قبل ملاك المؤسسة للحكم على كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تستخدم هذه النسب من المستثمرين الراغبين في شراء أسهم المؤسسة ويوجد أكثر من مقياس للربحية ومن أهم هذه النسب:[1]

1. **نسبة هامش الربح على المبيعات:** تسمى هذه النسبة بنسبة العائد على المبيعات وهي تظهر مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة من صافي المبيعات، ويتم إحتساب هذه النسبة على النحو التالي:

نسبة هامش الربح على المبيعات = صافي الدخل / المبيعات

2. **هامش ربح العمليات:** تشبه هذه النسبة السابقة ولكنها تختلف عنها في أنه يتم إحتساب ربح المؤسسة على أساس الربح من العمليات الأساسية أي من نشاطات المؤسسة التشغيلية التي تقوم بها، بحيث لا يشمل الربح أي إيرادات أخرى غير عادية مثل (أرباح الاستثمار في الأوراق المالية أو اية إيراد أو خسائر غير متكررة مثل تعويضات التامين والحوادث وغيرها)، ويتم إحتساب هذه النسبة كما يلي:

[1] محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011، ص، ص 53،51.

هامش ربح العمليات = صافي ربح العمليات / صافي المبيعات

3. **العائد على مجموع الأصول المستثمرة:** توضح هذه النسبة مدى الكفاءة في إستخدام الأصول أو بمعنى آخر الربح العائد من الإستثمار من الأصول، ويقيس ذلك العائد مدى فعالية مجموع الأصول والذي يعتمد إلى حد كبير على مقدار الأرباح التي تتحقق من تلك الأصول، يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي يمكن إستخدامها في عملية تحليل القوائم المالية، ويتم إحتساب هذا العائد على النحو التالي:

العائد على إجمالي الأصول = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / إجمالي الأصول

4. **العائد على حقوق الملكية:** تقيس هذه النسبة صافي الربح إلى إجمالي حقوق الملكية وتوضح الأرباح الصافية مقابل كل دينار من الأموال المستثمرة من قبل ملاك المشروع ويحسب بالعلاقة التالية:

العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الفوائد والضرائب / حقوق الملكية

خامسا: نسب النشاط

تهتم هذه النسب في العموم بمدى فعالية وكفاءة المؤسسة محل الدراسة في إستخدام الموارد المالية المتاحة لديهم ويعني مصطلح إستخدام الموارد هنا بأوجه إستثمارها، والتي غالبا ما تكون متمثلة في الأصول الثابتة والمتداولة ويتم ذلك من خلال نسبة عناصر أصول المؤسسة لرقم المبيعات، وهي التي تفرض تحقيق توازن وبالتالي فهي تعطي المحلل صورة عن كفاءة الأداء، وتتكون نسب النشاط من النسب التالية:[1]

- **معدل دوران مجموع الأصول:** يعبر هذا المعدل عن مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مجموع الأصول وتوليد المبيعات منها، ويتم إحتساب معدل دوران مجموع الأصول بقسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع أصول المؤسسة ويكون وفق المعادلة التالية:

معدل دوران اجمالي الأصول = صافي المبيعات/ مجموع الأصول

بحيث نلاحظ ان هذه النسبة تعبر عن عدد المرات التي تغطي بها المبيعات الصافية إجمالي الأصول.

- **معدل دوران الأصول الثابتة:** تبين هذه النسبة درجة كفاءة المؤسسة في إستخدام الأصول الثابتة وتوليد المبيعات منها، وتحسب هذه النسبة بتقسيم صافي المبيعات على الأصول الثابتة للمؤسسة ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

[1] محمد مبروك أبو زيد، **التحليل المالي شركات وأسواق مالية**، الطبعة الثانية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2009، ص-ص 149-150.

معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات / مجموع الأصول الثابتة

بحيث أن معدل دوران الأصول الثابتة يشبه معدل دوران الأصول المتداولة إلى حد كبير، حيث يعبر إرتفاع معدل دوران الأصول الثابتة عن كفاءة المؤسسة في إستخدام وإستغلال الأصول الثابتة، مما قد يعني ضرورة زيادة الإستثمار فيها، وإنخفاض هذا المعدل يعني أن الإستثمار زائد عن الحاجة في الأصول الثابتة، وهو ما يترتب عليه التوصية بعدم شراء أصول رأسمالية إضافية.

- **معدل دوران الأصول المتداولة:** توضح هذه النسبة درجة كفاءة المؤسسة في إستخدام الأصول المتداولة وتوليد المبيعات منها، وتحسب هذه النسبة بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة ويعبر عنها بالعلاقة التالية:[1]

معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات / مجموع الأصول المتداولة

- **معدل دوران الأصول المستغلة:** هناك من ينتقد معدل دوران إجمالي الأصول بأنها لا تأخذ بعين الإعتبار أصول المؤسسة المعطلة أو المجنبة، وبالتالي يكون إجمالي الأصول تحتوي على أصول غير مستغلة في الإنتاج، ومن هنا جاءت هذه النسبة لتأخذ في الإعتبار الأصول المستغلة فقط، ويتم حسابها كالتالي:

معدل دوران الأصول المستغلة = المبيعات / الأصول المستغلة

- **معدل دوران رأس مال العامل:** من الضروري أن يكون هناك تناسب بين حجم المبيعات ورأس مال العامل، وهو ما يهدف إليه معدل دوران رأس مال العامل بالتأكد منه. حيث يبين معدل دوران رأس مال العامل كفاءة الوحدة في إدارة الأصول وإستثمارها بشكل جيد، بحيث لا تكون هنالك أموال بدون إستثمار وفي نفس الوقت تكون الوحدة قادرة على سداد إلتزاماتها الجارية.

إن إرتفاع هذا المعدل يدل على عدم كفاية حجم رأس مال العامل وهذا يحدث عند إستخدام الأصول المتداولة بتمويل التوسعات الرأسمالية، ويترتب عن ذلك عدة مخاطر تؤدي إلى إحتمال توقف المشروع عن سداد إلتزاماته، ومن ناحية أخرى فإن إنخفاض معدل دوران رأس مال العامل يدل على زيادة حجم رأس مال العامل متمثلا في شكل أرصدة نقدية عاطلة أو مخزون سلعي كبير راكد أو رصيد مدين متراكم وبطيء الحركة، ولا شك أن إنخفاض معدل دوران رأس مال العامل سوف ينعكس سلبا على الأموال المستثمرة، ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران رأس مال العامل = صافي المبيعات / متوسط رأس مال العامل

[1] المرجع نفسه، ص، ص151، 154.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بإستخدام المؤشرات المالية.

تعتبر المؤشرات المالية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها التحليل المالي وتسمى أيضا بمؤشرات التوازن الهيكلي، ونجد فيها ثلاث عناصر وهي رأس المال العامل والإحتياج لرأس مال العامل والخزينة، ونذكرها كما يلي:[1]

أولا: رأس مال العامل (سيولة):

تقضي هذه القاعدة بتمويل الإستخدامات الأكثر من سنة بالموارد المستقرة لأكثر من سنة، وتمويل الإستخدمات الأقل من سنة بموارد مدتها تقل عن سنة، وتبعا لقاعدة التوازن المالي فمن الضروري توفير مال إضافي لمواجهة المخاطر الطارئة، والذي يتم تقديره حسب قدرات المؤسسة وطبيعتها وتطورها وهو ما يسمى برأس مال العامل سيولة.

❖ **حساب رأس مال العامل FR_L :**

يوجد طريقتين لحسابه وهما:

من أعلى الميزانية:

أموال الدائمة – الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية:

الأصول المتداولة –الديون قصيرة الأجل

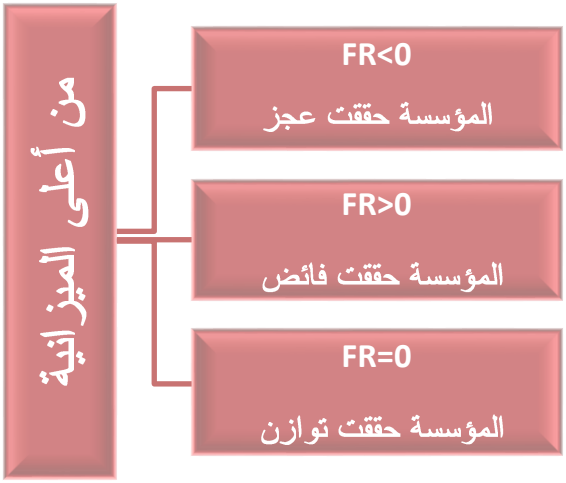
❖ **الدلالة المالية لرأس مال العامل FR_L :**

من أعلى الميزانية:

- ✓ **إذا كان سالب** يعني أن الأموال الدائمة غير كافية لتمويل الإحتياجات المالية الثابتة، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى، أي حقق عجز.
- ✓ **إذا كان موجب** يعبر عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي أن المؤسسة إستطاعت تمويل جميع إستثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة أي تحقق فائض.
- ✓ **إذا كان معدوم** يعني أن هناك تساوي بين هيكل الموارد والإستخدامات وتكون حالة نادرة.

[1] عون صبرينة، **محاضرات في التسيير المالي**، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2021، ص2.

الشكل رقم (07): الدلالة المالية لرأس مال العامل FR_Lمن أعلى الميزانية

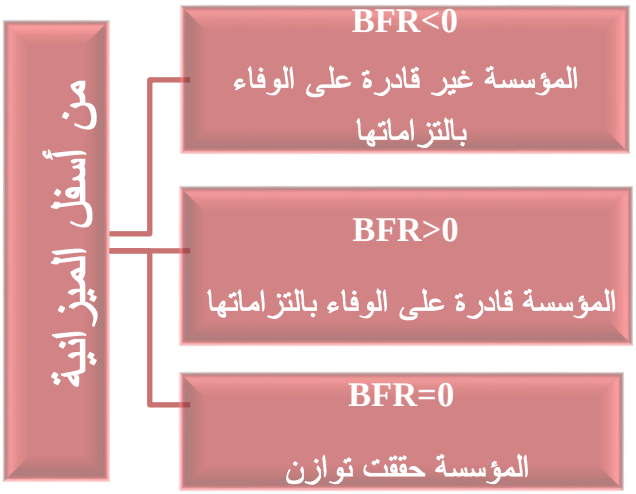


المصدر: من إعداد الطالبتين

من أسفل الميزانية:

- ✓ إذا كان سالب ويعني أن المؤسسة غير قادرة عن تحويل أصولها المتداولة إلى نقود سائلة وعلى الإستجابة للإستحقاقات قصيرة الأجل؛
- ✓ إذا كان موجب يعني أن المؤسسة تستطيع مواجهة ديونها القصيرة بواسطة أصولها المتداولة، والفائض المالي المتبقي هو عبارة عن هامش أمان للمؤسسة؛
- ✓ إذا كان معدوم ويعني التساوي التام بين هيكل الموارد والإستخدامات وتعتبر حالة نادرة.

الشكل رقم (08): الدلالة المالية لرأس مال العامل FR_Lمن أسفل الميزانية



المصدر: من إعداد الطالبتين

❖ **أنواع رأس مال العامل:**

يمكن تقسيمه إلى أربعة أنواع وهي كالتالي:[1]

- **رأس مال العامل الإجمالي:** هو مجموع الأصول المتداولة، لذا يرى بعض المحللين الماليين أنه لا داعي لوضع مصطلح آخر بما أنه من الناحية المالية هناك مصطلح يؤدي إلى نفس المعنى، ومنه:

رأس مال العامل الإجمالي= مجموع الأصول المتداولة

- **رأس مال العامل الصافي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة، وهو نفسه رأس مال العامل، ومنه:

رأس مال العامل الصافى = الأموال الدائمة – الأصول

- **رأس مال العامل الخاص:** هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة، ومنه:

رأس مال العامل الخاص = الأموال الخاصة – الأصول الثابتة

- **رأس مال العامل الأجنبي:** هو جزء من الأموال الدائمة المستخدمة في تمويل جزء من الأصول المتداولة، ومنه:

رأس مال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي – رأس المال العامل الخاص

ثانيا: الإحتياج في رأس مال العاملBFR :

هو جزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة بدورة الإستغلال التي لم تغطي من طرف الموارد العادية للدورة، فدورة الإستغلال تنتج إحتياجات للتمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة بإستثناء القيم الجاهزة، بينما دورة التمويل مرتبطة بسرعة دوران الديون قصيرة الأجل بإستثناء التسبيقات.

[1] زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص50.

❖ **حساب الاحتياج في رأس المال العاملBFR :**

ويحسب بطريقة التالية:[1]

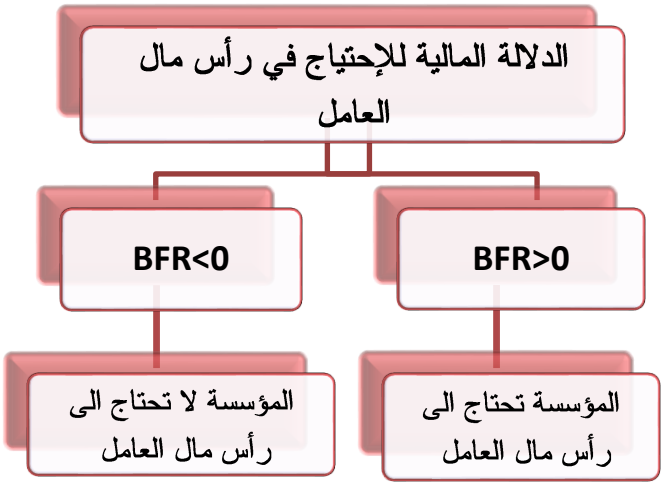
الاحتياج في رأس المال العامل = (الأصول الجارية –القيم الجاهزة) –(ديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)

❖ **الدلالة المالية للإحتياج في رأس مال العامل BFR:**

ونجد فيها حالتين:

- ✓ **إذا كانت نتيجة BFR موجبة:** يعني بأن المؤسسة بحاجة إلى موارد أخرى.
- ✓ **إذا كانت نتيجة BFR سالبة:** يعني بأن المؤسسة لا تحتاج إلى رأس مال العامل بل تمول بهذه القيمة الخزينة.

الشكل رقم (09): الدلالة المالية للإحتياج في رأس مال العامل BFR.



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثا: الخزينة TR:

تمثل السيولة النقدية وما شابهها التي في حوزة المؤسسة والتي تتصرف فيها في أي وقت، فهي تعبر عن صافي القيم الجاهزة.

❖ **حساب الخزينة TR:** وتحسب كما يلي:

رأس مال العامل – الإحتياج في رأس مال العامل.

القيم الجاهزة –السلفات المصرفية.

[1] عون صبرينة، مرجع سابق، ص 3.

❖ **الدلالة المالية للخزينة TR:**

نجد فيها ثلاث حالات كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الدلالة المالية للخزينة TR.

إذا كانت TR موجبة	• أي أن رأس مال العامل غطى الإحتياجات وحقق فائض، وهنا قد يعاب على المؤسسة عدم تشغيلها الأموال الفائضة.
إذاكانت TR سالبة	• هنا العكس فإن إحتياجات الدورة تفوق رأس المال العامل وهذا قد يسبب للمؤسسة حالة إفلاس.
إذا كانت TR معدومة	• وهي الحالة المثلى للمؤسسة حيث يتساوي رأس المال العامل مع احتياجات الدورة، فلا يوجد أموال فائضة معطلة ولا يوجد إحتياج مالي.

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بإستخدام الرافعة المالية

عرفت الرافعة المالية بأنها: " إستخدام أموال الغير (الإقتراض) بتكاليف ثابتة (فوائد ثابتة) على أمل زيادة الأرباح ".[1] ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على ماهية المردودية المالية والاقتصادية وأثر الرافعة المالية مع بيان حالاتها.

أولا: المردودية المالية والمردودية الإقتصادية

تعرف المردودية على أنها ذلك الإرتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.[2]

1) المردودية الإقتصادية

تهتم المردودية الإقتصادية بالنشاط الرئيسي وتستبعد الأنشطة الثانوية وتلك ذات الطابع الإستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الإستغلال ممثلة بنتيجة الإستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الإقتصادية من الميزانية، وتقاس بمعدل المردودية الإقتصادية المحددة بالعلاقة التالية :

معدل المردودية الإقتصادية (Re) = نتيجة الإستغلال بعد الضريبة / الأصول الإقتصادية

[1] علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر، الأردن، 2008، ص229.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2011، ص281.

تقيس العلاقة السابقة مساهمة الأصول الإقتصادية في تكوين نتيجة الإستغلال أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الإستغلال.

المركبات الأساسية للمردودية الاقتصادية:

لإستخراج المركبات الأساسية لمعدل المردودية الإقتصادية نقوم بإعادة كتابة العلاقة الرياضية مع إدراج رقم الأعمال، وذلك على النحو التالي[1]:

معدل المردودية الإقتصادية (Re) = (نتيجة الإستغلال بعد الضريبة /رقم الأعمال) * (رقم الأعمال /الأصول الإقتصادية)

ومنه نستخلص أن معدل المردودية الإقتصادية هي حاصل جداء معدل الإستغلال بعد الضريبة ومعدل دوران الأصول الإقتصادية المعرفين كما يلي :

- **معدل ربحية الإستغلال:** ويدعى أيضا بمعدل الربحية الجزئية أو معدل هامش الإستغلال ويقيس ربحية المؤسسة إنطلاقا من دورة الإستغلال، إذ يقارن نتيجة الإستغلال المحققة خلال الدورة برقم الأعمال السنوي خارج الرسم، ويحسب إنطلاقا من جدول حسابات النتائج بالعلاقة التالية :

معدل ربحية الإستغلال = نتيجة الإستغلال بعد الضريبة / رقم الأعمال

يعتبر هذا المعدل من مؤشرات قياس الأداء الإقتصادي ويظهر قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مقارنة بالإيراد الإجمالي، ويمكن حسابه قبل الضريبة على الأرباح وبعدها حسب إحتياجات المحلل المالي وتبعا للمنطق المالي المستخدم.

- **معدل دوران الأصول الإقتصادية:** يقيس هذا المؤشر قدرة مساهمة الأصول الإقتصادية في تحقيق رقم الأعمال، وذلك بمعدل نقارن فيه بين حجم الأصول الإقتصادية المستثمرة لتحقيق رقم الأعمال معين، ويحسب إنطلاقا من الميزانية الإقتصادية وجدول حسابات النتائج العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الإقتصادية = رقم الأعمال / الأصول الإقتصادية

يمكن هذا المعدل من حساب عدد المرات التي يتكرر فيها رقم الأعمال بنفس الحجم ليغطي الأصول الإقتصادية، بشكل يمكن لمتخذ القرار المالي من مراقبة الجدوى الإقتصادية للأموال المستثمرة في الدورة الإقتصادية للأموال المستثمرة في الدورة الإقتصادية وإمكانية تصحيحها لتحقيق الأهداف المسطرة.

[1] المرجع نفسه، ص- ص 282-283.

2) المردودية المالية (مردودية الأموال الخاصة):

تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالي، حيث نأخذ في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية، ويمكن حسابها بالعلاقة التالية[1]:

مردودية الأموال الخاصة(Rcp) =النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة

حيث تحدد العلاقة أعلاه، مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من إستعادة ورفع مستوى الأموال الخاصة، ويمكن بقراءة معمقة تعريف مردودية الأموال الخاصة على أنها معدل المردودية الإقتصادية بعد الضريبة عند مستوى إستدانة معدوم.

- **المركبات الأساسية للمردودية المالية** :

بنفس المنطق السابق يمكن إستخراج المركبات الأساسية لمعدل المردودية المالية نقوم بإعادة كتابة العلاقة الرياضية مع إدراج رقم الأعمال والأصول الإقتصادية، وذلك على النحو التالي:

مردودية الأموال الخاصة(Rcp) =(النتيجة الصافية / رقم الأعمال) *(رقم الأعمال / الأصول الإقتصادية) * (الأصول الإقتصادية / الأموال الخاصة)

إذن فالمردودية المالية يمكن تحليلها إلى ثلاث مركبات أساسية والمتمثلة في معدل الإجمالية ومعدل دوران الأصول الإقتصادية والنسب الهيكلية والتي نعرفها باختصار كالآتي :

- **معدل الربحية الإجمالية:** ويقيس الربحية الإجمالية للمؤسسة إنطلاقا من إجمالي أنشطتها، حيث يقارن النتيجة الصافية المحققة خلال الدورة برقم الأعمال السنوي خارج الرسم، ويحسب إنطلاقا من جدول حسابات النتائج بالعلاقة التالية :

معدل الربحية الإجمالية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

يعتبر هذا المعدل من مؤشرات قياس الأداء المالي ويظهر قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية مقارنة برقم الأعمال، أي قدرة المؤسسة على تحويل إيرادها الإجمالي إلى ربح صافي وقدرتها على التحكم في التكاليف الإجمالية.

[1] المرجع نفسه، ص 284.

- **معدل دوران الأصول الإقتصادية:** يقيس هذا المؤشر قدرة مساهمة الأصول الإقتصادية في تحقيق رقم الأعمال، وذلك بمعدل نقارن فيه بين مستوى الأصول الإقتصادية المستثمرة لتحقيق رقم أعمال معين، ويحسب إنطلاقا من الميزانية وجدول حسابات النتائج بالعلاقة التالية:[1]

معدل دوران الأصول الإقتصادية = رقم الأعمال / الأصول الإقتصادية

يمكن هذا المعدل من حساب عدد المرات التي يتكرر فيها رقم الأعمال بنفس الحجم ليغطي الأصول الإقتصادية، بشكل يمكن متخذ القرار المالي من مراقبة الجدوى الإقتصادية للأموال المستثمرة في الدورة الإقتصادية وإمكانية تصحيحها لتحقيق الأهداف المسطرة.

- **النسبة الهيكلية:** تقيس التركيبة المالية للمؤسسة، وذلك بمقارنة مستوى الأموال الخاصة إلى إجمالي الأصول الإقتصادية، وتحسب إنطلاقا من الميزانية الإقتصادية بالعلاقة التالية:

النسبة الهيكلية = الأصول الإقتصادية / الأموال الخاصة

يمكن هذا المعدل من حساب عدد المرات التي تتكرر فيها الأموال الخاصة بنفس المستوى لتغطي الأصول الإقتصادية، أي تعطي للمحلل المالي فكرة حول مساهمة الأموال الخاصة في تمويل الإحتياجات المالية ممثلة في الأصول الإقتصادية .

ثانيا: أثر الرافعة المالية

تعرف الرافعة المالية على أنها: "نسبة الديون أو (الإستدانة الصافية) إلى الأموال الخاصة وهي نسبة تقيس حاجة المؤسسة الى التمويل الخارجي إعتمادا على الإستدانة، وتدعى أحيانا نسبة الهيكل المالي". وتحسب بالعلاقة التالية:

الرافعة المالية = الديون (الاستدانة الصافية) / الأموال الخاصة

لهذه النسبة عدة إستخدامات من بينها قياس درجة الإستقلالية المالية، إضافة إلى قياس أثر الاستدانة المتمثل في الأثر الناتج عن لجوء المؤسسة إلى الإستدانة على المردودية المالية للمساهمين.

أثر الرافعة المالية :

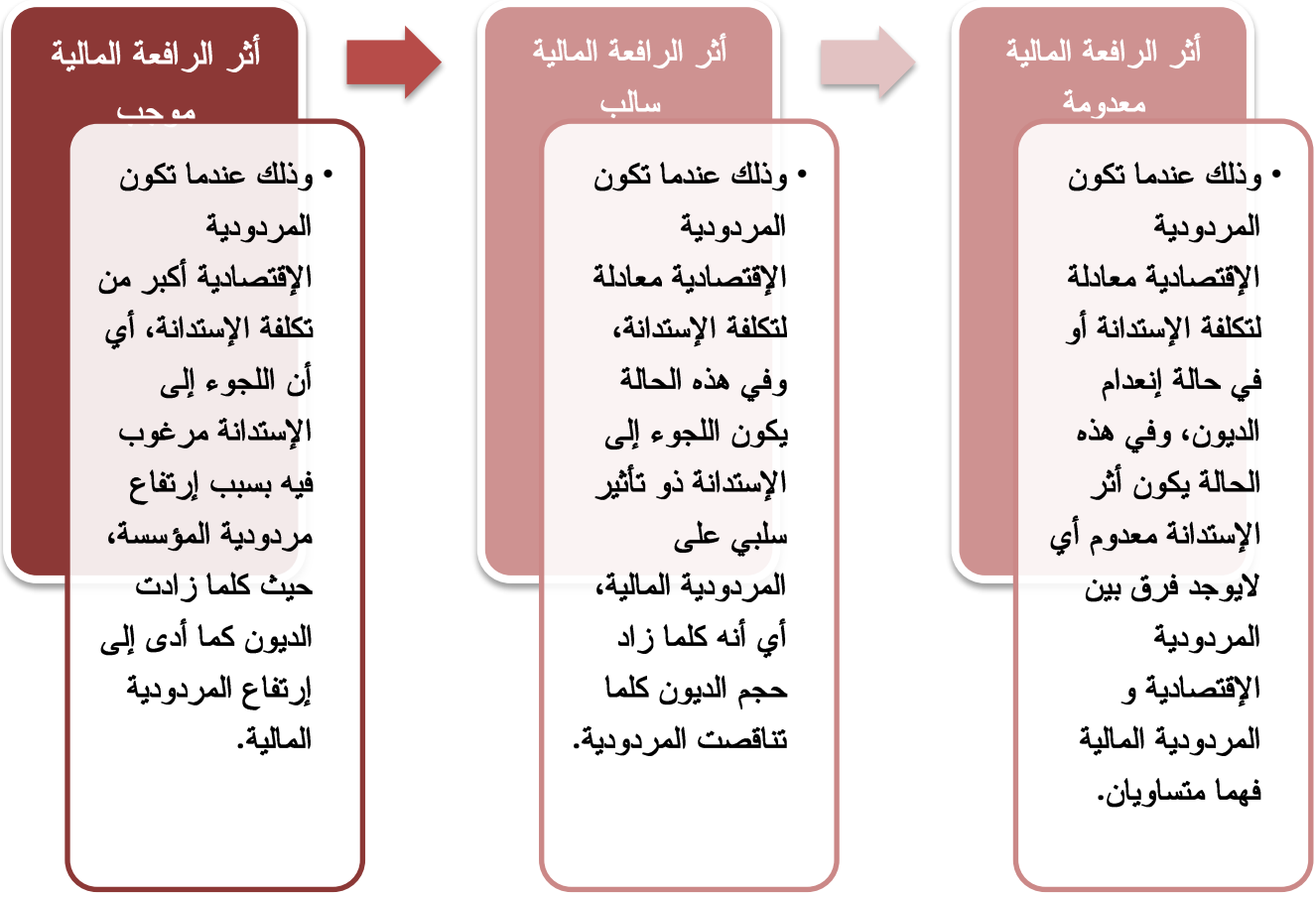
يمكن تعريف أثر الرافعة المالية على أنها:" الفرق بين المردودية المالية والمردودية الإقتصادية بعد الضريبة، فهي تقيس تأثير القرارات المالية على المردودية الإقتصادية بمدى تأثر المردودية المالية بذلك."

[1] المرجع نفسه، ص، ص 216،213.

- **حالات أثر الرافعة المالية :**

كغيرها من المؤشرات المالية تتعدد حالات أثر الرافعة المالية بتغير مكوناتها وتأثر المردودية المالية بذلك، وعلى هذا الأساس تستخدم كأداة مساعدة على إتخاذ القرارات المالية، وذلك وفقا للحالات المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): حالات أثر الرافعة المالية



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن الأداء يشتمل على عنصرين مهمين في حكم المؤسسة على مواردها المالية هما الكفاءة و الفعالية من أجل تحقيق خططها وأهدافها المستقبلية، إذ يعتبر الأداء المالي عبارة عن عملية تساعد المؤسسة على تقييم سيولتها وربحيتها، كما يمثل تقييم الأداء المالي للتنفيذ الفعلي للأداء الذي حققته المؤسسة زمنيا ومكانيا، ويعمل على كشف نقاط القوة والضعف للمؤسسة الإقتصادية، كما يتضمن تقييم الأداء المالي مجموعة من الأدوات منها الحديثة والتقليدية في تقييم المؤسسة، وفي الأخير تعتمد المؤسسة في تقييم وضعها المالي على مجموعة من الأدوات بهدف تحقيق الكفاية من الأموال والوفاء بإلتزاماتها.

الفصـــــل الثالـــث

دراسة دور التكامل بين التحليل المـالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقـييم الأداء المالـي لتعاونية الحبوب والبقول الجـافة -شلغـوم العيد-للفتـرة (2018-2020)

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف العناصر التي يتضمنها كل من التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى الأداء المالي ومختلف الأدوات المستخدمة لتقييمه، وتحقيقا لأهداف الدراسة قمنا بإسقاط هاته المعلومات على أرض الواقع، بإختيار تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد– كنموذج لذلك بإعتبارها مؤسسة تابعة ذات نشاط خدماتي، وشملت الدراسة ثلاثة سنوات من 2018 إلى غاية 2020، وعليه سنعالج في هذا الفصل واقع عملية تقييم الأداء في هذه المؤسسة محل الدراسة، بدءا من تقديم المؤسسة إنتقالا إلى كيفية تقييم الأداء المالي من خلال إستعراض المؤشرات المستخدمة في تقييمه والمتمثلة في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، وكذلك إعداد نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، وبناءا على هذا تم طرح الإشكال التالي:

كيف يتم تحقيق التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة– شلغوم العيد–للفترة (2018–2020)؟

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –

المبحث الثاني: إستخدام التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–خلال الفترة (2018 –2020)

المبحث الأول: تقديم تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد –

في هذا المبحث سنحاول الإلمام بجميع المعلومات التي تم جمعها من تعاونية الحبوب والبقول الجافة– شلغوم العيد–بواسطة إجراء مقابلات مع الموظفين إضافة إلى الوثائق التي تم تقديمها، حيث يتضمن نشأة تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ

من خلال هذا المطلب سنقوم بإعطاء تعريف حول تعاونية الحبوب والبقول الجافةــ شلغوم العيدــ

أولا: نشأة تعاونية الحبوب والبقول الجافةــ شلغوم العيد ــ

تأسست تعاونية الحبوب والبقول الجافة لولاية ميلة في شهر جوان 1986 بموجب القرار الولائي رقم 006المؤرخ في 12 جانفى 1986، ويشرف على تسييرها المدير المهني بقرار من المديرية المركزية بالعاصمة، ويساعده في مهامه مجلس الإدارة المنتخب من طرف الفلاحين وبدأت نشاطها في 1أفريل 1986، ويتمثل نشاط هذه التعاونية في جلب الحبوب من عند الفلاحين مثل القمح الذي يعود إلى المطاحن الخاصة، لكي تحوله إلى دقيق، فرينة وغيرها، في حين تمد الفلاحين بما يحتاجون من بذور وأسمدة.

وتتولى هذه التعاونية منطقة شاسعة للعمليات والتي بدورها تنقسم إلى منطقتين هما:

- **منطقة جنوبية:** شلغوم العيد، المشتة، المشيرة، تاجنانت، وادي العثمانية، التلاغمة.
- **منطقة شمالية:** تضم كل من ميلة، القرارم، فرجيوة، بوحاتم، رجاص.

كما تعتبر تعاونية الحبوب والبقول الجافة مؤسسة محلية وفي نفس الوقت تابعة للديوان الوطني للحبوب الذي هو فرع من وزارة الفلاحة والصيد البحري، وتتمثل مختلف المنتوجات التي تعتمدها المؤسسة في كل من القمح الصلب، القمح اللين، الشعير، الخرطال، الفول، العدس، الحمص، الفاصوليا، الأرز، الذرة.

ويتراوح عدد عمال المؤسسة ما بين 213 و450عامل وذلك حسب فترة عمل التعاونية أي حسب المواسم مع العلم أن 213عامل دائم والباقي مؤقت.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ

في هذا المطلب سنذكر أهمية تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ وكذلك أهدافها.

أولا: أهمية تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ

تتمتع تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــبأهمية كبيرة فلها علاقات كثيرة ومتنوعة بحكم طبيعة نشاطها، ونذكر أهم المؤسسات التي تتعامل معها فيما يلي:

1. **الفلاحين:** وذلك بشراء المؤسسة للمنتوج الفلاحي ثم تقوم ببيع البذور والأسمدة وغيرها من المواد التي يحتاجها الفلاح.

2. **المعهد التقني للمحاصيل الكبرى:** وذلك بتمكين تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ من الحصول على شهادة نوعية البذور وشهادة صلاحيتها النهائية من طرف المعهد الذي له الحق في رفض أو قبول البذور المقدمة من طرف الفلاح.
3. **المطاحن:** بيع المنتوج للمطاحن من أجل تحويله إلى منتجات أخرى مثل: الفرينة والدقيق.
4. **تعاونيات أخرى:** تقوم مختلف التعاونيات الموجودة على المستوى الوطني بتمديد المساعدة لبعضها البعض كتغطية العجز الموجود عند إحدى التعاونيات.
5. **البنوك:** والمتمثلة في مختلف العمليات المالية ومن بين هذه البنوك، بنك الفلاحة والتنمية الريفية والصندوق الوطنيلتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ.
6. **مصلحة الضرائب:** حيث تقوم المؤسسة بدفع مستحقاتها.

ثانيا: أهداف تعاونية الحبوب والبقول الجافةــ شلغوم العيد ــ

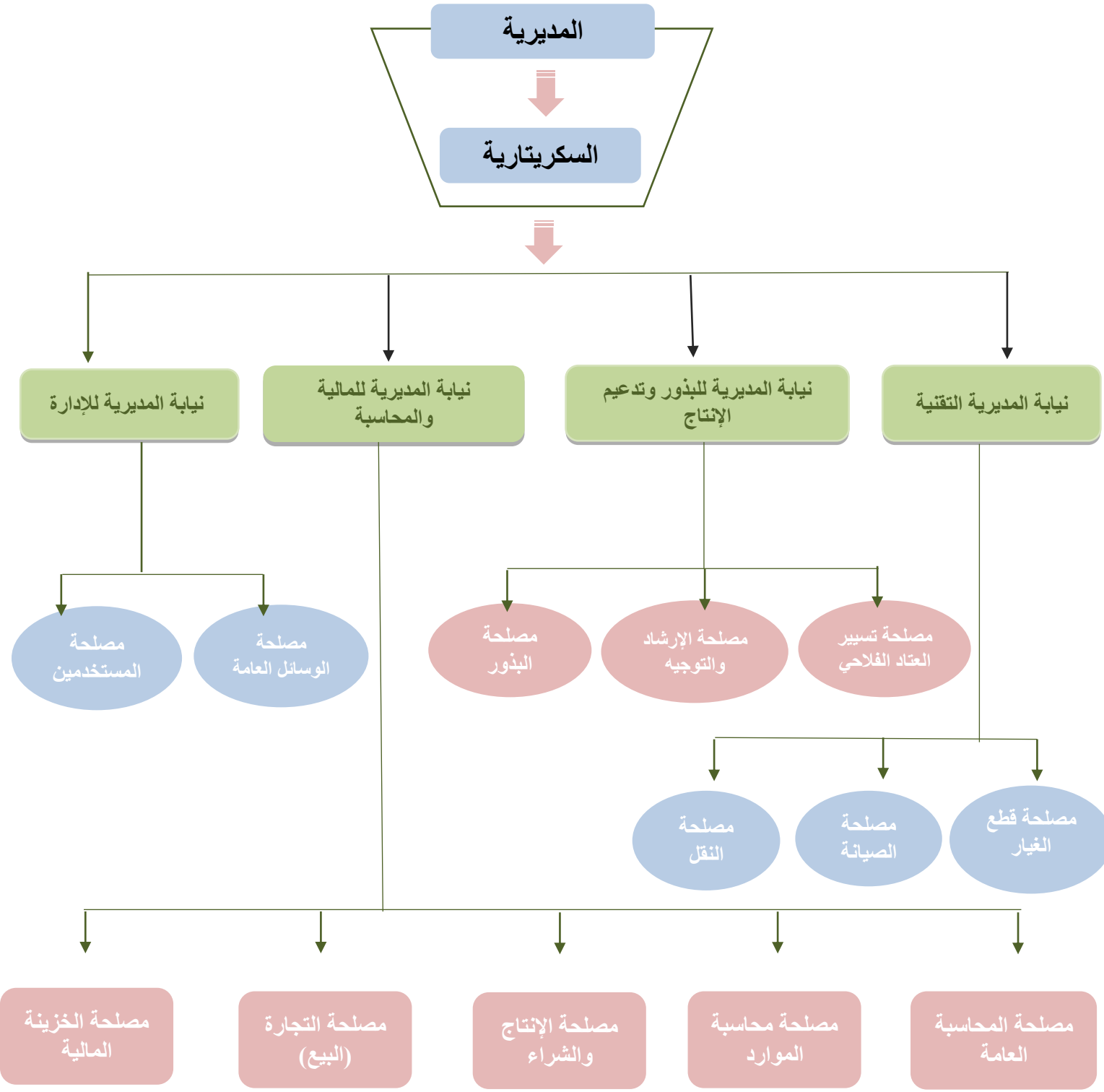
وتتمثل فيما يلي:

- ✓ تتكفل بإنتاج حبوب الولاية؛
- ✓ مسؤولة عن دائرة الإنتاج وتوزيع الحبوب؛
- ✓ تطوير شروط عمل الفلاحين؛
- ✓ تتبع التكنولوجيا الخاصة بالحبوب والبقول لتوسيع الإنتاج والإرشاد والتوجيه؛
- ✓ إعانة تكوين المنتج في مجموع العمليات الخاصة بالإنتاج؛
- ✓ تزويد المؤسسات الأخرى مثل المطاحن الخاصة بالقمح الصلب واللين من أجل عمليات التحويل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لتعاونيةالحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ

في هذا المطلب سنقوم بإعداد الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ وإعطاء شرح لكل الهياكل التي تشملها، وتكون موضحة في الشكل كما يلي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–



المصدر: مصلحة المستخدمين لتعاونية الحبوب والبقول الجافة -شلغوم العيد -

من خلال الشكل نلاحظ أن في قمة الهيكل توجد المديرية ثم تليها السكريتارية، وبعدها تتضمن مجموعة من

النيابات وبعدها تنقسم إلى مصالح وكل مصلحة تنقسم إلى فروع ونذكرها كما يلي:

أولا: نيابة المديرية للإدارة

وتضم مصلحتين:

1) **مصلحة المستخدمين:** ومن أهم وظائف هذه المصلحة المراقبة الدائمة لملفات المستخدمين وربط عمل الأقسام، كما يهتم المسؤول بمراقبة تطبيق مشاريع العمل والسلوكيات العامة للمستخدمين إضافة إلى ذلك تتبع العمال في عملهم، كما يراقب حضور المستخدمين وتواجدهم في المواعيد المحددة، الإلتزام بمتابعة الإجراءات المتعلقة بالتقاعد ومرض المستخدمين.

- **فرع الأجور:** يعتبر هذا الفرع المسؤول الأساسي عن إعداد أجور العمال في نهاية كل شهر حيث يقوم بإعداد بطاقة الأجور والرواتب وذلك بتسجيل المعطيات التالية:
- **الأجر القاعدي:** كل منصب له أجر قاعدي خاص به.
- **منحة الأقدمية:** تحسب وتنقط حسب السنوات بحيث تحسب السنة بـــ 3%.
- **العلاوات المعنية بالضمان الإجتماعي:** تتعلق بمنح المردودية الجماعية والفردية.
- **العلاوات غير المعنية بالضمان الإجتماعي ومعنية بالضرائب:** وتضم منح الزوجة والمنح العائلية.

2) **مصلحة الوسائل العامة:** من أبرز وظائفها تزويد المؤسسة بالتموينات الخاصة وتسير أثاث المؤسسة والإهتمام بأعمال الصيانة المحلية والإستعمالات السلكية واللاسلكية مثل: الأثاث، التجهيزات، المكاتب، إضافة إلى ذلك التسيير الحسن للمخزون.

ثانيا: نيابة المديرية المالية والمحاسبية

وتشتمل على مجموعة من المصالح نذكرها كما يلي:

1. **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم بتسجيل العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة مهما كان نشاطها ثم تبويب وتلخيص هذه العمليات من أجل إعداد الوثائق المالية الختامية كالميزانية وجدول حسابات النتائج.

وهذه المهمة التي تقوم بها المصلحة بترجمة الواقع الإقتصادي للمؤسسات وهذا بالتعبير عنه ماليا بإستعمال أداة القياس النقدية وتوفير المعلومات اللازمة للأطراف الخارجية والداخلية التي تصنع سياسات مختلفة لتحديد وجهة المؤسسة المستقبلية، كما أنها تجد نفسها يوميا في وضعيات تلزمها بإتخاذ القرارات التي تتجسد من خلالها الأهداف والبرامج المسطرة ميدانيا.

2. **مصلحة الإنتاج والشراء:** تتدخل هذه المصلحة بطريقة غير مباشرة في عملية الإنتاج، حيث تشتري هذه الأخيرة الإنتاج المحلي من الحبوب والبقول الجافة وتتم هذه العملية في فصل الصيف

وبعد نضج المحصول والإعلان عن حملة الحصاد تفتح أبواب مخازن التعاونية لإستقبال إنتاج الفلاحين من الحبوب، وبعد دخول هذا المنتوج إلى المخزن يرسل مسؤول المخزن وصل الدخول الى مصلحة التخزين لتسجيله، وبعدها يقوم بإرساله إلى مصلحة الانتاج والشراء لتقوم بتسجيل كلا المصلحتين وبعملية المقارنة عن الكمية التي دخلت إلى المصالح وإذا تمت المطابقة وتم تسديد الفلاحين بالشيكات.

3. **مصلحة محاسبة الموارد:** ملزمة هذه المصلحة بمراقبة حركة المخزون، كما تقوم بتسيير الرسائل اليومية والتراخيص التي تأتي من المخازن وتسلم وصولات الخروج إلى مصلحة التجارة، وأما عن وصولات الدخول فهي توجه إلى مصلحة الإنتاج من أجل القيام بعملية التقارب بين هاتين الأخيرتين وتسهر وتراقب المديرية كل عمليات الشراء والبيع.
4. **مصلحة التجارة:** من مهام مصلحة التجارة بيع مختلف الحبوب مثل القمح والشعير ومختلف المتعاملين من بينها مؤسسة الرياض والفلاحين والمطاحن الخاصة وهذا يعتبر النوع الأول من البيع أما النوع الثاني فيكون بين التعاونيات نفسها ويمكن تقسيم طرف التسديد إلى نوعين:
   - ✓ **التسديد الفوري** يعني بشيك أو وصل الدفع.
   - ✓ **التسديد بالمهلة** ويكون بعقد شراء ويتم عن طريق الموثق ويتطلب الوثائق الخاصة بالفلاحين.

بعد إتمام الإجراءات يرجع الفلاح إلى المصلحة لتسلمه الإذن بالدفع وهو بدوره يقدمه إلى البنك وذلك لدفع القيمة المستحقة عليه، وبعدها يقدم الفلاح طلب للمصلحة فتعطيه وصل التسليم عند الخروج البضائع من المخازن.

5. **مصلحة الخزينة المالية:** نجد أن هذه المصلحة ملزمة بمسك دفاتر الخزينة وتمويلها، وللمؤسسة حسابين لدى البنك هما:

ـــ **الحساب** 1084: يخصص لشراء كل إحتياجات المؤسسة.

ـــ **الحساب** 2084: خاص بشراء الحبوب ودفع مستحقات المنتجين وهذا الحساب يمول من طرف الحساب السابق.

ثالثا: نيابة المديرية للبذور والتدعيم إنتاج

بحيث يكمن دورها في مراقبة إنتاج البذور وتدعيم الإنتاج وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

1. **مصلحة البذور:** من مهامها:

إستقبال البذور كل صنف على حدى وذلك على مستوى محطة البذور.

- ✓ وضع مخطط سنوي لتصفية ومعالجة البذور ومتابعتها؛
- ✓ إرسال عينات إلى مخبر؛
- ✓ السهر على تواجد البذور اللازمة حسب إحتياجات الفلاحين.

2. **مصلحة الإرشاد والتوجيه:** من مهامها:
- ✓ تكوين ملف خاص بمنتجين البذور؛
- ✓ إحصاء عينات إلى المخبر؛
- ✓ السهر على تواجد البذور اللازمة حسب إحتياجات الفلاحين.

3. **مصلحة العتاد الفلاحي:** تضم مجموعة من المهام:
- ✓ تكوين مخزون من قطع الغيار؛
- ✓ تنظيم حظيرة في إستعمال العتاد؛
- ✓ ضبط الآلات الفلاحية حسب كل نوع من أنواع الحبوب المزروعة.

رابعا: نيابة المديرية التقنية

وتنقسم إلى ثلاث مصالح رئيسية والمتمثلة فيما يلي:

1. **مصلحة النقل:** تهتم بوسائل النقل والعتاد وقطع الغيار الموجودة في المؤسسة.
2. **مصلحة الصيانة:** وتتمثل في ثلاث مهام:
- ✓ ــ تصليح وصيانة مجموع الأجهزة؛
- ✓ ــ صيانة وتصليح العتاد المتحرك؛
- ✓ ــ صيانة وتجهيز العتاد الفلاحي.

3. **مصلحة قطاع الغيار:** ودوره متمثل في تزويد معدات المؤسسة بقطع الغيار اللازمة لها وفي أي وقت كان. وتعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع نيابة المديرية للبذور ومع وحدات التعاونية وتشرف على أسطول مكون من 25 شاحنة وحظيرة مكونة من 11 حاصدة.

المبحث الثاني: إستخدام التحليل المالي بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–خلال الفترة (2018 – 2020)

سنقوم في هذا المبحث بعرض جميع الوثائق المتحصل عليها من طرف تعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–للفترة الممتدة من سنة 2018 إلى سنة 2020، بالإضافة إلى تطبيق أسلوب التحليل المالي وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم الأداء المالي لها.

المطلب الأول: تقديم الميزانيات وجدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد–خلال الفترة (2018–2020)

سنقوم في هذا المطلب بعرض جميع الميزانيات وجدول حسابات النتائج المتحصل عليها من طرف تعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–لسنوات (2018ـــ2020) بالإضافة إلى إعداد الميزانيات المالية المختصرة للسنوات (2018ـــ2020).

أولا: عرض الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد– خلال الفترة من 2018 إلى 2020

سيتم من خلال هذه المرحلة عرض عناصر الميزانية المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–من سنة 2018 إلى غاية سنة 2020 وكذا جدول حسابات النتائج كالآتي:

- **جانب الأصول:** وقد كانت عناصر الأصول لتعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–كما يلي:

الجدول رقم (01): جانب الأصول من الميزانية المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ (2018–2020)

الأصول	2018	2019	2020
مجموع أصول ثابتة	449692918.67	332967771.30	309374826.83
تثبيتات غير ملموسة	4400000	3200000	217242.50
أراضي	8834142.20	8834142.20	7834142.8
مباني	172911402.24	158606363.33	127120574.03
تثبيتات ثابتة أخرى	162643780.22	107739367.49	108876970.82
تثبيتات تحت الامتياز	34948857.00	32948857.00	24948856.00
تثبيتات جارية	41108176.75	24255061.42	24255061.42
إستثمارات حقوق الملكية الأخرى والذمم المالية	28680580.40	200000.00	15770000.00
قروض الرأسمالية غير متداولة أخرى	52197986	351979.86	351979.86
مجموع الاصول المتداولة	2900018446.84	2176889701.25	2196183037.86
المخزون	159462895.11	110325648.78	85544701.25
الزبائن	2340435640.61	1709295615.80	1820878042.08
مدينون اخرون	174010921.54	80987525.36	124594658.32
الضرائب	24297973.37	18123491.07	11689379.22
الخزينة	201811016.21	258157420.24	153476256.99

مجموع الأصول	3349711365.51	2509857472.55	2505557864.69

المصدر: ميزانيات السنوات (2018-2020) مستخرجة من مصلحة المالية

❖ **تحليل جانب الأصول:**

نلاحظ بشكل عام من خلال الميزانية المالية المفصلة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–أن:

- **مجموع الأصول غير الجارية:**

–بالنسبة للتثبيتات غير ملموسة فإن قيمتها تنخفض خلال السنوات الثلاثة نتيجة لإهتلاكها؛

ـــ بالنسبة للأراضي فقيمتها متساوية خلال سنتي 2018 و2019 وإنخفضت في سنة 2020؛

–تغيرت قيمة المباني خلال السنوات الثلاثة فهي في إنخفاض مستمر وذلك راجع إلى إعادة تقييمها؛

– التثبيتات الثابتة الأخرى نجد أنها إنخفضت في سنة 2019 وعادت للإرتفاع مرة أخرى في سنة 2020 ويعود هذا الإنخفاض إلى تلف البعض منها؛

–التثبيتات تحت الإمتياز نلاحظ أيضا أن هذا النوع من التثبيتات كان في إنخفاض مستمر؛

–التثبيتات الجارية تغيرت قيمتها في سنة 2019 في حين أن قيمة التثبيتات بقيت ثابتة في سنة 2020 وذلك بسبب عدم وجود تكاليف على التثبيتات؛

–حقوق الملكية الأخرى والذمم المدينة كانت قيمتها متغيرة خلال السنوات الثلاثة حيث لاحظنا أنها في تغير مستمر؛

–قروض رأسمالية غير متداولة أخرى نجد أن قيمتها إنخفضت في سنة 2019 وبقيت على حالها في سنة 2020 وهذا راجع إلى إنتهاء أجل استحقاق الأوراق المالية وعدم القدرة على إرجاعها.

- **مجموع الأصول الجارية:** هي كذلك في تغير حيث تميزت بالتناقص في القيمة في سنة 2019وإرتفعت مرة أخرى في سنة2020، وهذا راجع إلى التغيرات الحاصلة في الحسابات المكونة لها بحيث نلاحظ أن:

ـــالمخزونات تذبذت قيمتها فتجهت نحو إنخفاض في سنتى2019 و2020 وهذا راجع إلى إتمام المنتجات قيد التنفيذ؛

ـــ الزبائن والمدينون آخرون إنخفضت قيمتهم في سنة 2019، وعادت للإرتفاع مجددا في سنة2020 وذلك لزيادة مستحقات المؤسسة لدى الغير، أما بالنسبة للضرائب فقد إنخفضت خلال سنتي 2019 و2020؛

ـــ الخزينة كذلك قيمها كانت متغيرة بحيث إرتفعت في سنة2019 وعادت للإنخفاض في سنة 2020، وهذا راجع إلى إستغلال المؤسسة لأموالها.

- **جانب الخصوم:** وقد كانت عناصر الخصوم كما يلي:

الجدول رقم (02): جانب الخصوم من الميزانية المالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ (2018-2020)

الخصوم	2018	2019	2020
الأموال الدائمة	**(806873347.41)**	**(790032320.49)**	**(717814253)**
الأموال الخاصة	**(981467057.50)**	(1006074677.84)	(913442139.82)
رأس المال المصدر	37466.83	37466.83	37466.83
أقساط الاحتياطات	1853778.85	1853778.85	1853778.85
النتيجة الصافية	83818825.62	65294986.94	38049792.22
حقوق الملكية الأخرى	(1067177128.80)	(1073260910.46)	(953383177.72)
مجموع الديون طويلة الاجل	**174593710.09**	**216042357.35**	**195627886.82**
إقتراضات والديون المالية	59465249.05	89465249.05	65689701.58
ديون أخرى	32169205.00	32169205.00	32169204.00
المخصصاتوالدخل المدفوع مقدما	82959256.04	94407903.00	97768981.24
مجموع الديون قصيرة الأجل	**415684712.92**	**3299889793.04**	**322372117.69**
حسابات قابلة للدفع	3830185432.54	2933121340.81	3002577239.55
ضرائب	8125406.97	812406.97	8125406.97
الديون	318273873.41	358642091.11	212659029.62
خزينة الخصوم	-	954.15	10441.55
مجموع الخصوم	**3349711365.51**	**2509857472.55**	**2505557864.69**

المصدر: ميزانيات السنوات (2018-2020) مستخرجة من مصلحة المالية

❖ **تحليل جانب الخصوم:**

يلاحظ من خلال الميزانية المالية ما يلي:

- **الأموال الخاصة:**

مبالغها متفاوتة من سنة إلى أخرى حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2019 وإنخفضت في سنة 2020، ولعل هذا راجع إلى أن حقوق الملكية الأخرى (الترحيل من جديد) كانت قيمتها سالبة لأن النتيجة المحققة خلال السنة الماضية كانت سالبة.

- **الديون طويلة الأجل:**

نلاحظ من خلال الميزانية أن الديون كانت مرتفعة في سنة 2019 مقارنة مع السنوات الأخرى وهذا راجع إلى إرتفاع الإقتراضات والديون المالية، مع ثبات الديون الأخرى خلال السنوات محل الدراسة، وإرتفاع المخصصات والدخل المدفوع مقدما في سنة 2020 حيث لاحظنا إنخفاض الديون طويلة الأجل في سنة 2020.

- **الديون قصيرة الأجل:**

مجموع الديون قصيرة الأجل متقارب على مدى ثلاث سنوات، بحيث سجلت أعلى قيمة لها في سنة 2018 وهذا راجع إلى:

-بالنسبة للحسابات القابلة للدفع كانت قيمتها متفاوتة من سنة إلى أخرى وسجلت إنخفاض سنة 2019؛

-بالنسبة للضرائب فكانت قيمتها متساوية خلال السنوات الثلاث؛

-أما قيمة الديون فقد شهدت ارتفاع في سنة 2019.

ثانيا: عرض جدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ للفترة (2018-2020)

سيتم في هذه المرحلة عرض جدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافةــ شلغوم العيد ــ من سنة 2018 إلى غاية سنة 2020 كما يلي:

الجدول رقم (03): جدول حسابات النتائج لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ (2018-2020)

البيان	2018	2019	2020
مبيعات ومنتجات دعم الإستغلال	2318708572.96 2816640.00	628137436.74 2816640.00	644357601.61 –
إنتاج السنة المالية	2321525212.96	630954076.74	644357601.61
مشتريات مستهلكة خدمات خارجية وإستهلاكات أخرى	(1844958408.01) (34186609.72)	(62743497.07) (56120453.65)	(75514923.10) (72419707.46)
إستهلاك السنة المالية	(1879145017.73)	(118863950.72)	(147934630.56)
القيمة المضافة للإستغلال	442380195.25	512090126.02	496422971.05
أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة	(319679204.87) (135900.00)	(377629806.07) (545100.00)	(404381407.87) (492830.00)
فائض إجمالي الإستغلال	122565090.36	133915219.95	91548733.18

منتجات عملياتية أخرى	36139020.45	15620.96.47	33571689.23
أعباء عملياتية أخرى	(1147160.05)	(1178280.63)	(349538.28)
انخفاض الاستهلاك	(93982935.55)	(91407087.85)	(85759338.33)
إسترجاع خسائر القيمة	22696400.00	4998623.83	–
النتيجة العملياتية	86270415.21	61948571.77	39011245.80
منتجات مالية	–	5050834.26	–
أعباء مالية	(2451589.59)	(1704419.09)	(961453.58)
النتيجة المالية	(2451589.59)	3346415.17	(961453.58)
النتيجة العادية قبل الضرائب	83818825.62	65294986.94	38049792.22
ضرائب الواجبة على النتيجة العادية	–	–	–
ضرائب مؤجلة	–	–	–
مجموع المنتجات الأنشطة العادية	2380360633.41	656623631.30	677929290.84
مجموع الأعباء للأنشطة العادية	(2296541807.79)	(591328644.36)	(639879498.62)
النتيجة الصافية	83818825.62	65294986.94	38049792.22

المصدر: جدول حسابات النتائج للسنوات (2018-2020) مستخرجة من مصلحة المالية

❖ **تحليل جدول حسابات النتائج:**

يلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج ما يلي:

- **إنتاج السنة المالية:** نلاحظ أن إنتاج السنة المالية سجل أعلى قيمة سنة 2018 وهذا راجع إلى:

–سجلت المؤسسة أعلى قيمة لها في سنة 2018 ثم إنخفضت في سنتي 2019 و2020 وذلك بسبب الأوضاع التي مرت بها البلاد؛

–أما الدعم للإستغلال فقيمته ثابتة خلال السنوات محل الدراسة.

- **إستهلاك السنة المالية:** حققت المؤسسة نتيجة سالبة خلال الفترة من 2018-2020 إذ إنخفضت قيمته سنة 2019 وهذا راجع إلى:

–أن المؤسسة سجلت أعلى قيمة للمشتريات المستهلكة سنة 2018؛

–أما الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى فقد سجلت إرتفاع متزايد على مدار السنوات محل الدراسة.

- **القيمة المضافة للإستغلال:** إرتفعت قيمتها في سنة 2019 وهذا راجع إلى الفرق بين ما أنتجته المؤسسة وما إستهلكته خلال السنة المالية.

- **فائض إجمالي الإستغلال:** نلاحظ أن المؤسسة سجلت أعلى قيمة لها خلال سنة 2019 وذلك بسبب أن:

-أجور المستخدمين شهدت إرتفاع مستمر خلال السنوات 2018-2020؛

-والضرائب كانت قيمتها متفاوتة خلال السنوات الثلاث حيث إرتفعت في سنة 2019.

- **النتيجة العملياتية:** كانت قيمتها في تراجع مستمر خلال ثلاث سنوات وهذا راجع إلى:

-المنتجات العملياتية الأخرى حيث كانت قيمتها متفاوتة وسجلت أعلى قيمة لها في سنة 2018؛

-وسجلت الأعباء العملياتية الأخرى قيم سالبة في الفترة من 2018-2020 حيث سجلت أعلى قيمة لها سنة 2020؛

-شهد الإستهلاك إنخفاض مستمر خلال السنوات محل الدراسة؛

-لم تسجل المؤسسة أي إسترجاع لخسائر القيمة في سنة 2020، أما بالنسبة للسنوات 2018 و2019 فقد شهدت إسترجاع لخسائرها وسجلت أعلى قيمة في 2019.

- **النتيجة المالية:** حققت المؤسسة نتيجة سالبة في سنتي 2018 و2020 على خلاف سنة 22019 فقد كانت نتيجتها موجبة وهذا راجع إلى:

-لم تسجل أي قيمة للمنتجات المالية في سنتي 2018 و2020؛

- أما الأعباء المالية فقد سجلت قيم سالبة خلال السنوات محل الدراسة.

- **النتيجة العادية قبل الضرائب:** حققت المؤسسة نتيجة متفاوتة في قيمها خلال الفترة من 2018-2020 حيث كانت في إنخفاض مستمر وذلك بسبب الفرق بين النتيجة العملياتية والنتيجة المالية.
- **الضرائب الواجبة على النتائج العادية والمؤجلة:** لم تسجل المؤسسة أي قيمة للضرائب خلال السنوات محل الدراسة وذلك بسبب طبيعة نشاطها.
- **مجموع منتجات الأنشطة العادية:** سجلت المؤسسة نتيجة موجبة، حيث شهدت إرتفاعا في قيمتها خلال الفترة من 2018-2020.
- **مجموع الأعباء للأنشطة العادية:** سجلت المؤسسة نتيجة سالبة، حيث شهدت إرتفاعا في قيمتها خلال السنوات محل الدراسة.
- **النتيجة الصافية:** حققت المؤسسة إنخفاض مستمر في النتيجة الصافية وهذا راجع إلى الأنشطة التي قامت بها خلال السنوات محل الدراسة، وسجلت أعلى قيمة لها سنة 2018.

ثالثا: إعداد الميزانيات المالية المختصرة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ للفترة من 2018-2020

في هذه المرحلة سيتم إعداد الميزانيات المالية المختصرة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ للفترة من2018-2020 كالآتي:

- **إعداد الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018 لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ**

وتكون بالشكل التالي:

الجدول رقم (04): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
أصول غير جارية	449692918.67	**أموال دائمة**	(806873347.41)
قيم الاستغلال	2499898535.72	أموال خاصة	(981467057.50)
قيم غير جاهزة	198308894.91	ديون طويلة ومتوسطة الاجل	174593710.09
قيم جاهزة	201811016.21		
أصول جارية	2900018446.84	**ديون قصيرة الاجل**	4156584712.92
مجموع الأصول	3349711365.51	**مجموع الخصوم**	3349711365.51

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة سنة 2018

- **إعداد الميزانية المالية المختصرة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ لسنة 2019:**

وتكون كما يلي:

الجدول رقم (05): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
أصول غير جارية	333967771.30	**أموال دائمة**	(790032320.49)
قيم الاستغلال	1819621264.58	أموال خاصة	(1006074677.84)
قيم غير جاهزة	99111016.43	ديون طويلة ومتوسطة الاجل	216042357.35
قيم جاهزة	258157420.24		
أصول جارية	2176889701.25	**ديون قصيرة الاجل**	3299889793.04
مجموع الأصول	2509857472.55	**مجموع الخصوم**	2509857472.55

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة سنة 2019

- **إعداد الميزانية المالية المختصرة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــلسنة 2020:**

وتكون كالآتي:

الجدول رقم (06): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020

الأصول	المبالغ	الخصوم	المبالغ
أصول غير جارية	309374826.83	أموال دائمة	(717814253)
قيم الإستغلال قيم غير جاهزة قيم جاهزة	1906422743.33 136284037.54 153476256.99	أموال خاصة ديون طويلة ومتوسطة الاجل	(913442139.82) 195627886.82
أصول جارية	2196183037.86	ديون قصيرة الاجل	322372117.69
مجموع الأصول	2505557864.69	مجموع الخصوم	2505557864.69

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة سنة 2020

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة ــ شلغوم العيد ــ خلال الفترة 2018–2020

سنقوم في هذا المطلب بتطبيق النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي، لتقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–

أولا: تطبيق النسب المالية لتقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–للفترة 2018–2020

سيتم إستخدام مجموعة من النسب المالية لتقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–خلال فترة 2018–2020، والمتمثلة في نسب السيولة، نسب المديونية، ونسب النشاط. من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها وهي موضحة كالآتي:

- **نسب السيولة:** غرضها الأساسي هو تقييم قدرة المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها المالية فالوقت المحدد، ومن بين هذه النسب ما يلي:

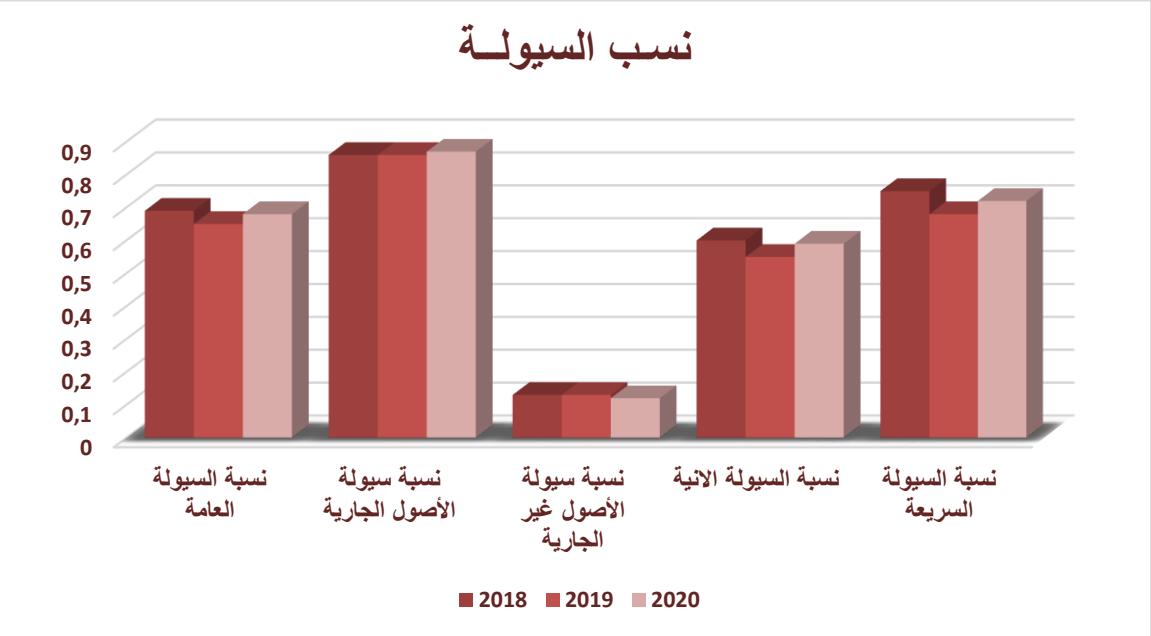
الجدول رقم (07): حساب نسب السيولة لتعاونية الحبوب والبقول الجافةــ شلغوم العيد ــ للسنوات من (2018–2020)

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
نسبة السيولة العامة	الأصول الجارية /الديون قصيرة الأجل	0.69	0.65	0.68
نسبة سيولة الأصول الجارية	الأصول الجارية/ مجموع الأصول	0.86	0.86	0.87
نسبة سيولة الأصول غير جارية	الأصول غير الجارية/مجموع الأصول	0.13	0.13	0.12
نسبة السيولة الأنية	قيم جاهزة /ديون قصيرة الأجل	0.60	0.55	0.59

نسبة السيولة السريعة	(قيم جاهزة +قيم غير جاهزة) /ديون قصيرة الأجل	0.75	0.68	0.72

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للسنوات (2018-2020)

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لنسب سيولة تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–للسنوات من (2018-2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للسنوات (2018-2020)

❖ **التحليل:**

من خلال النتائج المتحصل إليها نلاحظ أن:

- **نسبة السيولة العامة:** نلاحظ أن النسبة متذبذبة وكانت منخفضة، وتراوحت ما بين 0.65 و0.69 خلال السنوات محل الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة واجهت مشكلة مالية بحيث تجاوزت إلتزاماتها المتداولة لأصولها المتداولة ويعني أن المؤسسة ليست في مركز جيد من حيث السيولة.
- **نسبة سيولة الأصول الجارية:** نجد أن نسبتها كانت في كل من السنوات مرتفعة وتراوحت ما بين 0.86 و0.87، قد يكون هذا الأمر راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة فهي مؤسسة تجارية، وبالتالي فهي تعتمد بشكل كبير على هذا النوع من الأصول.
- **نسبة سيولة الأصول غير الجارية:** تراوحت النسب خلال ثلاث السنوات ما بين 0.13و0.12، إذ تعتبر نسبة منخفضة جدا وقد يكون السبب راجع إلى نوع المؤسسة، بحيث نجد أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على الأصول الثابتة فهي ليست صناعية أو إنتاجية بل هي عبارة عن مؤسسة ذات نشاط تجاري.

- **نسبة السيولة الآنية:** نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في السنوات (2018-2020) قد تراوحت ما بين 0.55 و0.60، إذ يعني أن القيم الجاهزة لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها الجارية التي تقع على عاتق المؤسسة، وبالتالي غير قادرة على السداد لضعف خزينتها مقارنة بإقتراضاتها قصيرة الأجل.
- **نسبة السيولة السريعة:** كانت النسب تتراوح خلال السنوات الثلاثة ما بين 0.68 و0.75، بحيث نلاحظ أن المؤسسة لا تستطيع تغطية كل خصومها الجارية بالإعتماد على الأصول الجارية بدون المخزونات وهذا يعني كل أدج كخصوم (ديون قصيرة الأجل) تقابلها سوى0.75 و0.68 و0.72 دج على التوالي من القيم الجاهزة وغير الجاهزة بالنسبة للسنوات (2018-2020) و كل هذا يدل على السيولة المنخفضة.

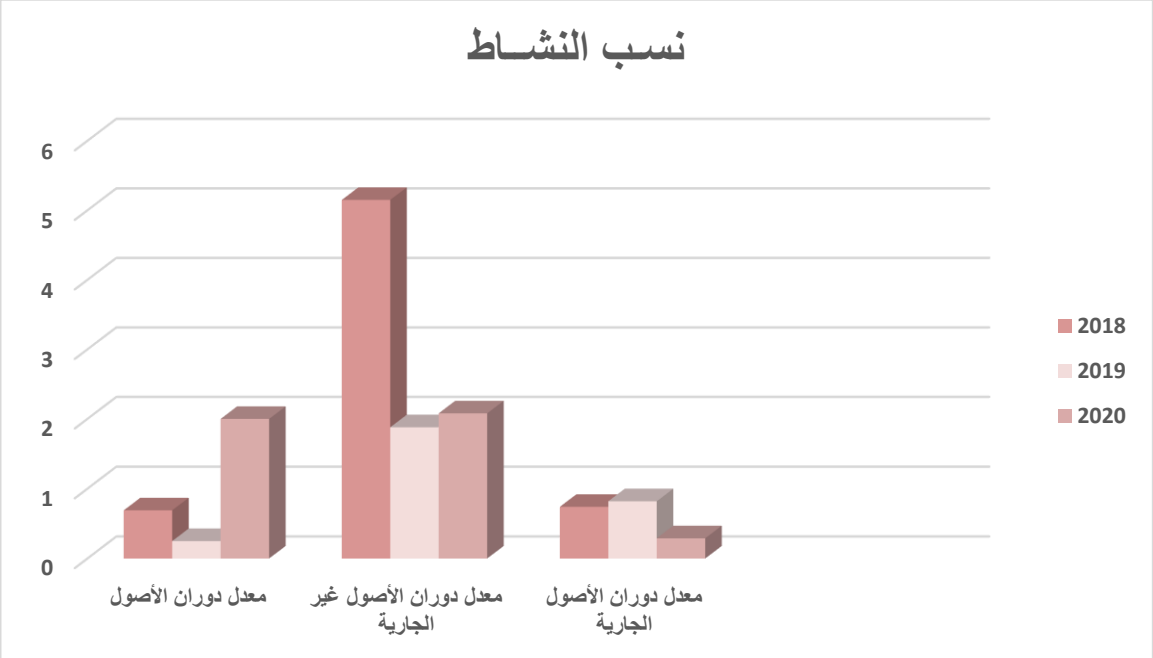
➢ **نسب النشاط:** تهتم هذه النسب في العموم بمدى فعالية وكفاءة المؤسسة محل الدراسة في إستخدام الموارد المالية المتاحة لديهم، ومن بين هذه النسب ما يلي:

الجدول رقم (08): حساب نسب النشاط لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات من (2018-2020)

المعدلات	العلاقة	2018	2019	2020
معدل دوران الأصول	صافي المبيعات / مجموع الأصول	0.69	0.25	0.25
معدل دوران الأصول غير الجارية	صافي المبيعات / الأصول غير الجارية	5.15	1.88	2.08
معدل دوران الأصول الجارية	صافي المبيعات / الأصول الجارية	0.74	0.82	0.29

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة وجداول حسابات النتائج للسنوات (2018-2020)

الشكل رقم(14): التمثيل البياني لنسب النشاط لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد–للسنوات من (2018-2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة وجداول حسابات النتائج للسنوات (2018-2020)

❖ **التحليل:**

من خلال النتائج المتحصل إليها نلاحظ أن:

- **معدل دوران الأصول:** نلاحظ أن معدلات دوران الأصول خلال السنوات الثلاثة كانت على النحو التالي، ففي سنة 2018 قدرت بـــ 0.69 مرة أي كل دينار مستثمر من الأصول يحقق عائد مقدراه 0.69، أما في سنتي 2019 و2020 كانت المعدلات متساوية فكان كل دينار مستثمر يحقق عائد مقدراه 0.25، ويرجع هذا الإنخفاض إلى تدني قيمة المبيعات وزيادة قيمة الأصول.
- **معدل دوران الأصول غير الجارية:** من خلال النتائج نلاحظ أن معدلات دوران الأصول الثابتة خلال الفترات محل الدراسة(2018-2020)، سجلت أعلى قيمة لها سنة 2018 وقد بلغ معدل الدوران 5مرات ويرجع هذا إلى الزيادة في قيمة المبيعات، أما في سنتي 2019و2020 فقد كانت 1.88 و2.08 على التوالي.
- **معدل دوران الأصول الجارية:** نلاحظ أن معدلات دوران الأصول المتداولة من سنة 2018 إلى غاية سنة 2020 كانت غير جيدة، حيث لم تتعدى 1 مرة وهذا يعني ان المؤسسة لا تقوم بتوليد الإيرادات من الأصول المتداولة.

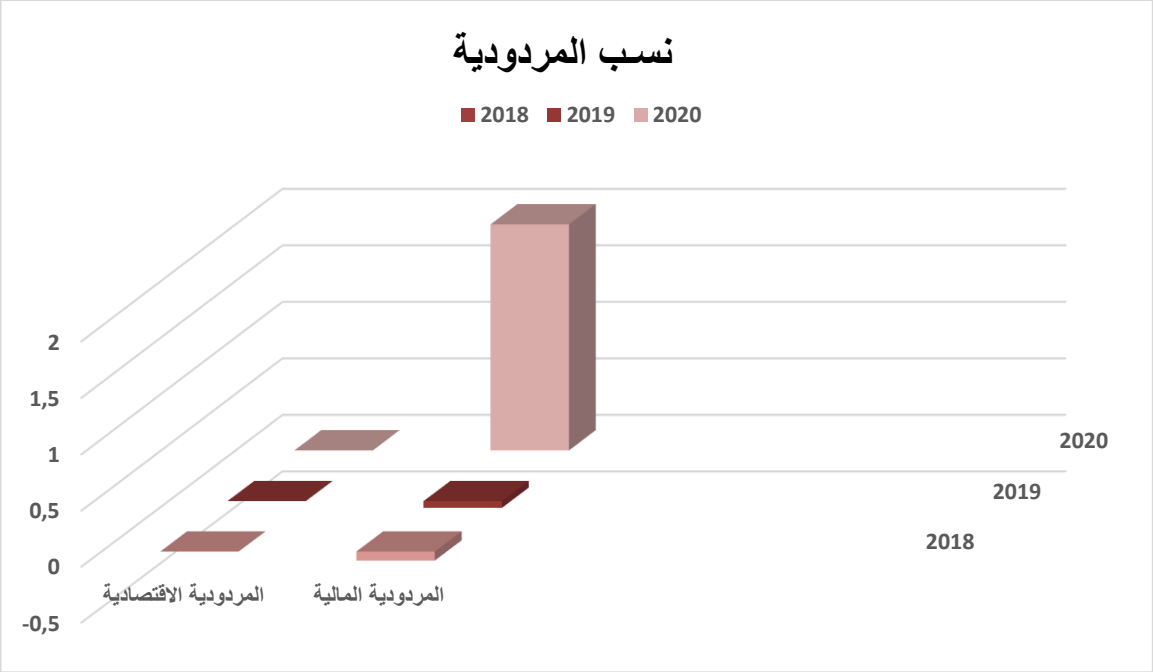
➢ **نسب المردودية:** هي ذلك الإرتباط المحقق بين النتائج والوسائل، إذ تهدف المؤسسة إلى زيادة معدلاتها، ونجد فيهاما يلي:

الجدول رقم(09): حساب نسب المردودية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات من (2018-2020)

البيان	العلاقة	2018	2019	2020
المردودية الاقتصادية	نتيجة الإستغلال قبل الضريبة /الأصول	0.025	0.026	0.015
المردودية المالية	النتيجة الصافية/الأموال الخاصة	-0.08	-0.06	-0.04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج للسنوات (2018-2020

الشكل رقم(15): التمثيل البياني لنسب المردودية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد–للسنوات من (2018-2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج للسنوات (2018-2020)

❖ **التحليل:**

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان:

- **المردودية الإقتصادية:** يلاحظ أن المردودية المستثمرة بالنسبة لنتيجة الإستغلال تراوحت ما بين 1% و2% في جميع السنوات، أي أن كل دينار مستثمر من الأصول يساهم في تحقيق نتيجة إستغلال بنسبة 1% و2%.
- **المردودية المالية:** من خلال النتائج فقد حققت المؤسسة معدلات مردودية سالبة كانت ما بين 4% و6% و8% خلال السنوات 2018، 2019، 2020 على التوالي، وتعبر هذه النتيجة عن الخسارة المحققة خلال هذه السنوات.

ثانيا: تطبيق المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد–للفترة (2018-2020)

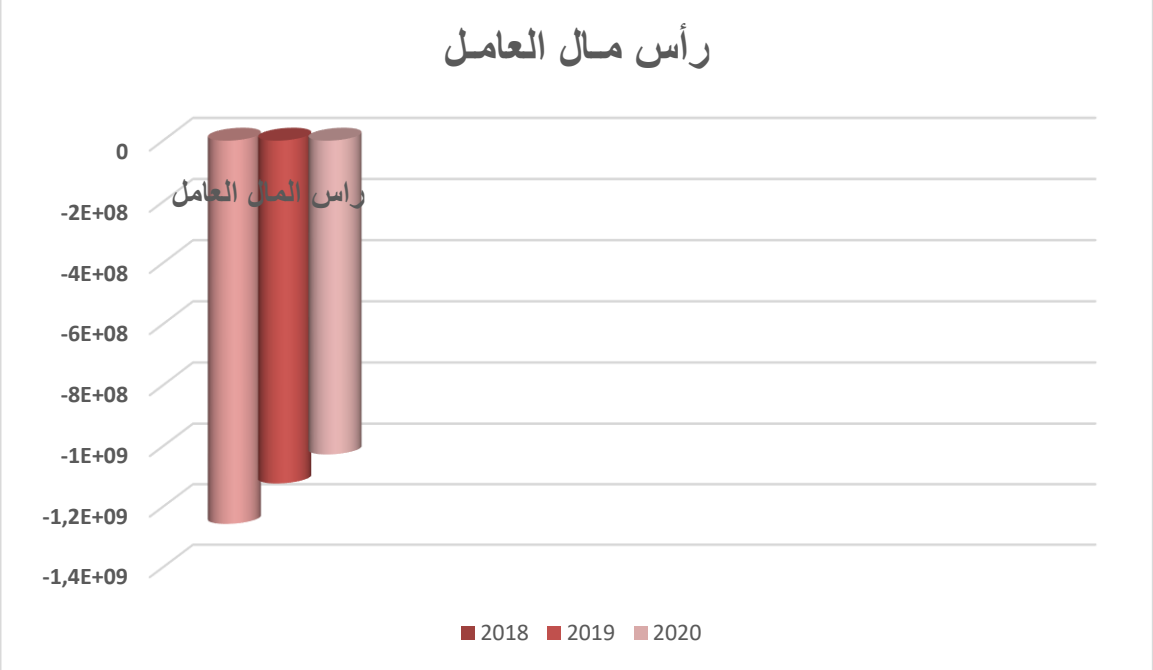
سيتم حساب مؤشرات التوازن المالي من رأس المال العامل والإحتياج لرأس المال العامل إضافة إلى الخزينة، حيث سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): حساب رأس مال العامل لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات من(2018-2020)

المؤشر	العلاقة	2018	2019	2020
رأس مال العامل	الأموال الدائمة –الأصول الثابتة	(1256566266)	(1123000092)	(1027189080)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات (2018-2020)

الشكل رقم(16): التمثيل البياني لرأس مال العامل لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – للسنوات من (2018-2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات(2018-2020)

❖ **التحليل:**

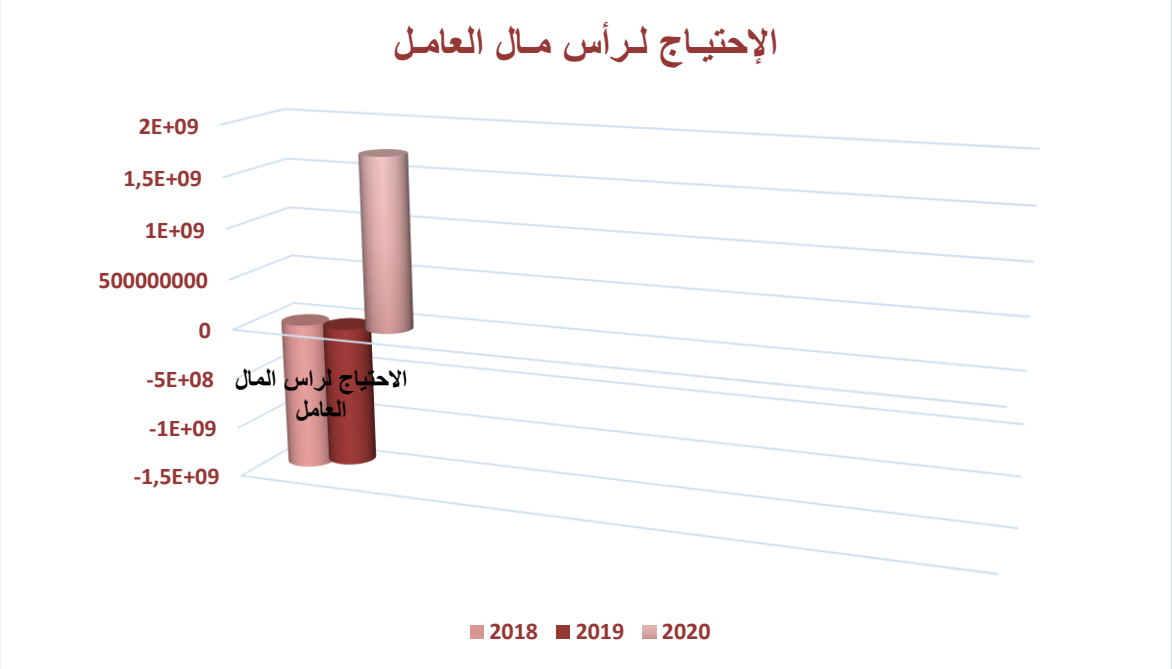
- نجد أن رأس مال العامل في السنوات المالية 2018، 2019 ،2020كانت نتيجته سالبة وهذا مؤشر غير جيد للمؤسسة من حيث التوازن المالي، فهيكلتها غير سليمة وهناك إختلال في التوازن المالي على المدى الطويل والمتوسط ولا بد من إعادة تأسيس رأس مال العامل.

الجدول رقم (11): حساب الإحتياج لرأس مال العامل لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد– للسنوات من (2018–2020)

المؤشر	العلاقة	2018	2019	2020
الإحتياج لرأس مال العامل	(الأصول المتداولة –القيم الجاهزة) –(ديون قصيرة أجل –سلفات المصرفية)	(1458377282)	(1381157512)	1720304663

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

الشكل رقم(17): التمثيل البياني لإحتياج رأس مال العامل لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد– للسنوات من (2018–2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات (2018–2020)

❖ **التحليل:**

نلاحظ من خلال الشكل أنه يوجد حالتين لإحتياج رأس مال العامل:

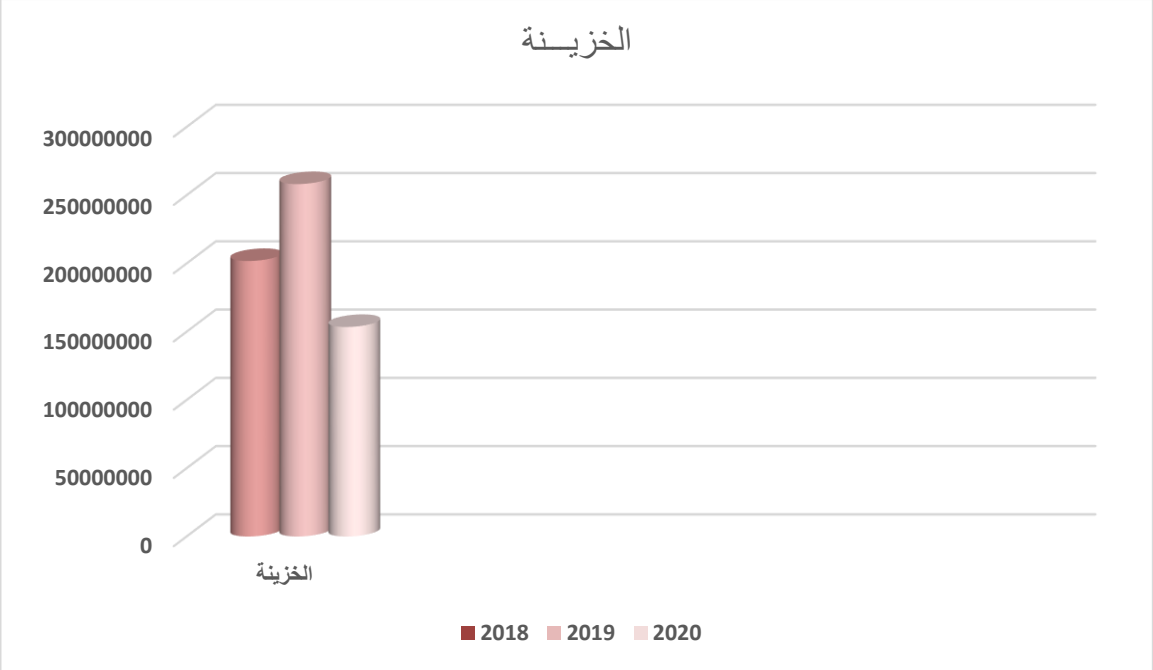
- ✓ **في سنتي** 2018 و2019 **كان** الإحتياج لرأس مال العامل سالب، وهذا يعني أن المؤسسة تستطيع تمويل دورة الإستغلال بواسطة موارد الإستغلال (ديون الموردين)، مما يعني أن المؤسسة لم تسجل إحتياجا.
- ✓ **أما في سنة**2020 فقد كان الإحتياج لرأس مال العامل موجب في هذه الحالة لا تستطيع المؤسسة تمويل دورة الإستغلال بواسطة موارد الإستغلال وحدها بل يجب البحث عن مصادر أخرى لتغطية الاحتياج المسجل.

الجدول رقم (12): حساب الخزينة لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد –للسنوات من (2018-2020)

المؤشر	العلاقة	2018	2019	2020
الخزينة	رأس مال العامل – الإحتياج لرأس مال العامل	201811016	258157420	153476256

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات (2018-2020)

الشكل رقم(18): التمثيل البياني لخزينة الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –للسنوات من (2018-2020)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات (2018-2020)

❖ **التحليل:**

نلاحظ من خلال الشكل أن خزينة المؤسسة كانت موجبة خلال السنوات الثلاثة، وهذا يعني أن المؤسسة لا تعاني من العجز المالي فهي تتوفر على سيولة نقدية جاهزة، وبالتالي هذا لا يعني بالضرورة أن الوضع جيد فالكثير من السيولة المجمدة والغير مستغلة يؤدي إلى فرص ضائعة على المؤسسة.

حسب التحليل المالي لسيولة الإستحقاق فإن تحقيق رأس مال العامل موجب لوحده يكفينا بأن نحكم على التوازن المالي للمؤسسة، وهذا ما لم تحققه تعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد–للفترة الممتدة من 2018-2020.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي بواسطة بطاقة الأداء المتوازن لتعاونية الحبوب والبقول الجافة– شلغوم العيد–للفترة (2018-2020).

من أجل محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–للفترة (2018-2020) كان لابد من إتباع المراحل التالية:

أولا: تحديد رؤية المؤسسة

تطمح تعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–إلى التوسع في مجالها من خلال تقييم إستثماراتها المهتلكة من أجل تعويضها بإستثمارات جديدة لتحقيق الإكتفاء الذاتي، الزيادة في الانتاج، بالإضافة إلى تحسين نوعية إنتاجها، لكن طبيعة نشاطها لا تسمح لها بذلك.

ثانيا: تحديد إستراتيجية المؤسسة

بما أن تعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–هي مؤسسة تابعة وذات نشاط خدماتي، فإنها تخضع دائما لأوامر الشركة الأم وبالتالي ليست لديها إستراتيجية معينة تتبعها، إذ تعتبر وسيط بين الفلاح والشركة الأم وأيضا وسيط بينها وبين المحولين (المطاحن).

ثالثا: تحديد الأهداف

عند الإنتهاء من تحديد الإستراتيجية تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف الفرعية لها من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتنوعة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة، وتنقسم هذه الأهداف إلى:

1. **الأهداف المتعلقة بالمنظور المالي:** يمكن التطرق إلى أهم الأهداف المتعلقة بالبعد المالي بتعاونية الحبوب والبقول الجافة– شلغوم العيد–:
   - ❖ هدف تعظيم العائد من الأصول؛
   - ❖ هدف زيادة معدل المردودية؛
   - ❖ هدف كفاية الأموال.
2. **الأهداف المتعلقة بمنظور الزبائن:** وهنا يمكننا إختيار أهم الأهداف المتعلقة بالعملاء في المؤسسة محل الدراسة كالآتي:
   - ❖ هدف زيادة الحصة السوقية؛
   - ❖ هدف إشباع رغبات العمال والمحافظة عليهم.
3. **الأهداف المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية:** يتم تحديد أهم الأهداف المتعلقة بجانب العملاء والمساهمين في تعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–:
   - ❖ هدف زيادة القدرة الإنتاجية للعملاء؛
   - ❖ هدف تطوير أنظمة وإجراءات حماية العمال.

4. **الأهداف المتعلقة بمنظور التعلم والنمو:** يمكن إختيار أهم الأهداف التي تعمل على تنفيذ الإستراتيجية محل الدراسة:

- ❖ هدف زيادة عدد العمال وأجورهم؛
- ❖ هدف رفع المستوى التعليمي؛
- ❖ هدف تحسين ظروف العمل.

رابعا: إنتقاء مقاييس الأداء المالي.

في هذه المرحلة نقوم بإختيار مؤشرات الأداء لترجمة الأهداف المسطرة سابقا، ونجد أن كل مجموعة من هذه الأهداف تعكس طبيعة المنظور المالي وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تعطي قياسات مهمة وحرجة تساهم في تحسين الأداء، ومن خلال هذه الأهداف نقوم بإختيار المقاييس التالية:

1) **مقاييس أهداف المنظور المالي:**

هي النسب والمؤشرات التي تستخدم في قياس الوضع المالي للمؤسسة ومقاربة أداءها، وقد تم إختيار المؤشرات التالية لتعاونية الحبوب والبقول الجافة– شلغوم العيد–:

- **هدف تعظيم العائد من الأصول:** هي العلاقة التي تربط بين مبيعات المؤسسة ومجموع أصولها، وقمنا بإختيار معدل دوران الأصول كمؤشر لذلك ويحسب كما يلي:

الجدول رقم (13): مؤشر الأداء المتعلق بتعظيم العائد من الأصول

المؤشر	العلاقة	2018	2019	2020
معدل دوران الأصول	صافي المبيعات / مجموع الأصول	0.69	0.25	0.26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات (2018-2020)

- نلاحظ أن معدل دوران الأصول في حالة إنخفاض خلال الفترة محل الدراسة إبتداءا من سنة 2018 إلى غاية سنة 2020، وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تقوم بإستثمار أصولها.

- **هدف زيادة معدل المردودية:** هي العلاقة التي تربط بين النتيجة الصافية ومجموع الأموال الخاصة للمؤسسة، وقد تم إختيار مؤشر المردودية المالية كمقياس لها كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (14): مؤشر الأداء المتعلق بزيادة معدل المردودية

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
معدل المردودية	النتيجة الصافية /الأموال الخاصة	-0.08	-0.06	-0.04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات (2018-2020)

نلاحظ أن نسب المردودية المالية سالبة خلال السنوات محل الدراسة حيث كانت المعدلات سالبة وهذا راجع لأموال الخاصة سالبة المحققة خلال هذه السنوات.

- **هدف كفاية الأموال:** يتمحور هذا الهدف حول قدرة المؤسسة على تغطية إلتزاماتها إتجاه الغير وذلك من خلال إستخدام نسبة السيولة السريعة كمؤشر لها، وتحسب كما يلي:

الجدول رقم (15): مؤشر الأداء المتعلق بتحقيق كفاية الأموال

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
نسبة السيولة السريعة	(قيم جاهزة+ قيم غير جاهزة) / ديون قصيرة الأجل	0.65	0.62	0.65

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة للسنوات(2018-2020)

- نلاحظ أن النتائج المتحصل عليها كانت متذبذبة تتراوح بين الإرتفاع والإنخفاض خلال السنوات محل الدراسة، حيث تعمل المؤسسة على تحقيق الأمان.

2) **مقاييس أهداف منظور الزبائن:**

هذا المقياس يعتمد على نسب ومؤشرات التي لها علاقة بالعملاء وتوفير الخدمة لهم وكذلك الحصة السوقية، وتم إختيار المقاييس التالية للمؤسسة محل الدراسة:

- **هدف زيادة الحصة السوقية:** ويمكن أن نختار لهذا الهدف مؤشر معدل النمو في المبيعات بإعتبار أن الزيادة في مبيعات المؤسسة دليل على أن المستهلك يطلب منتجاتها باستمرار، وتحسب كما يلي:

الجدول رقم (16): مؤشر الأداء المتعلق بزيادة الحصة السوقية

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
معدل نمو المبيعات	(نمو المبيعاتn – نمو المبيعات (n-1)) / نمو المبيعات (n-1)	0.86	0.72-	0.025

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للمؤسسة للسنوات(2018-2020)

- **مبيعات سنة 2017** = 213340722.5
- نلاحظ أن معدلات نمو المبيعات للمؤسسة غير ثابتة فقدشهدت إرتفاع كبير في سنة 2018 بنسبة 86%وتناقصت سنة 2019 بنسبة 72%، ثم إرتفعت قليلا في سنة 2020 بنسبة 2.5%.
- **هدف إشباع رغبات العملاء والمحافظة عليهم:**يتمحور هذا الهدف حول تحقيق طلبات العملاء من خلال السعي إلى الإستماعإليهم وتحقيق أذواقهم وتلبية كل الشروط التي يرغبون أن تتميز بها السلعة أو الخدمة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): مؤشر الأداء المتعلق بإشباع رغبات العملاء والمحافظة عليهم

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
نسبة المردودات	الكمية المستردة / الكمية المباعة	0	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على جدول حسابات النتائج للمؤسسة للسنوات (2018-2020)

3) **مقاييس أهداف منظور العمليات الداخلية:** وفقا لهذا المقياس تم تحديد ثلاثة أهداف متعلقة ببعد العمليات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة، ونذكرها كما يلي:

- **هدف تطوير أنظمة وإجراءات حماية العمال:** يكون هدف المؤسسة في هذه الحالة توفير الحماية الكافية للعمال وتقديم تعويضات في حالة وجود حوادث قد تصيبهم عند أداء مهامهم، وقد تم إختيار مؤشر حوادث العمل كمقياس له:

الجدول رقم (18): مؤشر الأداء المتعلق بهدف تطوير أنظمة إجراءات حماية العمال

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
عدد الحوادث	/	2	4	2
معدل التغير في حوادث العمل	حوادث السنة n – حوادث السنة (n-1) / حوادث السنة (n-1)	0.5-	0	0.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات تم الحصول عليها من طرف مصلحة المستخدمين للمؤسسة للسنوات (2018-2020)

- **عدد الحوادث سنة 2017 = 6**
- نلاحظ تغير في معدلات الحوادث فقد إنخفضت سنة 2018 بنسبة 5%، ومن ثم انعدمت في سنة 2019

4) **مقاييس أهداف منظور التعلم والنمو:**

كما تطرقنا سابقا فإن هذا البعد يهتم بجميع الجوانب التي تخص العمال من حيث تطوير مهاراتهم وإكتساب الخبرات إضافة الى التطوير والإبتكار، كون المؤسسة لا تهتم بهذا الجانب تم إختيار المؤشرات التالية:

- **هدف زيادة عدد العمال واجورهم:** يعتبر العامل أهم شيء في جميع المؤسسات كما هو الحال في هذه المؤسسة، والتي تعمل على تحقيق إكتفاء من حيث الأجور وزيادة عدد العمال وقد تم إختيار هذا المؤشر كمقياس لذلك:

الجدول رقم (19): مؤشر الأداء المتعلق بهدف زيادة عدد العمال وأجورهم

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
معدل نمو الأجور	مجموع أجور سنةn–مجموع أجور سنة(n-1) /مجموع أجور سنة (n-1)	1.66	0.18	0.07

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على معلومات تم الحصول عليها من طرف مصلحة المستخدمين للمؤسسة محل الدراسة للسنوات (2018–2020)

نلاحظ معدل نمو الأجور متزايد خلال السنوات محل الدراسة، فقد كانت أكبر نسبة في 2018 حيث قدرت بـــ 166%، وفي سنة 2019 قدرت بـــ 18%، أما في 2020 فقدرت بنسبة 7%.

الجدول التالي يوضح أجور المستخدمين للسنوات التالية:

الجدول رقم (20): أجور المستخدمين لتعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد– للسنوات من (2017–2020)

السنوات	2017	2018	2019	2020
أجور المستخدمين	273947195.90	319679204.87	377629806.07	404381407.87

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات تم الحصول عليها من طرف مصلحة المستخدمين للمؤسسة محل الدراسة للسنوات (2018–2020)

- **هدف رفع المستوى التعليمي للعمال:** حيث تعمل المؤسسة على زيادة التحصيل العلمي والعملي من أجل تحسين مستواهم، وإعتمدنا على العمال المتحصلين على شهادات كمؤشر لذلك:

الجدول رقم (21): مؤشر الأداء المتعلق بهدف رفع المستوى التعليمي للعمال

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
أصحاب الشهادات	/	41	43	54
عدد العمال	/	200	209	213
نسبة العمال الحاصلين على شهادات	عدد العمال الحاصلين على شهادات / اجمالي العمال	0.205	0.206	0.253

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المقابلة مع مسؤول مصلحة المستخدمين للمؤسسة.

- نلاحظ أن نسبة العمال الحاصلين على الشهادات كانت ضئيلة، حيث بلغت 20% في سنتي 2018 و2019 أما في سنة 2020 كانت 25% وبالتالي فإن ربع عمال المؤسسة متعلمين.
- **هدف تحسين ظروف العمل:** من أجل أن يبذل العامل مجهودات أكثر داخل المؤسسة لابد من توفير الظروف المناسبة له، نستعمل نسبة العمال المغادرين كمؤشر لقياس مدى رضا العامل.

الجدول رقم (22): مؤشر الأداء المتعلق بهدف تحسين ظروف العمل

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
عدد العمال المغادرين	/	2	4	2
عدد العمال	/	200	209	213
نسبة العمال المغادرين	عدد العمال المغادرين / عدد العمال	0.01	0.019	0.009

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المقابلة مع مسؤول مصلحة المستخدمين للمؤسسة.

- نلاحظ أن المؤسسة حققت نتائج مرضية وقد كانت نسبة مغادرة العمال منخفضة وتراوحت خلال السنوات محل الدراسة بين 0.9%و1%، وهذا راجع إلى رضا العمال.

خامسا: مرحلة تحديد بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر هذه المرحلة من أهم الخطوات لتنفيذ البطاقة وتضم عنصريين، بحيث يتم تحديد الوزن لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لأن تحديد الوزن يجعل البطاقة أداة غير تقليدية، ويعبر الوزن عن القيمة الفعلية التي تعطي لكل بعد داخل المؤسسة أي مدى أهمية ذلك البعد في المؤسسة، ومن ثم يتم تنفيذ هاته البطاقة.

1. **تحديد الأوزان:** يتم في هذا العنصر تحديد وزن لكل منظور.

- **الأوزان المتعلقة بالمنظور المالي:** ويتعلق هذا البعد في المؤسسة بالجانب المالي، بحيث كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الربحية ومن خلال هذا تم تحديد نسبة 35% كمعدل يعبر عن أهمية هذا البعد بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم (23): أوزان الأهداف الإستراتيجية للمنظور المالي

المنظور	الأهداف	المقاييس	الأوزان
منظور مالي 35%	هدف تعظيم العائد من الأصول	معدل دوران الأصول	%15
	هدف زيادة معدل المردودية	معدل المردودية	%10
	هدف كفاية الأموال	نسبة السيولة السريعة	%10

المصدر: من إعداد الطالبتين

- **الأوزان المتعلقة بالمنظور الزبائن:** بإعتبار أن العملاء عامل الأساسي بالنسبة للمؤسسة، فمن خلالهم يتم تحقيق الربحية ولذلك فهي تسعى إلى إرضاء العملاء وتقديم خدمات جيدة، بحيث يتم

تحديد نسبة 40%كمعدل يعبر عن أهمية هذا البعد داخل المؤسسة، ونجد أن هذا البعد يحتل الصدارة لطبيعة نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (24): أوزان الأهداف الإستراتيجية لمنظور الزبائن

المنظور	الأهداف	المقاييس	الأوزان
منظور عملاء 40%	هدف زيادة الحصة السوقية	معدل نمو المبيعات	%20
	هدف إشباع رغبات العملاء والمحافظة عليهم	نسبة المردودات	%20

المصدر: من إعداد الطالبتين

- **الأوزان المتعلقة بالمنظور التعلم والنمو:** يتمحور هذا المنظور حول العامل والعمل على تحسينه من أجل أداء نشاطه بكفاءة، ولذلك بتحديد نسبة 15% كمعدل يعبر عن أهمية هذا البعد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (25): أوزان الأهداف الإستراتيجية لمنظور التعلم والنمو.

المنظور	الأهداف	المقاييس	الأوزان
منظور التعلم والنمو 15%	هدف زيادة عدد العمال وأجورهم	معدل نمو أجور	%6
	هدف رفع المستوى التعليمي	نسبة العمال الحاصلين على الشهادات	%5
	هدف تحسين ظروف العمل	نسبة العمال المغادرين	%4

المصدر: من إعداد الطالبتين

- **الأوزان المتعلقة بالمنظور العمليات الداخلية:** يتعلق هذا الهدف حول تحسين الإنتاجية والمنتج وكذلك يتعلق بالعميل من خلال معرفة الإجراءات المتعلقة بهم، إلا أنه بسبب طبيعة نشاط المؤسسة تم تحديد نسبة 10% كمعدل يعبر عن هذا البعد داخل المؤسسة.

الجدول رقم (26): أوزان الأهداف الإستراتيجية لمنظور العمليات الداخلية.

المنظور	الأهداف	المقاييس	الأوزان
منظور عمليات داخلية 10%	هدف تطوير أنظمة وإجراءات حماية العمال	نسبة الحوادث	%10

المصدر: من إعداد الطالبتين

2. **تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن:** من خلال الأوزان الموضوعة والأهداف التي تم تحديدها يمكن حساب النتيجة النهائية والتي من خلالها سنقوم بإعداد نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لتعاونية

الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد – للسنوات (2018-2020) بالإعتماد على الأبعاد الرئيسية، وتحسب النتيجة وفق العلاقة التالية:

النتيجة النهائية =(وزن القياس ×المنجز فعلا) / الهدف

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم(27): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن الخاص بتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –

الأبعاد	المقاييس	الوزن	الهدف	النتائج			النتيجة النهائية		
				2018	2019	2020	2018	2019	2020
البعد المالي	ــ معدل دوران الأصول ــ معدل المردودية ــ نسبة السيولة السريعة	%15 %10 %10	%55 %40 %40	%69 -%8 %65	%25 -%6 %62	%26 -%4 %65	%18 ,81 -%2 %16 ,25	%6 ,81 -%1,5 %15,5	%7,09 -%1 %16,25
1	أداء بعد مالي	%35	-	-	-	-	%33,06	%20,81	%22,34
البعد العملاء	ــ معدل نمو المبيعات ــ نسبة المردودات	%20 %20	%65 -	%86 -	-72% -	2,5% -	26.46% -	-%22.5 -	%0,76 -
2	أداء بعد عملاء	%40	–	-	-	-	%26.46	-%22,1	%0,76
بعدالتعلم والنمو	ــ معدل نمو أجور ــ نسبة العمال الحاصلين على الشهادات ــ نسبة العمال المغادرين	%6 %5 %4	%45 %50 %20	%16 %20.5 %1	%18 %20,6 %1,9	%7 %25,3 %0,9	%22.13 %2,05 %0,2	%2.4 %2,06 %0,38	%0.93 %2,53 %0,18
3	أداء بعد تعلم ونمو	%15	-	-	-	-	%24.38	%4.84	%3.64
بعد العمليات الداخلية	ــ نسبة الحوادث	%10	%25	-%5	0	%5	-%2	0	%2
4	أداء بعد عمليات الداخلية	%10	-	-	-	-	-%2	0	%2
الأداء الكلي		%100	-	-	-	-	%81.09	%3.55	%28.77

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

❖ **التحليل:**

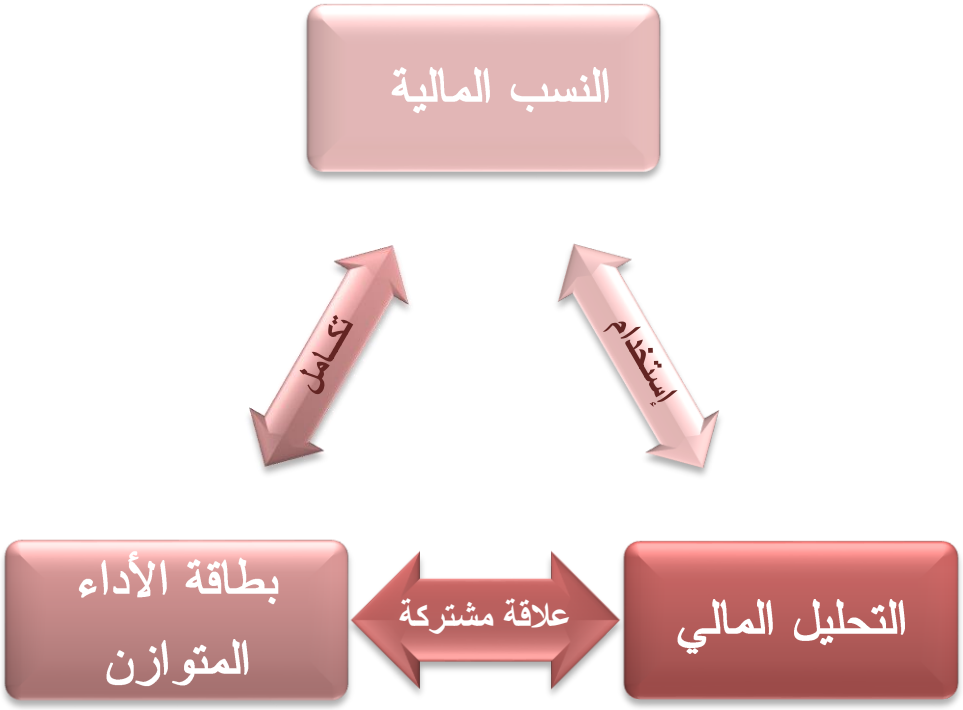
من خلال النتائج المتحصل عليها من نموذج بطاقة الأداء المتوازن الخاص بالمؤسسة محل الدراسة نستنتج مايلي:

- فيما يخص مستوى أداء البعد المالي فقد كانت النتائج المتحصل عليها مختلفة بين الإرتفاع والإنخفاض، ففي سنة 2018 بلغت النسبة 33,06 % وقد يرجع ذلك إلى إستغلال المؤسسة للأصول بشكل رشيد مما ساعدها على زيادة حجم مبيعاتها، إذ إنخفضت في سنة 2019 وبلغت 20,81 %وقد يرجع هذا إلى عدم إستغلال الأصول بطريقة مثلى أو إنخفاض السيولة، كما نلاحظ في سنة 2020فقد كان مستوى الأدء 22,34% أيإرتفع مرة أخرى.
- أما فيما يخص مستوى أداء بعد العملاء فنلاحظ أن نتائجه كانت خلال ثلث سنوات متغيرة ففي سنة 2018 بلغ مستوى الأداء 26.46%أما في سنة 2019 فقد انخفض 22.1%–، وفي سنة 2020 كان 0.76%وقد يكون هذا الإرتفاع أو الإنخفاض ناتج عن زيادة الكميات المباعة أو زيادة في عدد العملاء.
- أما بالنسبة لمستوى بعد التعلم والنمو فقد شهد إرتفاع سنة 2018 بنسبة 24.38%، أما في سنتي 2019، 2020 فقد إنخفض بنسبة 4.84%و3.64% على التوالي، وقد يكون هذاراجع إلى إرتفاع معدلات أجور.
- وفي الأخير فإن مستوى بعد العمليات الداخلية قد شهد تذبذب خلال السنوات محل الدراسة، ففي سنة 2018 كانت النتيجة سالبة وإنعدمت في سنة 2019 أما في سنة 2020 أصبحت موجبة وهذا راجع إلى الحوادث التي شهدتها المؤسسة.

المطلب الرابع: مساهمة التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–للفترة (2018–2020)

يعتمد التحليل المالي على الجانب المالي للمؤسسة ، وهذا ما أدى إلى ظهور إنتقادات عديدة بشأنه لذلك توجهت المؤسسة إلى البحث عن طرق جديدة لتقييم أداءها وذلك بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن التي تهتم بتقييم الأداء من الجانب المالي وغير المالي ، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تبين لنا أن هناك علاقة مشتركة بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن وكل منهما يكمل الآخر، فالتحليل المالي يعتمد على مجموعة من النسب والتي تساهم بدورها في إعداد البطاقة وتحديد مقاييس أهدافها، بحيث تعمل بطاقة الأداء المتوازن على تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لها وكذلك تحديد الأبعاد التي تتضمنها، وذلك من أجل رفع كفاءة المؤسسة بالإضافة إلى ضمان إستمرارها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (19): علاقة التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نطبق كلا من التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن على تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغوم العيد–للفترة الممتدة ما بين سنة 2018 إلى غاية سنة 2020، وحاولنا أن نظهر التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ أن تعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–لا تعتمد على التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن من أجل تقييم أدائها؛
- ✓ يعمل التحليل المالي على إعطاء صورة مالية واضحة للمؤسسة من أجل تقييم أدائها؛
- ✓ ساعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعاونية الحبوب والبقول الجافة–شلغوم العيد–لتحديد الأبعاد التي تضمنتها ومن ثم إستخراج الأداء الفعلي للمؤسسة وإعطاء النتيجة النهائية التي تساعدها على تقييم أدائها؛
- ✓ لاحظنا أن هناك تكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن فالتحليل يعتبر كعنصر أولي يستخدم لإعداد البطاقة من الجانب المالي لها.

خـــاتمـــة

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسات في قياس الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ونتيجة التطورات التي شهدها العالم والتقدم التكنولوجي أدى بالباحثين إلى إعادة النظر في الأدوات التقليدية والإنتقال إلى الأدوات الحديثة، كل هذه المتغيرات دفعت بالباحثين إلى تطوير أدوات تقييم الأداء في المؤسسات تتناسب مع الظروف الجديدة. إذ يعتبر التحليل المالي أمرا ضروريا يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة وتقييم أدائها لتحقيق الأهداف المحددةوذلك من خلال مجموعة من النسب المالي والمؤشرات تسمح لنا بتقييم الأداء المالي للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف، مما يمكننا من إتخاد قرارات تصحيحية ورسم خطط مستقبلية، وهذا ما تهدف إليه بطاقة الأداء المتوازن ويعبر هذا عن التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن.

نتيجة النقص أو التدهور في الأداء داخل المؤسسات أصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الإهتمام مباشرة لدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة إنطلاقا من الوثائق المحاسبية المتوفرة داخلها، وكذلك نتيجة الصعوبات التي واجهتها المؤسسات أدى بها إلى إعادة تصميم بطاقة الأداء المتوازن بما يتناسب مع أهدافها، بحيث أنه من خلال الدراسة التي أجرينها في موضوعنا دور التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي، تبين لنا أن هاتين الأداتين كلا منهما يعمل بطريقة مختلفة بحيث أن التحليل المالي أداة تقليدية تعتمدها جل المؤسسات والتي تختص بالجانب المالي فقط مع إهمال الجوانب الأخرى، على خلاف بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر أداة حديثة تعمل على تحسين أداء المؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف، إلا أنهما يكملان بعضها البعض فأدوات التحليل المالي تستعمل في تصميم بطاقة الأداء المتوازن.

❖ **إختبار صحة الفرضيات:**

بعد إجراء الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى:

1. **الفرضية الأولى: يعد التحليل المالي أداة من أدوات المحاسبة الإدارية.**

الفرضية محققة بحيث نجد أن التحليل المالي هو جزء من المحاسبة الإدارية وهذه الأخيرة تسعى إلى توفير البيانات والمعلومات اللازمة للمؤسسة سواء مالية أو غير مالية، والتحليل المالي يقوم بدراسة جميع المعلومات المالية وبالتالي فهو أداة من أدواتها.

2. **الفرضية الثانية: يمكن تقييم الأداء المالي بإستخدام الأدوات حديثة وتقليدية.**

الفرضية محققة بحيث أن المؤسسة تعمل على تقييم الأداء المالي بإستخدام الأدوات الحديثة والتقليدية، إذ أن هاته الأدوات تعمل على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف والعمل على إتخاذ القرارات المناسبة والإستمرار في نشاطها.

3. **الفرضية الثالثة: تستخدم تعاونية الحبوب والبقول الجافة –شلغومالعيد–التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء المالي.**

الفرضية غير محققة بحيث من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن تعاونية الحبوب والبقول الجافة ــشلغوم العيدــ لا تستخدم التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لأنها لا تهتم بالربح والخسارة وقد يرجع ذلك إلى طبيعة نشاطها، حيث تعتمد على دفتر الأستاذ وجدول حسابات النتائج بالإضافة إلى الميزانية الإفتتاحية والختامية.

❖ أهم النتائج:

من خلال ما قدمناه في هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من النتائج موضحة كما يلي:

في الجانب النظري:

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يعتبر التحليل المالي للقوائم المالية من أحد أبرز الأدوات التي تساعد في عملية تقييم الوضعية المالية للمؤسسة؛
- ✓ تنحصر طبيعة التحليل حول القيام بدراسات تفصيلية للقوائم المالية والبيانات من أجل معرفة نقاط القوة والضعف؛
- ✓ يعتبر التقييم بالنسب المالية أسلوبا تقليديا لكنه فعال في تقييم الأداء المالي للمؤسسة؛
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من الأدوات الحديثة لتحسين الأداء المالي من خلال التكامل في محاورها الأربعة؛
- ✓ تجمع بطاقة الأداء المتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.

في الجانب التطبيقي:

عند قيامنا بتحليل الوضعية المالية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ شروط التوازن المالي غيرمحققة في التحليل المالي التقليدي لأن المؤسسة محل الدراسة حققت رأس المال العامل سالب؛
- ✓ المؤسسة لا تتمتع بالإستقلالية المالية نظرا لإعتمادها على ديون قصيرة الأجل، فالإستقلالية المالية تحقق عند اعتماد المؤسسة على الإستدانة بنسب أقل من أموالها الخاصة؛
- ✓ المؤسسة تعتمد بشكل كبير على بعد العملاء وهذا ما تظهره بطاقة الأداء المتوازن؛
- ✓ رغم إلمام المؤسسات بجانب التعلم والنمو إلا أن من خلال الدراسة التي قمنا بها فإن هذا الجانب مهمل نوعا ما؛
- ✓ من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن التحليل المالي يساهم في تقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد –من خلال معرفة مردودية المؤسسة وكذلك النسب التي تركز عليها؛

- ✓ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة-شلغوم العيد -من خلال مساعدتها على معرفة الجوانب التي ركزت عليها وبالتالي تستطيع المؤسسة من خلالها الإهتمام بالجوانب الأخرى؛
- ✓ في محاولة تطبيق التكامل بين التحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن ومدى مساهمتهما في تقييم الأداء المالي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة – شلغوم العيد-للسنوات (2018-2020) توصلنا إلى أن إستخدام هذين الأسلوبين يساهمان بشكل كبير في تقييم أداء المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف في الجانب المالي وغير المالي، لأنهما يحتويان على كم هائل من المؤشرات والمقاييس بالإضافة إلى العديد من الأبعاد والمقاييس المتعلقة بالأهداف.

❖ **التوصيات:**

بعد إتمام الدراسة يمكن لنا تقديم الإقتراحات التالية:

- ✓ الأفضل للمؤسسة أن تعمل أكثر على تدريب وتكوين العمال؛
- ✓ من المستحسن على تعاونية الحبوب والبقول الجافة أن تعتمد على التحليل المالي لمعرفة وضعيتها المالية؛
- ✓ من الأفضل لو أن تعاونية الحبوب والبقول الجافة تقوم بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لمعرفة نقاط القوة والضعف من أجل تحسين أدائها؛
- ✓ يفضل أن تعمل تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالأدوات الحديثة مع التقليدية لأن هذا التكامل يساعدها على إعطاء تقييم جيد للمؤسسة.

❖ **آفاق الدراسة:**

نتيجة القيام بهذه الدراسة برزت العديد من الدراسات يمكن أن تكون آفاق لدراسات نذكر منها:

- ✓ واقع إستخدام النسب المالية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسات الإقتصادية؛
- ✓ التكامل بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية؛
- ✓ واقع إستخدام الأدوات الحديثة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع بالعربية

ا. الكتب:

1. أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية**، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2012.
2. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2011.
3. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي (الإدارة المالية)**، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2011.
4. أيمن الشنطي، زهير الحدرب، **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2010.
5. سارة "محمد زايد "التميمي، **أثر أدارة رأس مال على الأداء المالي للشركات الصناعية**، الطبعة الأولى، دار أمجد، الأردن،2019.
6. عبد الحليم كراجه، علي ربابعة، **الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)**، الطبعة الثانية، دار صفاء، الأردن، 2006.
7. عدنان تايه النعيمي، **التحليل والتخطيط المالي**، الطبعة الأولى، دار اليازوري، الأردن، 2008.
8. عدنان تايه النعيمي، سعدون مهدي الساقي، **الإدارة المالية النظرية والتطبيق**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2008.
9. عدنان هاشم السامرائي، **الإدارة المالية (المدخل الكمي)**، الطبعة الأولى، دار زهران،2013.
10. علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، اثراء للنشر، الأردن، 2008.
11. محمد قاسم خصاونة، **أساسيات الإدارة المالية**، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011.
12. محمد مبروك أبو زيد، **التحليل المالي شركات وأسواق مالية**، الطبعة الثانية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2009.
13. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة**، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2010.
14. محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية**، الطبعة الثالثة، دار وائل، الاردن،2010.

15.منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، **التحليل المالي مدخل صناعة القرار**، الطبعة الثالثة، دار وائل، 2008.

16.منير شاكر محمد، عبد الناصر نور، **التحليل المالي مدخل صناعة القرار**، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2008.

17.مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية**، الطبعة الثانية، دارالمسيرة، الأردن،2006.

18.نعيم نمر داوود، **التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية**، الطبعة الأولى، دار البداية، الاردن،2012.

19.وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، **سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة تقييم المتوازن**، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009.

20. وليد ناجي الحيالي، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي**، الطبعة الأولى، دار اثراء، الأردن، 2009.

21.زغبيب مليكة، بوشنقير ميلود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

II. **رسائل وأطروحات:**

1. بومجيرك ليندة، **التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2020/2019.
2. ريم الواعر، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم تجارية، تخصص محاسبة ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015/2014.
3. شادي عماد علي الدلو، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على كفاءة رأس الفكري للشركات المدرجة في البورصة فلسطين**، مذكرة مقدمة لنيل درجة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
4. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012/2011.

5. صديق براهيم، الداودي سالم، **أثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي لشركة التامين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ادرار، الجزائر، 2019/2018.

6. عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2002/2001.

7. فهد راشد مسعود الهاجري، **أثر نسب ومؤشرات التحليل المالي على الأداء المالي والمحاسبي في شركات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات في دولة الكويت**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الكويت،2016.

8. محمد ناصر، موسى حمدان المشاقبة، **العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمجالس البلدية الأردنية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم المحاسبة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الكويت، 2008/2007.

9. محمد ناصر خان، **مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر،2021/2020.

10. مريم شكري محمود نديم، **تقييم أداء المالي بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013/2012.

11. مشعل جهز المطري، **تحليل وتقييم أداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم محاسبة، كلية الأعمال، الكويت، 2011.

12. اليمين سعادة، **استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2009.

III. **المجلات والمقالات:**

1. بليل حسيبة، بوزار صفية، **دور أدوات التحليل في تقييم الأداء المالي لمؤسسة اقتصادية**، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر.

2. بن عوالي ايمان، بوخاري عبد الحميد، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد الاول، 2021، جامعة غرداية، الجزائر.
3. جليلة عيدان الذهبي، **التكامل بين التحليل سلسلة القيمة وبطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 12، العدد 41، جامعة النهرين، بغداد، 2017.
4. خنفري خيضر، بورنيسة مريم، **دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 17، العدد الأول، جامعة بومرداس، الجزائر، ص 58.
5. شنين عبد النور، زرقون محمد، **دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والحديثة على تغيير الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية المسعرة في البورصة**، مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، المجلد 01، العدد الأول، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
6. عبد الحق بوقفة، الحاج عرابة، **أثر التحفيز الجبائي على تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر**، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد 04، العدد الثاني، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
7. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، **دور بطاقة الأداء متوازن في تقييم أداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد الثالث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
8. عبده عجلان بابكر، **بطاقة قياس الأداء أثرها على استراتيجية المؤسسات**، تصدر من بنك الشمال الإسلامي.
9. لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، **تقييم أداء وفق بطاقة أداء المتوازن**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 01، العدد الأول، جامعة جيجل، الجزائر، 2017.
10. محمود عبد الله جمعة أبو عنجة، **أثر استخدام بطاقة أداء المتوازن في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات**، مجلة كلية علوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد الثاني، السودان، 2019.
11. يخلف جمال الدين، حامدي محمد، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات**، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 15، العدد الأول، جامعة تلمسان، الجزائر، 2020.

IV. **محاضرات:**

1. عون صبرينة، **محاضرات في التسيير المالي، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**، تخصص مالية مؤسسة، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، 2021.

ثانيا: المراجع بالأجنبية

❖ **Books :**

1. Robert S.Kaplan, David P.Norton, **Translation strategy into action the Balance Scorecard,** First ebook edition, Harvard Business School press, the United States of America, 1996.

❖ **Reviews :**

1. Ricardo Corèa Gomes, Joyce Liddle, **The balancedScorecard as a performance Management toll for thirdsectororganization : The cas of the Arthur banardesfoundation**, Brazilian Administration Review, V16, N 4, artor oct/des, Brazil, 2009.
2. Gauzente Claire, **Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs**, Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, N° 2, France, 200.

❖ **Les Mémoires :**

1. Aissat Amina, **La gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail"cas de l'enterprise privée algérienne cevital**, Mémoire de magister en science économiques, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2012.

فهـــــرس

المـــلاحـــق

CCLS
MILA
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **18/04/2022 9:43**
EXERCICE: **01/01/20 AU 31/12/20**
PERIODE DU: **01/01/20 AU 31/12/20**

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET 2020	NET 2019
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou r					
Immobilisations incorporelles		494 900,00	277 657,50	217 242,50	32 000,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		7 834 142,20		7 834 142,20	8 834 142,20
Bâtiments		967 242 413,22	840 121 839,19	127 120 574,03	158 606 363,33
Autres immobilisations corporelles		788 732 849,44	679 855 878,62	108 876 970,82	107 739 367,49
Immobilisations en concession		30 270 824,00	5 321 968,00	24 948 856,00	32 948 857,00
Immobilisations encours		24 255 061,42		24 255 061,42	24 255 061,42
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		15 770 000,00		15 770 000,00	200 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		351 979,86		351 979,86	351 979,86
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**1 834 952 170,14**	**1 525 577 343,31**	**309 374 826,83**	**332.967 771,30**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		85 544 701,25		85 544 701,25	110 325 648,78
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 830 909 137,88	10 031 095,80	1 820 878 042,08	1 709 295 615,80
Autres débiteurs		130 527 550,95	5 932 892,63	124 594 658,32	80 987 525,36
Impôts et assimilés		11 689 379,22		11 689 379,22	18 123 491,07
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courar					
Trésorerie		153 476 256,99		153 476 256,99	258 157 420,24
TOTAL ACTIF COURANT		**2 212 147 026,29**	**15 963 988,43**	**2 196 183 037,86**	**2 176 889 701,25**
TOTAL GENERAL ACTIF		**4 047 099 196,43**	**1 541 541 331,74**	**2 505 557 864,69**	**2 509 857 472,55**

CCLS
MILA
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **18/04/2022 12: 1**
EXERCICE: **18/04/2022 12: 2**
PERIODE DU: **18/04/2022 12: 3**

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2018
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis		37 466,83
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées		1 853 778,85
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1		83 818 825,62
Autres capitaux propores - Report à nouveau		-1 067 177 128,80
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I		**-981 467 057,50**
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		59 465 249,05
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		32 169 205,00
Provisions et produits constatés d'avance		82 959 256,04
TOTAL II		**174 593 710,09**
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés		3 830 185 432,54
Impôts		8 125 406,97
Autres dettes		318 273 873,41
Trésorerie passif		
TOTAL III		**4.156.584.712,92**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**3 349.711 365,51**

CCLS
MILA
N° D'IDENTIFICATION:

COMPTE DE RESULTAT/NATUI

LIBELLE	NOTE	2018
Ventes et produits annexes		2 318 708 572,96
Variation stocks produits finis		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		2 816 640,00
I-PRODUCTION DE L'EXER		**2 321 525 212,96**
Achats consommés		-1 844 958 408,01
Services extérieurs et autres c		-34 186 609,72
II-CONSOMMATION DE L'E		**-1 879 145 017,73**
III-VALEUR AJOUTEE D'EX		**442 380 195,23**
Charges de personnel		-319 679 204,87
Impôts, taxes et versements a		-135 900,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXF		**122 565 090,36**
Autres produits opérationnels		36 139 020,45
Autres charges opérationnelle		-1 147 160,05
Dotations aux amortissements		-93 982 935,55
Reprise sur pertes de valeur e		22 696 400,00
V- RESULTAT OPERATION		**86 270 415,21**
Produits financiers		
Charges financières		-2 451 589,59
VI-RESULTAT FINANCIER		**-2 451 589,59**
VII-RESULTAT ORDINAIRE		**83 818 825,62**
Impôts exigibles sur résultats		
Impôts différés (Variations) s		
TOTAL DES PRODUITS DE		**2 380 360 633,41**
TOTAL DES CHARGES DES		**-2 296 541 807,79**
VIII-RESULTAT NET DES A		**83 818 825,62**
Eléments extraordinaires (proc		
Eléments extraordinaires (cha		
IX-RESULTAT EXTRAORDI		
X-RESULTAT NET DE L'EX		**83 818 825,62**

CCLS
MILA
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: **18/04/2022 12: 0**
EXERCICE: **01/01/18 AU 31/12/18**
PERIODE DU: **01/01/18 AU 31/12/18**

BILAN (ACTIF)

LIBELLE	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET 2018	NET 2017
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou n					
Immobilisations incorporelles		262 850,00	218 850,00	44 000,00	
Immobilisations corporelles				0,00	
Terrains		8 834 142,20		8 834 142,20	
Bâtiments		967 148 284,22	794 236 881,98	172 911 402,24	
Autres immobilisations corporelles		757 374 849,57	594 731 069,35	162 643 780,22	
Immobilisations en concession		40 270 825,00	5 321 968,00	34 948 857,00	
Immobilisations encours		41 108 176,75		41 108 176,75	
Immobilisations financières				0,00	
Titres mis en équivalence				0,00	
Autres participations et créances rattachées		28 680 580,40		28 680 580,40	
Autres titres immobilisés				0,00	
Prêts et autres actifs financiers non courants		521 979,86		521 979,86	
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		**1 844 201 688,00**	**1 394 508 769,33**	**449 692 918,67**	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		159 462 895,11		159 462 895,11	
Créances et emplois assimilés				0,00	
Clients		2 356 336 056,41	15 900 415,80	2 340 435 640,61	
Autres débiteurs		178 943 814,17	4 932 892,63	174 010 921,54	
Impôts et assimilés		24 297 973,37		24 297 973,37	
Autres créances et emplois assimilés				0,00	
Disponibilités et assimilés				0,00	
Placements et autres actifs financiers couran				0,00	
Trésorerie		201 811 016,21		201 811 016,21	
TOTAL ACTIF COURANT		**2 920 851 755,27**	**20 833 308,43**	**2 900 018 446,84**	
TOTAL GENERAL ACTIF		**4 765 053 443,27**	**1 415 342 077,76**	**3 349 711 365,51**	

CCLS
MILA
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: 18/04/2022 10: 8
EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20
PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
رأس المال **CAPITAUX PROPRES**			
Capital émis		37 466,83	37 466,83
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		1 853 778,85	1 853 778,85
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		38 049 792,22	65 294 986,94
Autres capitaux propores - Report à nouveau		-953 383 177,72	-1 073 260 910,46
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**-913 442 139,82**	**-1 006 074 677,84**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		65 689 701,58	89 465 249,05
Impôts (différés et provisionnés)		32 169 204,00	32 169 205,00
Autres dettes non courantes		97 768 981,24	94 407 903,30
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL II		**195 627 886,82**	**216 042 357,35**
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		3 002 577 239,55	2 933 121 340,81
Impôts		8 125 406,97	8 125 406,97
Autres dettes		212 659 029,62	358 642 091,11
Trésorerie passif		10 441,55	954,15
TOTAL III		**3 223 372 117,69**	**3 299 889 793,04**
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		**2 505 557 864,69**	**2 509 857 472,55**

CCLS
MILA
N° D'IDENTIFICATION:

EDITION DU: 18/04/2022 10:50
EXERCICE: 01/01/20 AU 31/12/20
PERIODE DU: 01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

LIBELLE	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		644 357 601,61	628 137 436,74
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			2 816 640,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		**644 357 601,61**	**630 954 076,74**
Achats consommés		-75 514 923,10	-62 743 497,07
Services extérieurs et autres consommation		-72 419 707,46	-56 120 453,65
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**-147 934 630,56**	**-118 863 950,72**
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		**496 422 971,05**	**512 090 126,02**
Charges de personnel		-404 381 407,87	-377 629 806,07
Impôts, taxes et versements assimilés		-492 830,00	-545 100,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**91 548 733,18**	**133 915 219,95**
Autres produits opérationnels		33 571 689,23	15 620 096,47
Autres charges opérationnelles		-349 838,28	-1 178 280,63
Dotations aux amortissements, provisions et		-85 759 338,33	-91 407 087,85
Reprise sur pertes de valeur et provisions			4 998 623,83
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**39 011 245,80**	**61 948 571,77**
Produits financiers			5 050 834,26
Charges financières		-961 453,58	-1 704 419,09
VI-RESULTAT FINANCIER		**-961 453,58**	**3 346 415,17**
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMP		**38 049 792,22**	**65 294 986,94**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats or			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		**677 929 290,84**	**656 623 631,30**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		**-639 879 498,62**	**-591 328 644,36**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES OI		**38 049 792,22**	**65 294 986,94**
Eléments extraordinaires (produits) (à précis			
Eléments extraordinaires (charges) (à précis			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**38 049 792,22**	**65 294 986,94**