



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم مالية و محاسبة
تخصص: مالية المؤسسة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة

تقنيات الحديثة لتقييم الاداء المالي في المؤسسة الإقتصادية

إشراف الأستاذ:
جديدن لحسن

إعداد الطالبتين:

- زيتوني بشرى
- ولهاصي ريم ريجان

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

مشرفا	جامعة عين تموشنت	استاذ التعليم العالي	جديدن لحسن
رئيسا	جامعة عين تموشنت	استاذ محاضر "أ"	بوعلي عبد القادر
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	استاذ محاضر "أ"	بن عامر عبد الكريم

السنة الجامعية: 2020/2021

سُورَةُ الْفَاتِحَةِ ٧٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ١

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ٢ الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ ٣ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ٤

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ٥

أَهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ٦ صِرَاطَ

الَّذِينَ أَنْعَمْتَ عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ

عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ ٧

وَأَيُّهَا السَّابِعُ

شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله نحمده ونشكره الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل، راجين أن يتقبله منا قبولاً حسناً، ونسأل الله العظيم رب العرش العظيم خيراً العمل وخيراً العلم ينفعنا وينفع غيرنا به.

في البداية وعلى قاعدة من شكر الله شكر العبد وللعرفان بالجميل يطيب لنا أن نتوجه بأفضل الامتنان والتقدير وأسمى عبارات الشكر والثناء إلى الأستاذ المشرف "جديد لحسن" الذي تكرم بقبول الإشراف على تأطيرنا، ولما قدمه لنا من توجيهات وملاحظات ونصائح علمية قيمة، وكذا حرصه الدائم والدؤوب على إتمام هذا العمل.

كما نتقدم لجزيل الشكر وعظيم الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، وإننا على يقين أنهم سيضيفوا من علمهم الوافر ليزيدوا من قيمة هذه المذكرة من خلال خبراتهم وملاحظاتهم القيمة.

كما لا يفوتنا بالذكر، شكر وتقدير كل من قدم لنا مساعدة خلال مرحلة إعداد هذه المذكرة، ونتوجه أيضاً بالتحية والشكر إلى كافة الاساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب، وكذلك ندين بالشكر لكل الموظفين وعمال المؤسسات التي كانت محل الدراسة الميدانية

فلجميع هؤلاء خالص التحية والعرفان والشكر والحمد لله من قبل ومن بعد وبفضله تتم الصالحات.

إهداء

. الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته

الكفاح وغايته النجاح

قال تعالى: "وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

على ضوء هذه الآية أهدي ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالهبة الوقار إلى من علمني

العطاء بدون انتظار إلى من أشعل مصباح عقلي و أطفأ ظلمة جهلي وكان لي خير مرشد من انتظر أن يرى
فلذة كبده متخرجة تخوض غمار الحياة أبي العزيز رحمه الله.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني إلى بسمه الحياة وسر

الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى التي اشتقت الى دعوتها وحننها وبسمتها
أغلى الحبايب أُمي الحبيبة رحمها الله واسكنها فسيح جنانه.

إلى من تقاسمت معهم أجواء المحبة الاسرية اخي: طيب ادامه الله فوق رأسي.

وخالتي: صورية التي كانت بمثابة الام و الصديقة، وابنها طيب محمود ادامهم الله لي.

إلى القلب الطاهرة الرقيق والنفس الصافية الى ريجانة حياتي جدتي التي لطالما كرس حياتها في تربيتنا.

إلى رفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب إلى من رافقتني منذ أن حملنا الحقايب ومعها

سرت الدرب خطوة خطوة بشرى، وعائلتها و بالانحص امها التي قدمتم لي نصائح في الحياة شكرا.

إلى اختي وحببتي رباب وزوجها ابو القلب الطيب فتحي.

إلى الذي وقف بجانبني في محنتي التي تجاوزتها و الحمد لله 586.

إلى الصديقات التي عرفتهن و أحببتهن : سحر، شيماء.

ريم ريجان

إهداء

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء من قال فيها رسول الله عليه الصلاة والسلام: "الجنة تحت أقدام الأمهات" إلى من سهرت الليالي من اجل راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع إلى أول ما تلفظت به شفتاي، إلى من أنارت دربي أعانتي بالصلوات والدعوات، إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها، ولا يمكن للأرقام أن تحصي فضلها، إلى أغلى إنسانة في الوجود، أُمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي تعلمت منه أبجدية القراءة و أبجدية الحياة ورافقتني رعايته الساهرة طوال مسار دربي في تحصيل المعرفة فتعلمت منه حب الله وحب الصدق إلى الذي كان نجاحي له قبل أن يكون لي إلى مرشدي ومسير دربي أبي الحبيب حفظه الله وجزاه الجزاء الأوفر وأطال في عمره.

إلى أشقة القلب والروح إلى جميع أخواتي وأزواجهم و أبنائهن والى أخي وزوجته.

إلى الذي لم ييخل علي بالمساعدة والنصح إلى صاحب القلب الكبير 'قتال قويدر' .

إلى اعز واحن و ارق امرأة صادفتني بها الحياة الخالة 'سايح ماما' رحمها الله و اسكنها فسيح جناته.

إلى رفيقة دربي و زميلتي في انجاز هذا العمل 'ولهاصي ريم ريجان'!

إلى صديقاتي الأعزاء : زمور عبير ، عيسى رابحة صحر.

بشرى

الفهرس

III	شكر وتقدير
IV	الاهداء 01
V	الاهداء 02
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال البيانية
	قائمة الملاحق
01	مقدمة العامة
	الفصل الأول : التقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
06	تمهيد
07	المبحث الاول: التقنيات الحديثة لتقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
07	المطلب الاول: مفاهيم عامة حول الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
07	الفرع الاول: مفهوم الاداء ومكوناته
09	الفرع الثاني: انواع الاداء و تقييمه
10	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء
12	المطلب الثاني: تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية
12	الفرع الاول: مفهوم تقييم الاداء وفوائده
13	الفرع الثاني: اهداف وشروط نجاح عملية تقييم الاداء
14	الفرع الثالث: اسس ومراحل عملية تقييم الاداء
16	المطلب الثالث:تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
16	الفرع الاول:مفهوم تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
18	الفرع الثاني:الاهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
19	الفرع الثالث:مصادر المعلومات لتقييم الاداء المالي
23	المبحث الثاني: التقنيات الحديثة لتقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الاول: الاطار المفاهيمي لالية المقارنة المرجعية

23	الفرع الاول:ظهور واسباب التي ساعدت على تطور المقارنة المرجعية
24	الفرع الثاني: تعريف المقارنة المرجعية و انواعها
27	الفرع الثالث: مراحل المقارنة المرجعية
30	الفرع الرابع:اهمية ومبادئ المقارنة المرجعية
32	الفرع الخامس: علاقة المقارنة المرجعية بالاداء المالي ومنهجية استخدامها في تقييمه
34	الفرع السادس: مزايا استخدام المقارنة المرجعية كالية لتقييم الاداء المالي ومواصفات مؤسسة النموذج
35	المطلب الثاني:الموازنة التقديرية للمبيعات
35	الفرع الاول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية وخصائصها
38	الفرع الثاني: اهداف الموازنة التقديرية واهدافها
41	الفرع الثالث: اجراءات اعداد الموازنة التقديرية وانواعها
47	الفرع الرابع: الرقابة باستخدام الموازنة التقديرية
50	الفرع الخامس:التقييم المالي بواسطة الموازنة التقديرية
52	الفرع السادس: دور الموازنة التقديرية في تحقيق الرقابة وتقييم الاداء
55	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
57	المبحث الاول: عموميات حول المؤسسة الاسمنت
57	المطلب الأول : تعريف بشركة الإسمنت scibs بني صاف و نشاطها
61	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت
62	المطلب الثالث : أهداف الشركة و مهامها
63	المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج
63	المطلب الأول : منهجية و الأدوات المستعملة في الدراسة
63	المطلب الثاني : دراسة و تحليل الإستبيان
64	المطلب الثالث: أساليب التحليل المستخدمة
84	خلاصة الفصل الثاني
87	خاتمة عامة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

جدول رقم 01: مراحل المقارنة المرجعية

جدول رقم 02: اهمية المقارنة المرجعية

جدول رقم 03: مقياس ليكارت الخماسي لقياس اجابات افراد العينة

جدول رقم 04: تحديد الفئات المقياس و تحديد اتجاهها

جدول رقم 05: احصائيات خاصة باستمارة الاستبيان

جدول رقم 06: درجات مقياس ليكارت الخماسي

جدول رقم 07: دراسة حالة العينة

جدول رقم 08: صحة ثبات الاختبار

جدول رقم 09: المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

جدول رقم 10: نوع الجنس للعينة المدروسة

جدول رقم 11: نوع السن للعينة المدروسة

جدول رقم 12: الدرجة العلمية للعينة المدروسة

جدول رقم 13: التخصص العلمي للعينة المدروسة

جدول رقم 14: الخبرة المهنية للعينة المدروسة

جدول رقم 15: الموقع الوظيفي للعينة المدروسة

جدول رقم 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للمتغير الاول

جدول رقم 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور

جدول رقم 18: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

جدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

جدول رقم 20: نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الاولى

جدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الاولى

جدول رقم 22: نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية.

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

شكل رقم 01: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء

شكل رقم 02: بنية الميزانية الاقتصادية

شكل رقم 03: عملية الرقابة والتعدية العكسية

شكل رقم 04: الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية

شكل رقم 05: مكونات الموازنات التقديرية

شكل رقم 06: نوع العينة العكسية

شكل رقم 07: نوع العينة العكسية

شكل رقم 08: الدرجة العلمية للعينة المدروسة

شكل رقم 09: الدرجة العلمية للعينة المدروسة

شكل رقم 10: التخصص العلمي للعينة المدروسة

شكل رقم 11: الخبرة المهنية للعينة المدروسة

شكل رقم 12: الموقع الوظيفي

الملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المقارنة التقديرية في عملية قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال التطرق إلى الأدبيات النظرية واسقاطها ميدانها من خلال دراسة تطبيقية قمنا فيها بتوزيع استبيان يجب عن دور التقنيات الحديثة في تقييم الاداء المالي للمؤسسات. توصلت الدراسة إلى توصلت الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية هي التي تحدد نقاط القوة والضعف وذلك عن طريق عملية الرقابة، كما تعد الرقابة من أهم وظائف الموازنة التقديرية تعتمد على التخطيط للأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية:

الأداء المالي ، الموازنات التقديرية ، التخطيط ، الرقابة تحليل الانحرافات ، موازنة المبيعات .

Résumé :

A travers cette étude, nous souhaitons souligner l'importance de la comparaison discrétionnaire dans le processus de mesure et d'évaluation de la performance financière des institutions économiques algériennes en abordant la littérature théorique et en projetant son champ à travers une étude d'application dans laquelle nous avons distribué un questionnaire sur le rôle des techniques modernes dans l'évaluation de la performance financière des entreprises.

L'étude a révélé que c'est l'équilibre discrétionnaire qui a déterminé les forces et les faiblesses du processus de surveillance et que la surveillance était l'une des fonctions les plus importantes du budget discrétionnaire pour la planification des objectifs souhaités.

La performance financière , la budgétisation , la planification , le suivi , l'analyse des écarts , le budget des ventes.

Summary :

Through this study, we aim to highlight the importance of discretionary comparison in the process of measuring and evaluating the financial performance of Algerian economic institutions by addressing theoretical literature and projecting its field through an application study in which we distributed a questionnaire on the role of modern techniques in assessing the financial performance of enterprises.

The study found that it was the discretionary balance that determined strengths and weaknesses through the oversight process and that oversight was one of the most important functions of the discretionary budget for planning the desired objectives.

Keywords :

Financial performance, budgeting, planning, monitoring, gap analysis, sales budget.

مقدمة عامة

المقدمة العامة:

لقد حظيت دراسة المؤسسة الاقتصادية باهتمام كبير و متزايد من قبل الباحثين و الممارسين و خاصة الوظائف و الانشطة التي تمارسها، ويرجع سبب تعاطم اهمية الدراسة الاقتصادية الى الادوار الاساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني، فهي بمثابة النواة الاساسية لاي اقتصاد، لذا وجب الاهتمام اكثر بوظائفها الادارية التي تضمن تحقيق اهدافها، والامام بوظيفة التخطيط والرقابة كونهما يمثلان اساس العملية الادارية.

ان معرفة المؤسسة قدرتها على بلوغ اهدافها يتطلب تقييم ادائها او بالاحرى تقييم اداء كل وظيفة من وظائفها (ادائها التجاري، ادائها المالي، ادائها الانتاجي... الخ).

تعتبر عملية تقييم الاداء المالي من اهم الادوات التي تساعد ادارة المؤسسة على قياس فعالية وكفاءة ادائها المالي والكشف عن اوجه الخلل فيه مما يضمن بقاءها واستمراريتها، كما ان عملية التقييم تظهر التطور الذي حققته المؤسسة في سعيها نحو الافضل، مما يساعد في ايجاد نوع من التنافس بين الاقسام و الادارات المختلفة و هذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى ادائها.

بالنظر لاهمية عملية تقييم الاداء المالي فان المؤسسات الاقتصادية تسارعت في اكتشاف طرق لغرض اجراء هذه العملية ، حيث اصبحت الطرق التقليدية لا تلي الحاجة في تحقيق الاهداف المرجوة منها، كالمقارنة المرجعية .

المقارنة المرجعية هي الية تقوم المؤسسة الاقتصادية من خلالها بتقييم ادائها المالي، وهذا ما يسمح لها من اكتشاف نقاط قوة تلك المؤسسة الاقتصادية ومحاوله تطبيقها او تعديلها تماشيا مع نظامها، وتفادي نقاط الضعف التي اكتشفتها من خلال المقارنة المرجعية والتي لم تسمح لها بتحقيق الاهداف المرجوة والمطلوبة، وتعد المقارنة المرجعية من الدوات التقليدية في دراسة وتحليل واغتنام الفرص في البيئة التنافسية وبالتالي تعد من ادوات الاداء المالي والتحسين المستمر له.

نظرا للتطور الاقتصادي ظهرت اداة حديثة هي الموازنة التقديرية و تعتبر خطة مالية مستقبلية تستخدم كاداة للتخطيط و الرقابة و تقييم الاداء وتوجيه موارد المؤسسة نحو الاستغلال الامثل، فالموازنات التقديرية هي احد احسن الوسائل التي يمكن من خلالها التفكير والتخطيط بمشاكل المستقبل، حيث يعد نظام الموازنة التقديرية مزيجا من تدفق المعلومات و الاجراءات والعمليات الادارية، وتعد في الوقت نفسه جزءا من التخطيط ونظاما فعالا للرقابة على مختلف اوجه النشاط في المشروع، وهي معيار لتقييم الاداء يلتزم به المسؤولون عند التنفيذ حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد اساسا لاتخاذ القرارات التصحيحية والمسائل المحاسبية وتقييم الاداء.

ان موضوع الموازنة التقديرية يعتبر من الموضوعات البالغة الاهمية، بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة مع متطلبات التكيف ومع معطيات التحرر الاقتصادي، وما تقدمه الموازنة التقديرية لمتخذي القرار من مناهج ووسائل علمية تساعدهم في تحدد الاهداف ووضع الخطط بالاضافة الى مراقبة تنفيذه.

❖ اشكالية الدراسة:

من خلال ما تقدم تتضح معالم الاشكالية الجوهرية لهذه الدراسة على النحو التالي:

📌 كيف يمكن للموازنات التقديرية ان تساهم في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

للإجابة على الاشكالية المطروحة تتبادر الى اذهاننا التساؤلات التالية:

- ✓ فيما تتمثل اهمية عملية تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ هل يمكن ان يكون للمؤسسة نظام فعال بدون استخدام الموازنة التقديرية؟

❖ فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا الفرضيات التالية:

- ✓ تعتبر عملية تقييم الاداء المالي اداة رئيسية للقيام بوظيفة الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- ✓ يؤدي استخدام الموازنات التقديرية في تقييم الاداء المالي في المؤسسة الجزائرية الى المساعدة في الرقابة الفعالة للمؤسسة.

❖ اهمية الدراسة:

تكمن اهمية الموضوع في تحديد دور الموازنات التقديرية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية التي تعتبر من الركائز الاساسية للمؤسسة الاقتصادية، والتي من خلالها تضمن هذه الاخيرة مستوى افضل لادائها، اضافة الى ابراز المزايا التي يقدمها التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الموازنات التقديرية التي تسمح للمؤسسة بمراقبة عملية تنفيذ نشاطها وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث وهو ما يساهم في تحسين اداء المؤسسة.

❖ اهداف الدراسة:

نتطلع من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- ✓ ابراز اهمية عملية تقييم الاداء داخل المؤسسة.
- ✓ محاولة التعريف بنظام الموازنات التقديرية التي يسمح للمسيرين بتحقيق فعالية وفاعلية لتحقيق اداء متميز من اجل السير الحسن للمؤسسة.

✓ ابراز دور الموازنات التقديرية في اعطاء نظرة مستقبلية لنشاط المؤسسة.

❖ المناهج المتبعة في الدراسة:

حتى يستوفي الموضوع محل البحث حقه من التحليل وتبسيط الضوء عليه، للتمكن من بلورة تصور يساعد على تجاوز الاشكالية. وللإجابة على التساؤلات المطروحة، اعتمدنا على المناهج والاساليب العلمية التي راينا انها مناسبة لمثل هذه الدراسات الاكاديمية معتمدين على:

- ✓ المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بذكر خصائص ومميزات الظاهرة الموصوفة بدقة معبرا بصورة كمية او كيفية، واستعملنا هذا المنهج لانه يهدف الى شرح الابعاد والمفاهيم العلمية للموازنات التقديرية، واستخدامها في تقييم الاداء بصفة عامة والاداء المالي بصفة خاصة.

❖ التوثيق العلمي:

للإلمام بالموضوع بمختلف جوانبه تم جمع البيانات من مختلف المصادر حيث استخدمنا في:

✓ **الدراسة النظرية:** تناولنا فيها العديد من الكتب (العربية، الاجنبية) ذات صلة مباشرة وغير مباشرة بالموضوع، مذكرات الماجستير،

اطروحات الدكتوراه، ومواقع الانترنت.

✓ **الدراسة التطبيقية:** فمننا بالاجابة على الفرضيات المطروحة من خلال استبيان تم توزيعه على بعض المؤسسات الاقتصادية في عين

تموشنت

❖ الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة لاي بحث علمي اهمية كبيرة لانها تعد بمثابة المرجعية العلمية التي يستند اليها الباحث في تحديد مسارات

انطلاقه وتوضيح الجوانب التي يعالجها ضمن سياق ما سبقه من بحوث ودراسات.

ومما لا شك ان هناك دراسات سابقة كثيرة تناولت موضوع الموازنات التقديرية لكن حدود البحث الحالي لا تسمح بالتطرق اليها،

ولكن سوف يتم التطرق الى بعض منها:

➤ **الدراسة الاولى:** بن زعيط وهيبه، "الموازنات التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية،

SENGI، وهران" مداخلة منشورة في علو التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009، حيث عاجلت اشكالية التالية:

📌 كيف يمكن للموازنة التقديرية ان تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، بشكل عام؟

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي:

✓ نظام الموازنات التقديرية يقوم باربعة وظائف اساسية تتمثل في التخطيط، التنسيق، الرقابة والتحفيز.

✓ الاعتماد على الموازنة التقديرية يمكن للمؤسسة من اتخاذ قرارات هامة جدا تتعلق بتحقيق اهداف استراتيجية كقرارات الاستثمار

والتحويل.

✓ الموازنة التقديرية كاداة فعالة للتسيير وكمترجمة للقرارات المستقبلية.

➤ **الدراسة الثانية:** محمد حسن محمد الجديلي "دولر الموازنة كاداة التخطيط المالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" رسالة

ماجستير، قسم المحاسبة و التمويل، الجامعة الاسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة، حيث عاجلت الاشكالية:

📌 الى اي مدى يتم استخدام الموازنة كاداة تخطيط مالي في المنظمات غير حكومية في قطاع غزة وما هي اهم المشاكل التي تعوق

استخدامها؟

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هي:

✓ تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة والتخطيط المالي بالتحديد في ادارة المنظمات وترشيد القرار.

✓ تعاني المنظمات من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة والفعلي.

✓ ان نجاح استخدام الموازنة يربط الى حد ما بالمؤهلات العلمية لصانعي القرارات.

✓ ضعف استخدام الموازنة التي تعتبر من ابرز ادوات التخطيط المالي في المنظمات غير حكومية.

➤ **الدراسة الثالثة:** زيد محمود موسى عليان "مدى اهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء في الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة" رسالة ماجستير كلية الاعمال، قسم المحاسبة جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2009، حيث عالجت الاشكالية التالية:

هل تهتم ادارات الشركات الصناعية الاردنية باعداد موازنات تخطيطية تستخدم اداة للرقابة وتقييم الاداء؟

واهم ما توصلت اليها الدراسة من نتائج كانت كالتالي:

- ✓ ان غالبية الشركات الصناعية الاردنية تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية واعدادها بشكل منتظم لاستخدامها اداة فاعلة في عملية الرقابة.
- ✓ شركات الدراسة تستخدم نتائج الموازنات في معالجة الانحرافات الحالية والعمل على الاستفادة منها مستقبلا كي يتم تفاد حدوثها مستقبلا.
- ✓ وجود بعض المعوقات والتي تحد جزئيا من استخدام نظام الموازنات التخطيطية كاداة للرقابة وتقييم الاداء في الشركات الصناعية الاردنية.
- ✓ تستخدم الشركات الصناعية الاردنية الموازنات التخطيطية كاداة في تخطيط عملية الإيرادات والمصاريف.
- ✓ تتمتع ادارات الشركات الصناعية الاردنية بدرجة عالية من الادراك لاهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات من اجل تحضير تلك الموازنات.

➤ **الدراسة الرابعة:**

J.H.Hall senior lecturer ,**An empirical investigation of the capital budgeting process**,university of pretoria South Africa in journal, 15.11.2000

تمحورت هذه الدراسة حول اعداد موازنة الاستثمار والقيود المفروضة على التجارة الدولية واهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج كالتالي:

- ✓ ابراز وتقييم قرار الاستثمار اعتمادا على موازنة الاستثمار للوصول الى الاسواق العالمية.
- ✓ من الصعب الاعتماد على نظام معين للتنبؤ بالعمليات الاستثمارية والتدفقات النقدية العائدة.
- ✓ اعتماد صناع القرار على مؤشر او اثنين والغاء بقية المؤشرات.

➤ **الدراسة الخامسة:**

اسماء غريبي "استخدام المقارنة المرجعية لتنشيط القدرة التنافسية للمؤسسة".

اهتمت الباحثة في هذه الدراسة بدراسة كيفية تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في بيئتها التنافسية المحيطة بها، وهذا عبر دراسة ميدانية اجرتها الباحثة على مؤسسة الغرف الصحراوية بمدينة عين مليلة، وكيف يمكن ان تحقق هذه المؤسسة القدرة على التنافس محليا ودوليا، وتوصلت الى الاستنتاج ان على المؤسسة اضافة منتج جديد لتشكيلة منتجاتها ان يسمح لها بالتنافس مع افضل المؤسسات عالميا في مجال الصناعة.

➤ الدراسة السادسة:

اينار عبد الهادي فيحان "المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات"

قدمت الباحثة هذه الدراسة بسبب حاجة الشركات العراقية الى معرفة مستويات اداء الشركات العالمية المناظرة من اجل تحديد موقعها نسبة الى الافضل، وما المطلوب من اجل تحسين الاداء و التنافس خارجيا. وتسعى الباحثة الى بلوغ هدفها الرئيسي المتمثل ب"معرفة كيفية التنافس كشركة بمرتبة عالمية" عبر تشخيص اهم مرتكزات الاستراتيجية من خلال مقارنة مرجعية لشركة وطنية مع اخرى عالمية في ذات الصناعة، وتتجلى اهمية هذا البحث من محاولة استكشاف استراتيجيات فاعلة وافكار مبتكرة عبر مقارنة مناطق مهمة من نشاط شركات محلية بافضل شركات محلية بافضل الشركات العالمية المناظرة، سعيا للحفاظ على مستوى اداءها وزيادة حصة الشركة الوطنية من السوق المحلية.

❖ صعوبات الدراسة:

كما هو الحال عند اعداد البحوث العلمية يتخلل الباحث عدة صعوبات وعقبات لا بد من الاشارة اليها في ما يلي:
✓ الصعوبة في اختيار المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع الى الضغط الممارس على هذه المؤسسات والتهرب بعضها من القيام بالتنسيق مع الهيئات العلمية ومساعدة الطلبة في اعداد البحوث وعدم الاجابة على الاستبيان.

❖ هيكل الدراسة:

بغية الالمام والاحاطة بمختلف حيثيات الموضوع واثرائه ولمعالجة اشكالية الدراسة والتأكد من صحة او خطأ الفرضيات المقترحة تم تقسيم الدراسة الى فصلين، فصل تضمن الجانب النظري بينما الفصل الثاني تضمن الجانب التطبيقي، فيما يسبق هذه الفصول مقدمة تهم بتوضيح اشكالية الدراسة، اهميتها واهدافها، والمنهج المتبع فيها، واهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا، وفي الاخير الخاتمة وفيها تم عرض اهم النتائج التي توصلنا اليها اضافة الى الاجابة على الاشكالية واختبار الفرضيات واهم الاقتراحات التي اقترحتها، اما عن محتوياتها الدراسة فهي كالتالي:

الفصل الاول: التقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين خصص الاول منه لدراسة اداء المؤسسة الاقتصادية من خلال اعطاء المفهوم العام له، اهميته، مكوناته، واهم العوامل المؤثرة فيه، اما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه للاطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية والموازنة التقديرية للمبيعات، بغية الالمام بمختلف جوانبه من تعريف، وخصائص، واجراءات اعدادها، وتناولنا فيه الرقابة باستخدام الموازنة التقديرية ودورها في تقييم الاداء.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية للتقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

قمنا بمحاولة اسقاط الجانب النظري تطبيقيا على شركة الاسمنت بني صاف من خلال مبحثين، تم التطرق اولا الى تقديم عام للمؤسسة بشكل موجز، هيكلها التنظيمي، اما في المبحث الثاني تم التطرق الى استبيان مفسرين فيه علاقة الاداء المالي بالموازنة التقديرية.

الفصل الأول:

التقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

ان المؤسسة في اطار سعيها لتحقيق مجموعة من الاهداف والغايات، تقوم بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم للمؤسسة الطريق الكفيل بتحديد كيفية ادارة مواردها بالشكل الامثل والرشيد وكذلك استخدام هذه الخطط لمتابعة نتائج اعمال المؤسسة من خلال تقييم الاداء الذي يعتبر محور اساسيا لها، فالرغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة يتطلب تحليل شامل لاجه النشاط لكي يتخذ اساسا لتقييم الاداء الكلي للمؤسسة.

ويكتسي موضوع تقييم الاداء المالي اهتماما كبيرا من طرف المفكرين واصحاب المؤسسات، خاصة في عصرنا الحالي حيث تشعبت في عملية تفسير آثار المعلومة (مالية، محاسبية، اقتصادية) على اداء المؤسسة اجمالاً، وبالرغم من ذا الاهتمام الكبير الا ان مفهومه لا يزال يشوه الكثير من الغموض لذا سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال الاشارة الى كافة الجوانب المتعلقة باداء المؤسسة بتطبيق ادوات تقليدية وحديثة ممتلئة في المقارنة المرجعية والموازنة التقديرية، التي تساعد المؤسسة على ممارسة مختلف وظائفها وتحقيق افضل استخدام للموارد المتاحة للوصول الى الاهداف الاساسية وكذا مساعدتها على تقييم ادائها المالي، وسيتم معالجة الفصل الاول في مبحثين وهي كالتالي:

- المبحث الاول: الأدبيات النظرية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثاني: التقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يحظى مفهوم الاداء باهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذا نال و ما زال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الادارة والتسيير، كما يعتبر العامل الاكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي الا وهو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

ان مصطلح الاداء ليس حديثا، حيث توجد عدة دراسات من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي تهدف الى تحقيق مفهومه، الى كونه مصطلح واسع الاستعمال، متطور، ومتعدد المكونات.

الفرع الأول: مفهوم الأداء و مكوناته.

مفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الاداء بشكل وثيق بالادارة الاستراتيجية لانه يعمل على تقييم اداء ادارة المؤسسة باستخدام

مجموعة من المؤشرات المالية و غير المالية قصيرة و طويلة الاجل. (jean-pierre-, p. 2)

عرف **Akherken** الاداء على انه انجاز او تادية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها المسطرة من

خلال هذا التعريف نستنتج ان الاداء يدل على القيام بالانشطة و الاعمال التي الاهداف الرئيسية للمؤسسة (الداوي، 2009).

كما يعرف الاداء على انه المخرجات و الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها اي انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط و بين الاهداف التي تسعى الى تحقيقها داخل المؤسسة (المحسن، 2003\2004، صفحة 3).

كما تم تعريف الاداء وفق المعايير الكفاءة و الفعالية الجودة. الوقت و التكلفة .و هناك من يضيف المرونة و سرعة رد الفعل. الابداع... الخ. وقد تبين ان هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا لان من المحتمل ان يؤدي الى تعظيم الجانب الاقتصادي الى التقليل من الفعالية و لتحقيق الكفاءة الاعلى . و كذلك من المحتمل ان يكون هناك انفاق اكبر (الرحمان، 2006، صفحة 222).

يرجع سبب تنوع و تعدد تعاريف الاداء لمفهومه شامل الاستعمال و بناء على ما سبق يمكن القول ان الاداء

هو مدى بلوغ الاهداف المرجوة باستخدام الامثل للموارد . باعتباره نظاما شاملا و متكاملا و ديناميكي.

مكونات الاداء:

يتكون مفهوم الاداء من ثلاث مكونات رئيسية هما: الفعالية و الكفاءة و الانتاجية اي ان المؤسسة التي تتميز

باداء افضل هي التي تجمع بين هذه العوامل و تسييرهما بشكل جيد وعليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل :

1-**الفعالية**: يرى الباحثون في علم التسيير الى مصطلح الفعالية على انه اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة و تعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة و تجدر الاشارة من جهة اخرى الى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح :

تعريف الفعالية حسب vincentplauchet ينظر الكاتب الى الفعالية على انها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول الى النتائج المرتقبة. (الداوي، 2009، صفحة 218) كما تعرف على انها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها .

من خلال التعريفين السابقين نستنتج ان الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لاهدافها المسطرة مما يدل على المقارنة بين عنصرين و هما الاهداف المخططة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و الاهداف المنجزة فعليا و تقاس الفعالية بالنسبة التالية:

$$Rp/Rm = \text{الفعالية}$$

حيث: Rm: هي قيمة المخرجات الفعلية .

RP : هي قيمة المخرجات المتوقعة . (يحياوي، 2007، صفحة 46)

2-**الكفاءة**:

تعرف الكفاءة حسب vincentplauchet تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات و النشاط الكفئ و هو النشاط الاقل تكلفة .

كما تعرف على انها الاستخدام الامثل للموارد المؤسساتية باقل تكلفة ممكنة .

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا ان الكفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها . يتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج و تدنية التكاليف و تقاس الكفاءة بالعلاقة التالية :

$$\text{الكفاءة} = Mr/Rm$$

حيث : Rm: المخرجات .

Mr: المدخلات . (الداوي، 2009، صفحة 220)

3-**الانتاجية**: تعرف بانها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات و هي تستعمل لتباين مدى نجا المؤسسة في استخدام عناصر الانتاج المختلفة . (عدون، صفحة 16)

تعتبر كذلك مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات الى مخرجات و بالتالي هي تعبر عن كمية الانتاج المنسوبة لعنصر او عدة عناصر من الانتاج خلال فترة زمنية محددة .

الفرع الثاني :انواع الاداء و تقييمه

انواع الاداء:

بعد ان طرقتنا لمفهوم الاداء تقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية :

1)حسب معيار الشمولية :

يصنف الاداء حسب المعيار الى الاداء الكلي و الاداء الجزئي. (عشي، 2002، صفحة 5) .

1-1 الاداء الكلي : و يتمثل في الاداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة اووظائفها .

1-2الاداء الجزئي : ويتحقق الاداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف و الانظمة الفرعية في المؤسسة.

2)حسب معيار المصدر (عشي، 2002، صفحة 6)

ينقسم الاداء وفقا لهذا المعيار الى نوعين و هما الاداء الداخلي و الاداء الخارجي .

1-2 الاداء الداخلي : و هو الاداء الناتج عن كل من الموارد البشرية و المالية و التقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة و يشمل الاداء الداخلي مايلي :

-الاداء البشري : وهو اداء الافراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة و تحقيق الافضية باستخدام مهاراتهم و خبراتهم .

-الاداء التقني : و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .

-الاداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة .

2-2 الاداء الخارجي: و هو الاداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة و هناك عدة متغيرات تنعكس على اداء المؤسسة .

3حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى اداء اقتصادي اجتماعي تكنولوجي و اداء اداري . (عشي، 2002، صفحة 7)

1-3 الاداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الاساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها و يتمثل في الفوائد

الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها و يقاس الاداء الاقتصادية عادة باستخدام مقياس الربحية بانواعها المختلفة .

3-2 الاداء الاجتماعي: يعد هذا الاخير لاي المؤسسة اساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ويصعب قياس الاداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة و لتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينهما و بين الجهات التي تتاثر بها.

3-3 الاداء التكنولوجي: يتمثل هذا الاداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد اهدافها التكنولوجية اثناء عملية التخطيط و في اغلب الاحيان تكون الاهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة اهداف استراتيجية نظرا لاهمية التكنولوجيا .

3-4 الاداء الاداري : و يتمثل في الخطط والسياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية و لتقييم الاداء الاداري يمكن استخدام الاساليب المختلفة لبحوث العمليات .

4-4 حسب معيار الوظيفة: يصنف الاداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية ووظيفة الانتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التموين ووظيفة البحث و التطوير اداء ووظيفة الافراد...الخ.

4-1 اداء الوظيفة المالية: يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لاهدافها المالية كتحقيق التوازن المالي توفير السيولة لتسديد التزاماتها و تحقيق المردودية .

4-2 اداء الوظيفة الانتاجية: يتمثل الأداء الانتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات انتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنية التكاليف .

4-3 اداء وظيفة البحث و التطوير: يتم دراسة وظيفة البحث و التطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع و قدرة المؤسسة على انتاج منتجات جديدة و كذلك قدرتها على الاختراع و الابتكار.

4-4 اداء وظيفة الافراد: يتمثل اداء الفرد في قيامه بالانشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و تمكنه من انجازه و اداء مهامها بنجاح .

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء

يتاثر الاداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ماهو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه و باتالي على المؤسسة التكيف معها و نفصل كل من العوامل الداخلية و الخارجية فيما يلي :

1العوامل الخارجية:(ثابت، 2001، صفحة 14)

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من التغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة و عليه فان اثارها قد تكون في شكل فرص كما تصنف العوامل الخارجية الى عوامل اقتصادية اجتماعية و ثقافية تكنولوجية سياسية و قانونية .

1-1 العوامل الاقتصادية: تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية خاصة الصناعة منها و نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة و من جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة و المستقبل لمختلف منتجاتها و تنعكس اثارها على اداء المؤسسة في المدى القصير .

1-2 العوامل الاجتماعية و الثقافية: تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة و القيم الاخلاقية و الفنية و الفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة و قد تشكل هذه العوامل عائقا امام تحسين ادائها.

1-3 العوامل السياسية و القانونية: تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي و الامني للدولة مثل طبيعة النظام السياسي للدولة العلاقات مع العالم الخارجي القوانين... الخ و تشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين ادائها كما يتاثر اداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة و العلاقات الدولية و نوعيتها.

1-4 العوامل التكنولوجية: و تتمثل هذه العوامل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الانتاج و كسب الوقت.

2 العوامل الداخلية:(ثابت، 2001، صفحة 15)

تنتج هذه العوامل عتفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة ،لذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة و تشمل مختلف المتغيرات التي تاتر على اداء المؤسسة سواء سلبا او ايجابا و يصنف الى عدة عناصر نذكر منها :

2-1العنصر البشري :يشكل العنصر البشري اهم مورد في المؤسسة ،فموتنافسية و تطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معرفتها و قدرتها على الانسجام في الجماعة ، و مدى تعاونها معها ، كما تعمل على بذل جهد اكبر و تحقيق اداء افضل .

2-2الادارة: ان للادارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق وقيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الانشطة في المؤسسة و منه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الاداء داخل المؤسسة .

2-3التنظيم : يشمل التنظيم توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ،اي العمل عليهم وفقا لمهاراتهم و امكانياتهم الخاصة ، كما ان درجة التنظيم تؤثر على اداء المؤسسة ،لذا و جب ان تكون لاي مؤسسة مرونة ديناميكية في اي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الحالية .

2-4 بيئة العمل : و تشير الى مدى اهمية العناصر المحيطة بالفرد اثناء تاديته لوظيفته ، و ان عدم انتظام في العمل والانسجام و الغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل .

2-5 طبيعة العمل : تشير الى اهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة امامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته ادى ذلك الى زيادة دافعيته و حبه للعمل وولائه للمؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

يعمل تقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية على إيجاد كافة التغيرات والنقائص بالمؤسسة و تحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاج ذلك.

كما أن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتوقف على وجود معايير عالية لتقييم الأداء هذا يساعد على قياس نشاط المؤسسة و تحسين أداءها.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء و فوائده.

I. مفهوم تقييم الأداء:

رغم تقارب وجهات نظر في حول الأداء بوصفه مفهوما يعكس مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغة نهائية لمفهوم تقييم الأداء بشكل محدد ودقيق بسبب تنوع المجالات التي تسعى المؤسسة إلى تقييم أداءها لهذا تعددت التعاريف ومن بينها نذكر:

تعريف(1): يعرف تقييم الأداء على انه النشاط الذي يهدف لقياس أو الحكم على قيمة المساهمة النسبية للعامل في المؤسسة (المحسن، 2004/2003، صفحة 3).

تعريف(2): ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار والغرض منها هو فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الداخلية.

تعريف(3): يعرف أيضا انه الأداة إلى تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات و تشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما ومحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية هي سنة في الغالب.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية قياس إنجازات المؤسسة بمؤشرات تعبر عن نتائج الأداء الفعلي ومقارنتها بالنتائج المقدره، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الانحرافات .

II. فوائد تقييم الأداء:

لتقييم الأداء فوائد نوجزها فيما يلي: (المحسن، 2004/2003، صفحة 6)

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء في تشخيص المشكلات وحلها، ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة.
- يفيد في تزويد الإدارة بمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية.
- يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط .
- يعتبر تقييم الأداء من أهم دعائم رسم السياسات العامة، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة.

الفرع الثاني: أهداف و شروط نجاح عملية تقييم الأداء :

أهداف تقييم الأداء: (قمر، 2009، صفحة 23)

يشمل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعية و هناك أهداف أخرى لعملية تقييم الأداء وتتمثل أهدافه فيما يلي:

- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط .
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط .
- الوقوف عند مستوى إنجازات المؤسسة و مقارنتها بأهدافها المسطرة .
- العمل على حصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية حيث إن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وإقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة وقدرة وكفاءة المنظمات الموجودة.
- التأكد من سيرورة التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- الكشف على مواطن الخلل و الضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها، بهدف وضع الحلول المناسبة لها وتصحيحها.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة .

شروط نجاح عملية تقييم الأداء :

- من اجل أن تتمكن عملية الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي :
- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءا عليها التقييم بشمل واضح ودقيق ومفهوم حيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بشكل سهل و جيد.
- يجب أن يتوفر في عناصر التقييم العمومية وإمكانية الملاحظة وإمكانية التمييز .
- يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع
- مراعاة بعض العناصر المشتركة، في تقييم عدد من الوظائف تتفاوت قيمتها من وظيفة لأخرى.
- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة ايجابية نحو عملية التقييم ، يعني كلما كانت فرصة نجاحها و تحقيق أهدافها أكثر .
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية و على الإدارة العليا ، أن تتأكد من أن المشرف كان موضوعا في تقييمه لمرؤوسيه و انه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين .
- أن لا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من اجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر بعض الخصائص كالشمول و السرعة و التكامل مع العملية الإدارية. (السلمي، 1989/1988، صفحة 300)

الفرع الثالث: أسس ومراحل عملية تقييم الأداء:

الأسس العامة لتقييم الأداء :

تتركز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة أهمها :

- **تحديد أهداف المؤسسة :** لكل مؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها و التحقق من واقعيتها ، كما يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها ، وتحدد أهداف المؤسسة على أساس عدد من المجالات وأوجه نشاط هذه الوحدات، وتتمثل أهداف المؤسسة عادة في

الإنتاج والتسويق، الربحية، البقاء والاستمرارية، التجديد والابتكار و كذلك يجب التنسيق بين كل هذه الأهداف سواء إستراتيجية أو تكتيكية أو تنفيذية.

- وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط.

ويقصد بالخطط التفصيلية: وضع خطة أو أكثر لكل مجال من المجالات النشاط في المشروع لتحديد طرق تنفيذ الأهداف المحددة في مجال معين وفي الفترة المحددة له.

- تحديد مراكز المسؤولية: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة تحديد مراكز المسؤولية المختلفة و التي تتمثل في الوحدات التنظيمية المختصة بأداء نشاط معين، و لها اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وفي حدود الموارد الإنتاجية الموضوعة تحت تصرفها و تتطلب عملية تقييم الأداء إيضاح اختصاصات كل مراكز المسؤولية.

- تحديد معايير أداء النشاط: تعتبر خطوة تحديد المعايير التي على أساسها تقييم أداء المؤسسة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، و بالتالي تعدد المعايير و المؤشرات المتاحة لذا يجب انتقاء المعايير و المؤشرات المناسبة لمستوى الأداء.

- توفر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة و مراقبة التنفيذ الفعلي و تسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية و يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة و مدى دقة البيانات المسجلة.

- مقارنة تصميم نظام معلومات لمتابعة و حصر البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي: مما لا شك فيه أن نجاح أي عمل يتطلب توفر نظام معلومات به، يؤدي انسياب المعلومات و البيانات، و لنجاح عملية تقييم الأداء يتطلب الأمر وجود نظام للمعلومات يعمل على تجميع البيانات المتعلقة بنتائج التنفيذ الفعلي حتى يمكن استخدامها كمدخلات للدراسة و التحليل لغرض الوصول إلى النتائج المتعلقة بتقييم أعمال المؤسسة و إدارة التقرير الخاص بذلك.

III. مراحل عملية تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل مكملة لبعضها البعض و هي على التوالي: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي، الأداء الفعلي بالأداء المعياري، دراسة الانحرافات و إصدار الحكم عليها.

- المرحلة الأولى : جمع المعلومات الضرورية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية و أن تكون ف الوقت المناسب و هناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات و هي:
- الملاحظة الشخصية: و تتمثل في وجود الملاحظين في الميدان ملاحظة ما يجري فيه.
 - التقرير و البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه.
 - التقارير الكتابية: و تتمثل في الميزانيات و جدول حسابات النتائج و اليومية...الخ.

المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي: تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءتها و فعاليتها من خلال اختيارها لمجموعة مؤشرات و معايير، و يشمل قياس الداء بجانبيه الكمي و النوعي و عليه فان قياس الأداء يهدف إلى التشخيص و يمكن أن يبين لنا الانحرافات.

المرحلة الثالثة : مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف و يعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن و على أداء الوحدات و الأهداف .

المرحلة الرابعة: دراسة الانحرافات و إصدار الحكم: هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحرافات و نوع هذه الانحرافات سواء كان الانحراف موجب أو سلمي، أو معدوم و إما إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة، أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة أما الانحراف معدوم لا يؤثر على نتائج المؤسسة لدى فعلى المسؤولين تحليل الانحراف و تحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو ايجابي و معالجة ما هو سلمي.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .

بعد إن عرفنا الأداء و كيفية قياسه و تقييمه بصفة عامة في المؤسسة، سنتعرض في هذا المطلب الى تقييم الأداء المالي و ذلك من خلال التطرق لمفهومه، و اهم مصادر معلوماته، و يليه تحديد ابرز مؤشرات تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية .

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

قبل أن نتطرق لتعريف تقييم الأداء المالي، لابد من أن نشير لمفهوم الأداء المالي، بحيث يعبر هذا الأخير عن تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، و يتحقق ذلك بتدنية التكاليف و تعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى

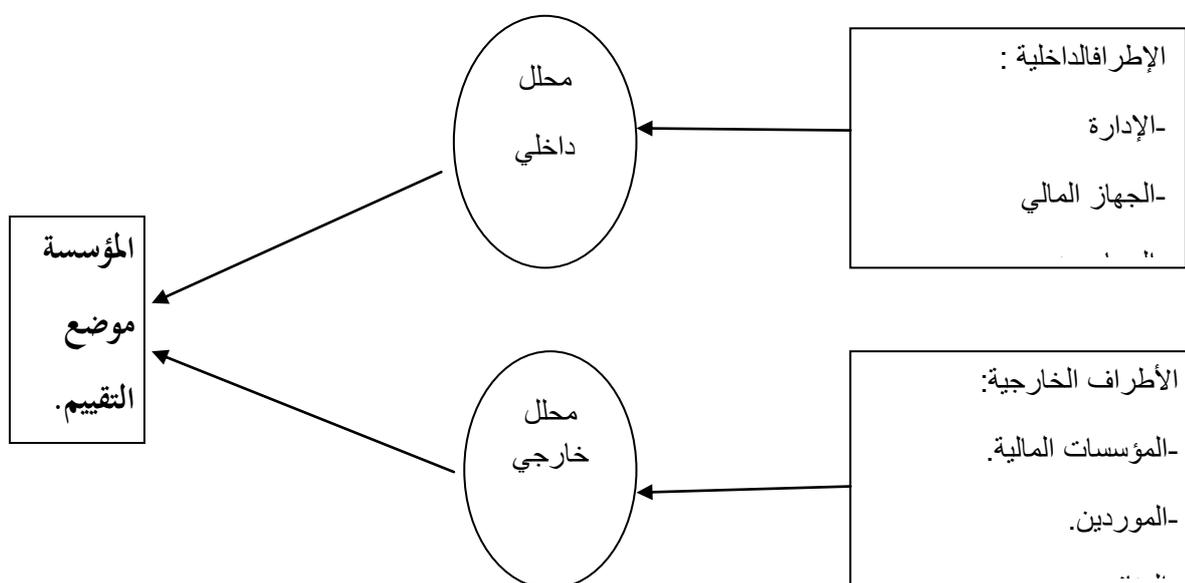
المدى المتوسط و الطويل، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة و الاستقرار في مستوى الأداء (قريشي، 2006، صفحة 60).

ينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين (المحسن، تقييم الاداء مدخل جديد... لعالم جديد، 2003.2004، صفحة 3).

- كما يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد البشرية و المالية و المادية. (الغني، 2006، صفحة 42)

- يعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا بحيث انه يركز على استخدام نسب تستند إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس انجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة. (الرحمان، 2006، صفحة 234)

الشكل رقم 1-1: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء



المصدر: جمال الدين المرسي و آخرون، الإدارة المالية مدخل لاتخاذ القرار، الدار الجامعية، 2006، ص 98.

الفرع الثاني: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية .

إن عملية تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي تتطلب تحديد العديد من النقاط الواجب معرفتها و من بين هذه النقاط نجد الأهداف المالية للمؤسسة ، و يمكن حصر هذه الأهداف في ما يلي : التوازن المالي ، نمو نشاط المؤسسة ، المردودية و الربحية، السيولة و اليسر المالي ، إنشاء المؤسسة.

1-التوازن المالي :

يعتبر التوازن المالي الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس باستقرارها المالي، و يتمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال و الأموال الدائمة ، و يتطلب التوازن المالي إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية لاقبل من سنة،و لتحقيق ذلك يجب ان يكون راس المال العامل موجب. (قريشي، 2006، صفحة 68)

2-السيولة و اليسر المالي :

تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة مدى قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الاجل ، او بمعنى اخر تعنى قدرتها على التحويل بسرعة الاصول المتداولة و المخزونات ، القيم القابلة للتحقيق الى اموال متاحة في الوقت المناسب ، اما اليسر المالي فهو يتمثل في قدرة المؤسسة على تسديد ديونها الطويلة و المتوسطة الاجل في تواريخ استحقاقها .

3-المردودية و الربحية :

تعتبر الربحية و المردودية مصطلح نسبي، يعبر عن العلاقة النسبية التي تربط الارباح برقم الاعمال في المؤسسة الاقتصادية و تعتبر من الاهداف الاساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ، و هي كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق على تحقيق النتيجة و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في راس المال الاقتصادي و هذا يعكس المردودية الاقتصادية و راس المال الخاص يعكس المردودية المالية ، و بصفة عامة ينصب اهتمام المؤسسة على المردودية الاقتصادية و المردودية المالية.

4- انشاء القيمة:

يعتبر انشاء القيمة للمساهمين يعني قدرة المؤسسة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية الاموال المستثمرة حاليا و المردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في شكل استثمارات اخرى ذات مستوى خطر مماثل ، فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فان المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية.

5- نمو المؤسسة:

يعتبر نمو المؤسسة عاملاً أساسياً من عوامل تعظيم قيمتها، ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية فالنمو يعتبر وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية، كونه نتيجة لقراراتها الإستراتيجية، سواء تلك التي تهتم بالعلاقات الخارجية أو بالأهداف البعيدة و من ثم فإن النمو في المؤسسة الاقتصادية يعتبر ظاهرة تعكس مدى نجاح و نجاعة إستراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور و التوسع، البقاء و الاستمرار، و بذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات و سياسات توزيع الأرباح و هيكل سياسات التمويل و تحدد نجاحات النمو في انماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة. (عشي، 2002، صفحة 25)

الفرع الثالث: مصادر معلومات عملية تقييم الاداء المالي .

تعتبر جمع المعلومات اول مرحلة من مراحل عملية تقييم الاداء، و يشترط في المعلومات ان تتميز بالمصدقية و الموثوقية و ان تكون في الوقت المناسب، و لقد تعددت مصادر المعلومات التي يعتمد عليها تقييم الاداء، و تنقسم هذه المصادر الى مصادر داخلية و اخرى خارجية، عامة و قطاعية و اخرى خاصة بالمؤسسة.

1-المصادر الخارجية:

تتصل بالمؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، و يمكن تصنيفها الى نوعين من المعلومات:

1-1المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة، و سبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم و التدهور الاقتصادي... الخ.، كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها و الوقوف على حقيقتها. (مبارك، 2004، صفحة 17)

1-2المعلومات القطاعية: فهذا النوع من المعلومات على العموم تتحصل عليه المؤسسة من احدى الاطراف التالية: تقارير المنظمات الاقتصادية و الدولية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة بهدف اجراء مختلف الدراسات المالية و الاقتصادية، حيث يتم تجميع المعلومات و تحليلها و استخراج نسب قطاعية بناء عليها يتم اجراء المقارنة. (peyrad, 1999, p. 10/11)

2- المصادر الداخلية:

تمثل هذه المعلومات في مخرجات النظام المحاسبي و هي الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

1-2 الميزانية المحاسبية : تعرف الميزانية المحاسبية على انها صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في زمن معين ، اي انها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الاصول (المصادر) و عناصر الخصوم (الاستخدامات). (بوتين، 1999، صفحة 10)

و تعبر الميزانية عن مجموعة المصادر المالية للمؤسسة (خصومها) و ماتملكه المؤسسة من وسائل (اصولها)، و ذلك بزمن تاريخي معين ، وعادة ما يتم اعداد الميزانية في نهاية الدورة الاستغلالية (فتحي، 1991، صفحة 11) .

تشتمل عناصر الاصول على جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة او تستاجرها ولها قيمة اقتصادية مستقبلية يمكن قياسها، اما عناصر الخصوم فتشتمل على الاموال الخاصة و الديون. (finance, 2009, p. 204..206)

1-عناصر الاصول:

1-1الاصول:

تمثل الاصول (الموجودات) فهي منافع مستقبلية محتملة و بالتالي هي مملوكة للمؤسسة او خاضعة لسيطرتها، و يمكن التعبير عن هذه الاصول بالوحدات النقدية و اهميتها تاتي في كونها سائلة(نقدية) في بعض بنودها و قابلة للتمويل السريع او البطيء الى نقدية في المستقبل القريب او البعيد وانها تقوم بتحقيق ايرادات مستقبلية للمؤسسة و تعبر الاصول بمجموعها عن استخدامات الاموال و تنقسم الى اصول متداولة و اخرى غير متداولة (ثابتة). (النعيمي، 2008، صفحة 73)

1-2الخصوم:

اما فيما يخص الخصوم فتوزع الى عدة عناصر ترتب تنازليا حسب درجة استحقاقها من الاموال الخاصة ثم الديون الاطول مدة و الاقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

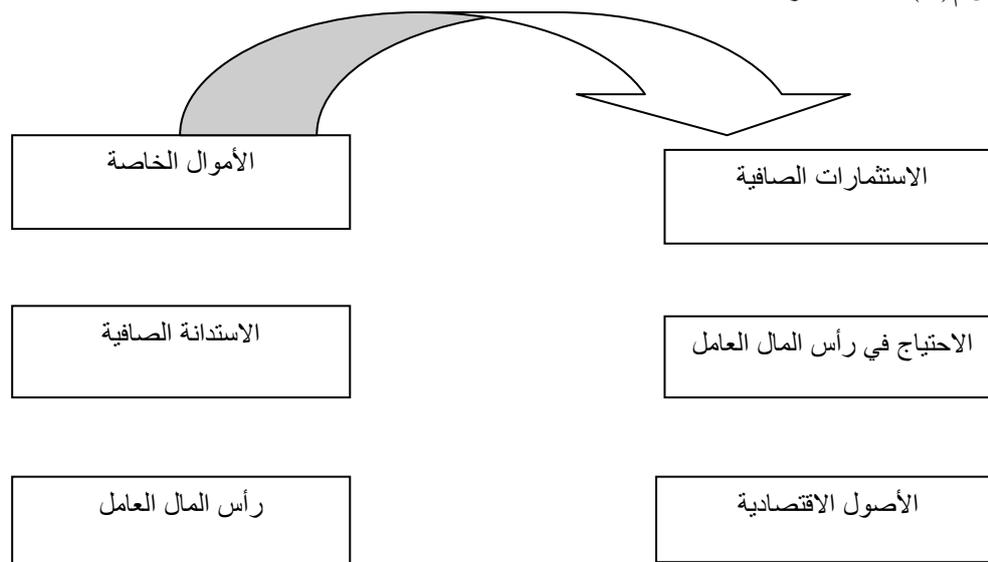
كما تعتبر الخصوم منافع اقتصادية تضحي بها المؤسسة ، و يوجد بعض هذه الخصوم سريعة الاستحقاق في الاجل القصير ، و بعضها بطيئة الاستحقاق في الاجل الطويل.

و تتكون الخصوم من الاموال الخاصة و الديون ، الاستحقاقات طويلة الاجل. (حنيفة، 2002، صفحة 127)

3-الميزانية الاقتصادية:

تعتبر الميزانية الاقتصادية عن مجموع الاستخدامات الموجهة لدورة الاستغلال (الاستثمارات الصافية و الاحتياج في رأس المال العامل، و مصادر تمويل هذه الاستخدامات (الاموال الخاصة و الاستدانة الصافية) و الشكل الموالي يبين بنية الميزانية الاقتصادية: (قريشي، 2006، صفحة 155..157)

الشكل رقم(2) : بنية الميزانية الاقتصادية



المصدر : (قريشي، 2006، صفحة 156)

3-جدول حسابات النتائج:

تعريفه:

هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة بحيث اذا زاد مجموع الإيرادات عن مجموع المصروفات فتكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحا و العكس تكون تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية. (اخرون، 2006، صفحة 76)

تعتبر هذه القائمة عن نتيجة المؤسسة وما تقود اليه من ربح او خسارة ، فهي قائمة تعرض فيها جميع إيرادات المؤسسة و ما يقابلها من التكاليف و النفقات التي استخدمت لخلق تلك الإيرادات خلال فترة زمنية معينة، و يوضح الجدول خمسة مستويات لنتائجه و هي :

-الهامش الاجمالي: يستخدم الهامش الاجمالي بالمؤسسات التجارية الي يقتصر نشاطها على شراء و بيع البضائع الجاهزة كما يستخدم كذلك بالمؤسسات التي نشاطها صناعي ، و هو الفرق بين مبيعات البضائع و البضائع المستهلكة. (فتحي ن.،، صفحة 75)

-القيمة المضافة: و نقصد بها القيمة التي تم انتاجها بواسطة مختلف عوامل الانتاج فهي تمثل الفرق بين ما تم انتاجه و ما تم استهلاكه ، و تحسب كذلك كما يلي:

القيمة المضافة = الهامش الاجمالي + انتاج الدورة - (مواد و لوازم + خدمات)

-نتيجة الاستغلال :

و تتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة و تحسب بالعلاقة التالية:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة و تحويل تكاليف الاستغلال - (مصاريف المستخدمين + ضرائب و رسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الاهتلاكات و المؤونات

-نتيجة خارج الاستغلال :

و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

نتيجة خارج الاستغلال = نواتج خارج الاستغلال - مصاريف خارج الاستغلال

-نتيجة الدورة : وهي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال و نتيجة خارج الاستغلال.

4-الملاحق:

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة بهدف تكملة و توضيح فهم الميزانية و جدول حسابات النتائج فهو يمكن ان يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية و جدول حسابات النتائج بأسلوب اخر و تقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات :

-المعلومات الكمية او الرقمية الموجهة لتكملة و تفصيل بعض عناصر الميزانية و جدول حسابات النتائج.

-المعلومات غير الرقمية و تتمثل في التعليقات. (فتحي ن.،، 1991، صفحة 75.84)

المبحث الثاني: التقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

في ظل المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب بالاستمرار نجد الوسائل لضمان استمرار المؤسسة الاقتصادية تتوقف على التحكم في التسيير والمراقبة، حيث يوجد تقنيات وادوات مهمة في نظام مراقبة التسيير التي تساعد المؤسسة على ممارسة مختلف وظائفها وتحقيق افضل استخدام للموارد المتاحة للوصول الى الاهداف الاساسية وكذا مساعدتها على تقييم ادائها.

المطلب الاول: الاطار المفاهيمي للمقارنة المرجعية

الفرع الاول: ظهور و الاسباب التي ساعدت على تطور المقارنة المرجعية :

1-مقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود الى عام 1810 عند دراسة الصناعي الانجليزي Lowell francis لمعامل الطحين البريطانية للوصول الى اكثر التطبيقات نجاحا في هذا المجال، و قد جاءت بعد Lowell دراسة الصناعي Henry Ford عام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع Assembly line كاسلوب صناعي متميز و يسمى ايضا بسلاسل الانتاج من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الابقار في شيكاغو، و في اعقاب الحرب العالمية الثانية ، كانت اليابان من اولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات و استقطاب الافكار و محاكاة الشركات الامريكية في اثناء زيارتهم المكثفة، التي كان الهدف منها الحصول على معرفة و تكييف ماشاهدوه لخصوصيتهم اليابانية و الاسناد عليها في ابداع منتجاتهم و مبتكراتهم في نهاية الستينات و بداية السبعينات و قبل ان تكون تسمية المقارنة المرجعية في قاموس الاعمال، ثم انتقلت تطبيقات هذا الاسلوب الى الولايات المتحدة الامريكية (داوي، صفحة 03)، حيث تعتبر شركة (Rank xerox) الرائدة في مجال الالات الناسخة و هي المؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية و كاسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي الى تقييم و تحسين اداء المؤسسات و ذلك في عام 1975، وهذا لمواجهة المنافسة الحادة التي كانت تعرفها من قبل الشركات اليابانية مثل : (Sharp. Ricok. (Minolta.Canon) اما في اوربا و التي تعتبر الاخيرة في هذا الميدان، فقد تفتنت لفائدة مصطلح المقارنة المرجعية او ما يعرف بـ BENCHMARKING الذي طبقته بطريقة منظمة في اواخر التسعينات.

(performance", 2000, p. 247)

2- يمكن تلخيص الاسباب المساعدة على تطور و انتشار الية المقارنة المرجعية فيما يلي:

- اعتبارها كاداة لتحقيق الاهداف التنافسية، فهي اداة فعالة عندما تستخدم في ضوء استراتيجية المؤسسة، و على الرغم من انها ليست اداة سرية تحل محل الجهود المطلوبة لادارة العمليات، حيث يعمل المدير على تحديد القطاع التسويقي المستهدف و الفرصة التسويقية المتاحة و نقاط القوة او عوامل النجاح التي سوف يتم الاعتماد عليها لتحقيق الميزة التنافسية.
- يتيح استخدام القياس المقارن الفرصة للمدراء الاطلاع على التجارب الميدانية للمؤسسات المنافسة و تلك التي تبوا مراكز الريادة، و استخدام المعلومات التراكمية لهذه المؤسسات لتقوية مؤسساتهم و تحقيق هذه المنهجية ففترات كبيرة بدل من التحسين التدريجي الذي تتضمنه العمليات التي تتعامل مع الامور السطحية فقط.
- يستطيع المدراء بفضل هذه التقنية تطبيق العمليات الي اثبتت كفاءتها و تم اختيارها من قبل الاخرين، مع التركيز على تحسين هذه العمليات، و تكييفها بحيث تتلاءم مع العمليات و الثقافة المشتركة الموجودة في مؤسساتهم.
- ترشيد القياس المقارن في تعزيز الاداء التراكمي للمؤسسة.
- ترشيد التكاليف حيث انه لا يتطلب تحديد او اختراع بل هو عملية تكييف و تطبيق لطرق مجربة، و نموذج عملي لتحسين العمليات مما يؤدي الى تخفيض جهود انشطة التخطيط و الاختيار و النماذج المبدئية. (robert, 1992, p. 23)

الفرع الثاني: تعريف المقارنة المرجعية و انواعها

1-تعريف المقارنة المرجعية :

تعرف المقارنة المرجعية على انها:

-عملية قياس و مقارنة الممارسات الرئيسية للمؤسسة مع الممارسات الرئيسية للمؤسسات الاخرى لترسيخ مقاييس الاداء التي تساعد على وضع اهداف جديدة و اكتشاف افكار جديدة للتحسين .

-او هي : سيرورة تحديد الاهداف، وسيلة تعريف، انجاز الوصول الى معايير سامية، سيرورة مستثمرة لتقسيم الخدمات ، المنتجات ، و الطرق.

او هي: الاسلوب الذي يمكن المؤسسة من مقارنة ادائها بمعايير مناسبة اعلى تساعد على ضمان التحسن المستمر.

- تسعى المقارنة المرجعية للفهم الافضل لكيفية انجاز المؤسسات الرائدة لانشطتها و المقارنة معها بنية تحسين الاداء الحالي للمؤسسة.

- و كذلك هي عملية مقارنة و قياس نشاطات المؤسسة او عملياتها الداخلية مع المؤسسات ذات الاداء العالي من داخل و خارج المؤسسة الصناعة التي تعمل فيها تلك المؤسسة. (benchmarking)

- و تعرف المقارنة المرجعية ايضا بانها تقنية و اسلوب منظم للتعلم من الاخرين و جلب المعرفة منهم من خلال الملاحظات لنماذج الاداء المتميز التي قد تتوفر داخل المؤسسة او المؤسسات الاخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل و التي يمكن اجراء المقارنة معها باسلوب شرعي (الوهاب، 2010، صفحة 10).

- او هي عملية منظمة لتقييم اداء المؤسسة او احد جوانب هذا الاداء مثلا الاداء المالي ، من خلال المقارنة سواء داخل او خارج هذه المؤسسة، للتعرف على اسباب الفجوة و العمل على معالجتها للوصول للاداء الافضل.

- و هي العملية المستمرة للمقارنة و القياس، بالنسبة لرواد العمل في اي مكان في العلم، بغرض اكتساب المعرفة التي تساعد على تحسين ادائها. (فيحان، 2005، صفحة 117)

من التعاريف السابقة للمقارنة المرجعية نستخلص بانها: عملية مستمرة لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية هدفها تحسين هذا الاداء، و عملية التقييم في اطار الرؤية المقارنة لافضل نموذج في مجال الاداء المالي و يجب ان تكون المقارنة المرجعية في اطار قانوني و شرعي.

2-انواع المقارنة المرجعية:

تبوب المقارنة المرجعية الى انواع عدة وفقا لتصنيفات مختلفة اهمها :

1-2مقارنة مرجعية داخلية - ومقارنة مرجعية خارجية :

تم المقارنة الداخلية بين اداء عمليات او وظائف المؤسسة الاقتصادية ذاتها خصوصها ذات الاعمال المتعددة مستهدفة الطرائق الافضل، او الاسوء للتحسين، و تمتاز بسرعة و يسر الحصول على معلومات وافية، و على الرغم من كونها معلومات داخلية تاريخية لا تقدم معرفة عن مدى تطور المنافسين، الا انها تشكل قاعدة مهمة لمقارنة بيانات العمليات او الوظائف الداخلية مع بيانات العلامة المرجعية الخارجية.

لذا عادة ما يمثل هذا النوع الخطوة الاولى في اي عملية مقارنة مرجعية خارجية ، في حين تقارن عمليات او وظائف مؤسسة معينة مع عمليات او وظائف مؤسسات اخرى تمارس نفس النشاط او نشاط اخر في المقارنة المرجعية الخارجية.

2-2 مقارنة مرجعية تنافسية - و مقارنة مرجعية غير تنافسية:

يصنف النوع الاول مقارنة خارجية تجري داخل الصناعة الواحدة بهدف تشخيص الفجوات في الاداء بين المؤسسة و منافسيها الرئيسيين او قادة الصناعة، و ذلك في مستويات اداء متحققة، في الكلفة او النوعية او المرونة او التسليم، ويطلق هذا النوع بالمقارنة المرجعية للاداء، كما يمكن ان تحدث بصيغة هندسية عكسية عبر تحليل مفصل لمنتجات المنافسين، تسمى عندها بالمقارنة المرجعية للمنتج.

و تدعى ايضا بالمقارنة المرجعية الاستراتيجية : كونها تتفحص كيف تتنافس المؤسسات الاقتصادية بحثا عن تلك الاستراتيجيات المربحة التي قادت الى ميزة تنافسية و نجاح سوقي، مستهدفة تشخيص مناطق قوة و ضعف المنافس او من يعمل في الصناعة كخطوة مهمة في ترتيب اولويات مجالات التحسين و التعرف على افكار جديدة تسهم في بناء استراتيجية ناجحة.

تكمن الميزة الرئيسية للمقارنة المرجعية التنافسية في استخدام المنافسون لمعالجات و تقنيات مشابهة لما تمتلكه المؤسسة، مما ييسر النقل و التعلم المتبادل بين المؤسسة و المنافس الشريك مع ادراك افضل للموضع التنافسي، و امكانية تحسينه.

كما انها اسلوب فاعل في الصناعات ذات التقنيات الجديدة او تلك التي يتباين المنافسون فيها كثيرا من ناحية التاريخ و الفلسفة الادارية المتبعة، على الرغم من صعوبة الحصول على البيانات.

هذا من جهة، ومن جهة اخرى فان بلوغ الاداء المتفوق لن يكون بمعرفة و مضاهاة طرائق المنافسين و حسب، بل التفوق عليها عبر تاسيس معايير بمرتبة علمية عن طريق البحث عن الافضل خارج الصناعة، سيما عندما لا تمتلك الصناعة التي تتواجد فيها المؤسسة الطرائق الافضل في الاداء، و هذا ما تؤسس عليه المقارنة المرجعية غير التنافسية التي تدعى:

بالمقارنة المرجعية للممارسات كبرامج التحفيز او التدريب او اساليب التخزين او التوزيع او الاعلان.

او بالمقارنة المرجعية للمعالجات كالتجميع او الفحص او الشحن.

او بالمقارنة المرجعية العامة و التي تركز على طرائق عمل الاشياء و كيفية الانجاز مقارنة مع المنظمات ذات الاداء الافضل في ممارسات او معالجات او وظائف متشابهة بصرف النظر عن الصناعة التي تنتمي اليها.

تستهدف المقارنة المرجعية غير التنافسية تعلم و نقل الطرائق المبتكرة و غير المستخدمة في المؤسسة المقارنة، سعيا لتحقيق المرتبة العالمية في المناطق الحاسمة من وجهة نظر الزبون، وذلك عبر تعاون فاعل بين الشركاء فيما يتصل بتبادل المعلومات ، انما باختصار المقارنة المرجعية ذات المرتبة الافضل .

و المقارنة المرجعية الاستراتيجية قد تجري بين مؤسسات غير متنافسة، في حين قد تكون المقارنة المرجعية للممارسات او المعالجات او الوظائف بين مؤسسات متنافسة لاستكشاف و تطبيق افضل الطرق، هذا من ناحية، و من ناحية اخرى تستدعي المقارنة المرجعية للممارسات و للمعالجات بوجه خاص خبرة و التزام عاليين، و زيارات موقعية و ملاحظة مباشرة.

2-3 المقارنة المرجعية الدولية:

لقد كان للعمولة و التطورات التكنولوجية دور كبير في وجود هذا النوع، بحيث اتاحت امكانية المقارنة مع المؤسسات الرائدة من البلدان الاخرى وهي مكفلة للوقت و الموارد و اداءات هذه المؤسسات تخضع للاحداث الدولية. (etat, juin 2002, p. 197)

الفرع الثالث:مراحل المقارنة المرجعية و دورها:

1-تقوم المؤسسات التي تتبع القياس المقارن يتباع مجموعة من العمليات التي تتناسب و احتياجاتها وثقافة المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه المراحل في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 مراحل المقارنة المرجعية

المراحل:	الخطوة:	النشاطات:
التخطيط للدراسة	-تحديد الوظائف المطلوب قياسها و مقارنتها	-تحديد نشاطات المؤسسة المهمة و التي يؤدي قياسها الى مكاسب اهم . -تحديد العناصر الاساسية لهذه النشاطات الموجهة للقيمة و هي العناصر التي سيتم قياسها في دراسة المقارنة المرجعية . -تحليل العمليات التي سوف يتم مقارنتها بافضل اداء.
تصميم الدراسة	-اختبار لافضل اداء. -تجميع البيانات وتحليلها.	-اتخاذ قرار ببدء الدراسة. -اختبار الفريق الذي يقوم بالدراسة و الذي سيقوم بدوره بتحديد Benchmarking و نوع العمليات و البيانات التي يتم تجميعها و الطرق المتبعة في ذلك. -تحديد المؤسسات التي قطعت اشواط اطول في تطبيق العمليات الموجهة للقيمة اي التطبيقات التي تؤدي الى الكلفة الاقل او القيمة الاعلى للزبون. -التفاوض مع المؤسسات المختارة للحصول على الاتفاقيات الرسمية التي تحتاجها لاجراء الدراسة و اختيار شكل تبادل المعلومات. -وضع قائمة بالمؤسسات التي تكون مناسبة لتطبيق Benchmarking ثم اختيار مؤسسة او اكثر من هذه القائمة.
تنفيذ الدراسة	-وضع الاهداف لضمان التحسين و التفوق.	-قياس الانجازات التي حققتها المؤسسات ذات التطبيقات المتقدمة و ذلك لتقسيم الاداء وفهم لماذا و كيف تحققت هذه النتائج -قياس اداء المؤسسة و مقارنته مع الاداء الافضل، و قد يتم القياس

<p>فعلا خلال مرحلة تصميم الدراسة، و قد تحتاج المؤسسة الى قياس اداءها مرة اخرى بناء على طلب المؤسسات الاخرى لتادية انماط اخرى من القياس.</p>		
<p>-تحليل النتائج و مقارنتها مع نتائج المؤسسة. -تطوير الخطط المعادلة او التفوق على التطبيقات الاكثر تقدما. - الحصول على التزام من كافة مستويات الادارة و الموظفين في المؤسسة لتنفيذ التحول المخطط. -تطبيق الخطة و تقويم النتائج.</p>	<p>-تطبيق خطة التحسين</p>	<p>المتابعة و التقويم</p>

المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مرجع سبق ذكره، ص: 169

2- دور المقارنة المرجعية:

يكمن فيما يمكن ان تقدمه للمؤسسة من مساعدات و التي تتوقف على النقاط الاتية:

-تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين ادائها و اداء المؤسسات الرائدة.

-تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر و استخدام افضل.

-تساهم بشكل فعال في تطوير الابداع الفردي و الجماعي.

-تطور امكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي و الخارجي.

-تساعد المؤسسة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي الى تحقيق اهداف جديدة.

-تؤدي الى توفير المناخ الملائم لتحقيق التعاون و التكامل بين العاملين في القسم الواحد و بين مختلف اقسام

المؤسسة.

-تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المتسارع و المستمر .

-تساعد على توفير المناخ الملائم و تعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة و العاملون فيها على تبني التغيير .

-تزود المؤسسة بالوسائل التي تمكنها من تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل.

-تؤثر ايجابيا على معنويات الافراد و تجعلهم يشعرون بالفخر المستند الى الانجاز المتميز .

-تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.

الفرع الرابع: اهمية و مبادئ المقارنة المرجعية :

يمكن ايضاح التغيرات الجوهرية التي تسفر بعد تطبيق المقارنة المرجعية في الجدول الموالي الذي يقدم صورة واضحة و ملخصة عن اهمية المقارنة المرجعية:

جدول رقم 02 : اهمية المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
-تطبيق افكار جديدة	-لا يوجد ابداع
-خيارات عدة	-حل واحد للمشكلة
-تركيزات خارجية	-تركيزات داخلية
-اهداف تستهدف الاداء الافضل	-اهداف تستند الى التاريخ
-مستوى فهم عالي للسوق	-مستوى فهم منخفض للسوق
-اولويات زبون	-اولويات داخلية
-تحسينات سباقية	-تحسينات مستجيبة
-تركيز على الفرص	-تركيز على المشاكل

-السيطرة الفردية	-سيطرة الممارسات الافضل في الصناعة
-الاتجاه صوب المقاومة الاقل	-الاتجاه صوب القيمة الافضل
-نحن جيدون	-نحتاج لان نكون افضل
-ادارة بواسطة الخبرة	-ادارة بواسطة الحقائق
-تابعون صناعيا	-قادة صناعة

Source Harrington & James S. 'High Performance Benchmarking 20 steps to success'

مبادئ المقارنة المرجعية:

لابد للمؤسسة الاقتصادية ان تلتزم بعدة مبادئ عند تنفيذها للمقارنة المرجعية لكي يتسم العمل الذي تقوم به بالنزاهة و المصداقية و تتجلى هذه المبادئ فيما يلي:

1-مبدأ الثقة :

يجب تحقيق المتبادلة بين الشركاء و ذلك عن طريق :

- عمل اتفاقية لاجراء المقارنة مع المؤسسة الشريك في عملية التقييم.
- جمع المعلومات بالطرق المناسبة .
- من المفضل ارسال استبيان الى الشريك قبل زيارته لتحضير البيانات بشكل المطلوب.
- عدم نقل اي معلومة حصلت عليها من المؤسسة الى الطرف ثالث الا بموافقة الشريك.

2-مبدأ الشرعية:

-وجوب الانضباط في عملية المقارنة المرجعية و الابتعاد عن اي عمل قد يعد سرقة لابداعات و انجازات الاخرين، و هناك قاعدة اساسية في المقارنة المرجعية تقول :لا تطلب من شريكك في المقارنة ان يخبرك عن اشياء، ماكنت انت نفسك ترغب بالكشف عنها فيما لو سالك هو عنها .

-لا تحاول الضرر بالآخرين عن طريق المعلومات التي حصلت عليها من المؤسسة.

3-مبدأ التبادل:

-يجب اعطاء الشريك الاخر نفس القدر من المعلومات التي حصلت عليها منه، و يفضل ان تبادر بهذا العرض عند اول لقاء.

-تحقيق الشراكة بين المنافسين و تبادل المعلومات و عدم حجبتها عن الشريك.

4-مبدأ السرية:

-وجوب احترام مبدأ سرية المعلومات و عدم محاولة التعرف على اسرار لا ترغب المؤسسة الافصاح عنها.

-لا تفصح عن اسماء الافراد المشتركين في المقارنة سواء من طرفك، او من طرف الشريك لجهة ثالثة الا بموافقة الجميع.

5-مبدأ تخصيص الاستخدام :

-لا يجب استخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقارنة في الدعاية و الاعلان و التسويق، بل يجب استخدامها فقط في تحسين العمليات.

6- مبدأ الاتصال:

-عدم الاتصال المباشر مع الوحدة او الادارة التي ترغب في المقارنة معها، بل يجب ان يكون من خلال قنوات رسمية.

الفرع الخامس: علاقة المقارنة المرجعية بالاداء المالي و منهجية استخدامها في تقييمه:

1-علاقة المقارنة المرجعية بالاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

ان المقارنة مع المنافسين تمكن المؤسسة الاقتصادية من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن و التطور و اكتساب المعارف و الابداع ، و اذا كان معدلها اقل من معدلات المنافسين فان هذا يغير نذير خطر، و يذهب البعض ايضا الى ان القياس المقارن يعتبر اهم و اقوى الاساليب التي يمكن ان تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في قياس و تحسين مستوى ادائها المالي، و تشير الدراسات ان 82. من المعلومات المالية يمكن ان تتحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية فضلا عن النواحي الاخرى للمقارنة كمعرفة مستويات المنافسة و نجاعتها في تحقيق الاهداف

حيث اثبتت دراسة امريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة و كبيرة، ان هذه المؤسسات قامت باجراء مقارنات مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، و من اهم النتائج المتوصل اليها ان هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى ادائها المالي بنسبة 90.، حيث لم يقتصر التحسين على الاداء المالي فقط بل تعدى ليشمل الاداءات الاخرى للمؤسسة بما فيها الاداء الاجتماعي و البيئي، و هذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

2-منهجية استخدام المقارنة المرجعية كآلية لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

نتطرق في هذا العنصر الى كيفية او منهجية استخدام المقارنة المرجعية في تقييم و تحسين الاداء المالي، و هذا بتتبع مراحلها و الوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة.

2-1 التخطيط المالي:

قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة الاقتصادية بالتخطيط المالي الجيد و التحديد الدقيق للاهداف العملية، و هذا بتحديد كم و نوع المعلومات اللازمة و التي تحتاجها المؤسسة، و يكون التخطيط المالي كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية و المستقبلية من الموارد المالية، بالاضافة الى تحديد مستويات الاداء المالي المطلوب ثم مقارنتها بالاداء المالي الحالي في المؤسسة، و تكون النتيجة وجود فجوة في الاداء المالي، هذه الاخيرة التي تم شرحها مسبقا، و التي تحاول المؤسسة سدها، كما يجب ان يبنى التخطيط المالي على اساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم اجراء المقارنة معه، و كذلك مراعاة الاختيار الجيد للشريك بما يتوافق و اعتبارات المؤسسة كنوع نشاط، و مجال الصناعة، و الاستراتيجية المتبعة، كل هذا يسهل من عملية المقارنة و يعطي نتائج ايجابية كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوة ادائها المالي و ضعفه.

2-2تقييم الاداء المالي:

تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، و القصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة و من المعلوم دائما ان هناك درجة من التباين بين الاداء المالي الفعلي و الاداء المالي المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح)، و من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد الفجوة بين الاداء المالي الفعلي و الاداء المالي المخطط له، و منهفان فجوة الاداء المالي تحسب بطرح القيمة الفعلية من القيمة المستهدفة او المخطط لها، و من مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة كذلك هو انها تساعد المقيم المالي في اجراء تقييم شامل للاستراتيجية اذا اقتضى الامر ذلك.

2-3 اتخاذ الاجراءات التصحيحية:

ان قياس و تقييم الاداء المالي انطلاقا من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة يؤدي لكشف الاختلالات و هذا ما يتطلب من المقيم ان يتخذ حلولا و اجراءات تصحيحية و ذلك للحفاظ على مستوى جيد و مقبول من الاداء المالي.

ان نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المالية المتدفقة من المحيط الخارجي و الداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات امكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، و من هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية و هو توفير القدر الكافي من المعلومات المالية، و التي يكون مصدرها الشريك الذي تم اجراء المقارنة معه، و يتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من اجل ضمان اوصول المعلومات و الاجراءات المالية المقترحة الى امكانها المحددة باقل وقت.

و من هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تحسين و تقييم الاداء المالي داخل المؤسسة انطلاقا من اول خطوة و هي التخطيط، حيث ان الهدف العام لهذا الاسلوب هو الاستفادة من الاخرين و تحقيق النجاح و البقاء في ظل بيئة سريعة التغير و التعقيد.

الفرع السادس:مزايا استخدام المقارنة المرجعية كالية لتقييم الاداء المالي و مواصفات المؤسسة النموذج:

سيتم في هذا الفرع التطرق الى اهم مزايا التي تقدمها عملية المقارنة المرجعية عند استخدامها لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، و ايضا ذكر اهم المواصفات الواجب توفرها في المؤسسة النموذج و التي ستجرى عملية المقارنة بها .

1-مزايا استخدام المقارنة المرجعية:

ان استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة و الاعتماد عليها في تحسين الاداء المالي اصبحت طريقة كبريات المؤسسات العالمية، لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل و التقدم الحاصل في مجال المناقشة، حيث ان الهدف المالي للمؤسسة الاقتصادية اصبحت الهدف الذي تسعى كل المؤسسات الى الرقي به و تطويره باستخدام التقنيات المساعدة في ذلك، و عليه فان استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المالي يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي او الخارجي و نذكر منها :

✓ توفر المقارنة المرجعية المعرفة و المعلومات المالية المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب للشخص في الوقت المناسب حيث انه يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المالية المتقدمة و الحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على ان الاعمال سوف تتغير اجمالا بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتيا، كما يمكن التنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على اساس تفحص الماضي.

✓ ان التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس اداء مالي تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة الى زيادة كفاءة و فعالية مقاييس الاداء المالي الداخلية و تجعلها اكثر تنافسية.

✓ يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الاخطاء الحاصلة اي التغذية الراجعة. الحصول على طرق و افكار جديدة في الانتاج و التسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له و كذا التجارب الفاشلة و الوقوف على اخطائه و تصحيحها.

2- مواصفات المؤسسة النموذج في عملية المقارنة المرجعية:

قد تكون المؤسسة الاقتصادية التي سيتم المقارنة بها مؤسسة محلية او دولية او تكون المقارنة بسنة سابقة تم تحقيق نجاح كبير فيها، ويعني ذلك ان المقارنة قد تكون داخل المؤسسة ذاتها، و المؤسسات المحلية التي سيتم اختيارها نموذجاً قد تكون مماثلة للمؤسسة التي سيتم مقارنتها، بمعنى انها تقدم نفس الخدمات او لديها نفس المهام و انشطة المؤسسة تحت الدراسة، و قد تكون درجة المماثلة اقل و لكن هناك الكثير من الممارسات التي قد تساعد المؤسسة من توسيع انشطتها في المستقبل لتشمل بعض المؤسسة الاخرى و منها ستستفيد.

وقد لا يكون هناك تماثل بين المؤسستين و لكن يمكن الاستفادة من المؤسسة التي سيتم المقارنة بها و يجب عدم اختيار المؤسسات اعتماداً على توافر المعلومات بشأنها، فالمعلومات الاكثر توافراً هي الاقل اهمية فلا بد من الخوض في تفاصيل العمل و البحث عن الاحصائيات، و لا بد من التأكد من صحة و دقة المعلومات التي تم جمعها.

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للمبيعات.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الموازنات التقديرية وخصائصها

تعتبر الموازنات التقديرية أداة من أدوات الحديثة في النظام المحاسبي، حيث تسمح بمراقبة أداء النشاطات، فهذه الأداة تكاد تغطي على مجال مراقبة التسيير، ويرجع هذا التفضيل إلى استحالة وجود مراقبة واستخراج الانحرافات بدون نظام الموازنات

1. تعريف الموازنات التقديرية:

مفهوم الموازنات التقديرية بالمفهوم الحديث للإدارة العلمية في المشروعات الاقتصادية، وتعد من أهم الأدوات الضرورية لممارسة وظيفتي التخطيط والرقابة، كما تعتبر الموازنات التقديرية التقنية الأكثر تطبيقاً في المؤسسة.

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كاتب لآخر، فيرى بعض الكتاب بان: "الموازنة هي خطة مالية تحدد مقدما الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة". (جمعة، 2000، صفحة 195)

و معهد التكلفة و المحاسبين الإداريين بالجلترا يعرف الموازنة على أنها: "خطة كمية و رقمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة، و تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين" (فركوس، 2001، صفحة 04)

كما عرفت الموازنة التقديرية بأنها: "عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب أو المتوسط". (خالص، 1997، صفحة 15)

وتعرف أيضا بأنها: "أداة تعبر بها الإدارة عن هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها و كذلك عن طريقها يراقب التنفيذ وذلك بمقارنة النتائج المحققة فعلا مع النتائج المنتظرة"، كما يمكن القول بان الموازنة التقديرية هي: "الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لتجنبها ومواجهتها، وهي كذلك خطة عمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية ومعلومات لتبين توزيع المسؤولية التنفيذية بين العاملين في المؤسسة وطريقة التنفيذ الواجب إتباعها". (شناف، 2002، صفحة 11)

و من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الموازنة التقديرية هي أداة تعبر بها المؤسسة عن خططها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا)، حيث تعكس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أخذا بعين الاعتبار ما هو متاح لديها من إمكانيات مالية، تقنية، وبشرية وما هو محيظ بها من ظروف خارجية.

2. خصائص الموازنة التقديرية:

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي، مالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة، ويمكن تبين هذه الخصائص في النقاط التالية: (عدون، 2003، صفحة 49)

1-2 تعبير كمي: إن تحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في إشكال كمية ومالية.

2-2 تحدد في شكل برامج عمل: الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق المسطرة وليست إلى معرف وتنبؤ المستقبل من اجل المعرفة فقط.

2-3 تحدد لفترة معينة: الموازنة تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة أو أقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

و بإيجاز فان الموازنة تعتبر أداة للتخطيط و التنسيق و المراقبة، ويمكن إضافة عنصر هام وهو أنها أداة للتحفيز.

3. مبادئ الموازنات التقديرية:

يرتكز إعداد الموازنة التقديرية على مجموعة من الأسس العلمية التي تترجم إلى مبادئ تشكل الإطار النظري للموازنة التقديرية مما يساعد في الزيادة من فعاليتها و تتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي: (نجلاء، 2015، صفحة 95_96)

3-1- مبدأ الشمولية: عند إعداد الموازنة التقديرية يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع أوجه النشاطات الاقتصادية أي لا تقتصر على أحد أو بعض فروع النشاط في المؤسسة دون الفروع الأخرى وإنما بطبيعتها تشمل جميع المستويات، والشمول مبدأ لا يتوقف عند حد معين ما يمكن النظر إلى الشمول على مستوى أعلى إذا كانت الموازنات تغطي نشاط شركة قابضة و الشركات التابعة لها.

3-2- مبدأ وحدة الموازنة: الموازنة التقديرية في صورتها النهائية تمثل مجموعة من الموازنات الفرعية لمختلف الأنشطة الاقتصادية، ومن الضروري عند إعداد الموازنة التقديرية الكلية أن يراعي التجانس والتناسق بين الموازنات الفرعية بحيث أن أي جزء من الجزء الفرعية يتأثر ويؤثر في أجزاء الموازنات الأخرى.

3-3- مبدأ التوقيت (التوزيع الزمني): ويقصد بهذا المبدأ من جهة تقسيم لعمليات التي تشملها الميزانية التقديرية على فترات زمنية محددة و ذلك حسب توقع فترة حدوث كل عملية، ومن جهة أخرى فترة الموازنة التقديرية ككل، أي الفترة الزمنية التي تنطوي عليها التقديرات الموجودة في الموازنة.

3-4- مبدأ الربط بين التقديرات الموازنة ومراكز المسؤولية: وفق هذا المبدأ يتوجب الربط بين تقديرات الموازنة وبين مراكز الإشراف و المسؤولية، أي توزيع التقديرات على الوحدات التنظيمية وذلك لتسهيل إجراء المقارنات بين النتائج الفعلية والمقدرة لكل وحدة على حدى، بهدف التعرف على نواحي الضعف والإشراف على اتخاذ إجراءات المناسبة لتصحيحها.

3-5- مبدأ الثبات والمرونة: قد تعد الموازنة على أساس ثابت أو مرن، حيث انه إذا أعدت على أساس ثابت فإنها تبين مستوى واحد ثابت لجميع أوجه النشاط، وفي حالة تغيير مستوى النشاط لا بد وأنتعدل جميع بنود الميزانية على أساس مرن مما يسمح بالتغيير السهل لها مع المحافظة على صلاحيتها و فعاليتها.

3-6- مبدأ التغيير النقدي: ويقصد بهذا المبدأ ترجمة الوحدات العينية (كمية مباعه، عدد الوحدات الواجب إنتاجها، كمية المواد الأولية، ساعات العمل... الخ) إلى وحدات مالية ونقدية.

3-7- مبدأ المشاركة في الإعداد: عند إعداد موازنة التقديرية لابد وان تشارك جميع المستويات في إعدادها وذلك من اجل ضمان المسؤولية وروح التعاون المشارك في إعدادها يتحمل مسؤولية تنفيذها وانحرافاتها مما يحقق أهداف الموازنة التقديرية.

الفرع الثاني: أهداف الميزانيات التقديرية ووظائفها:

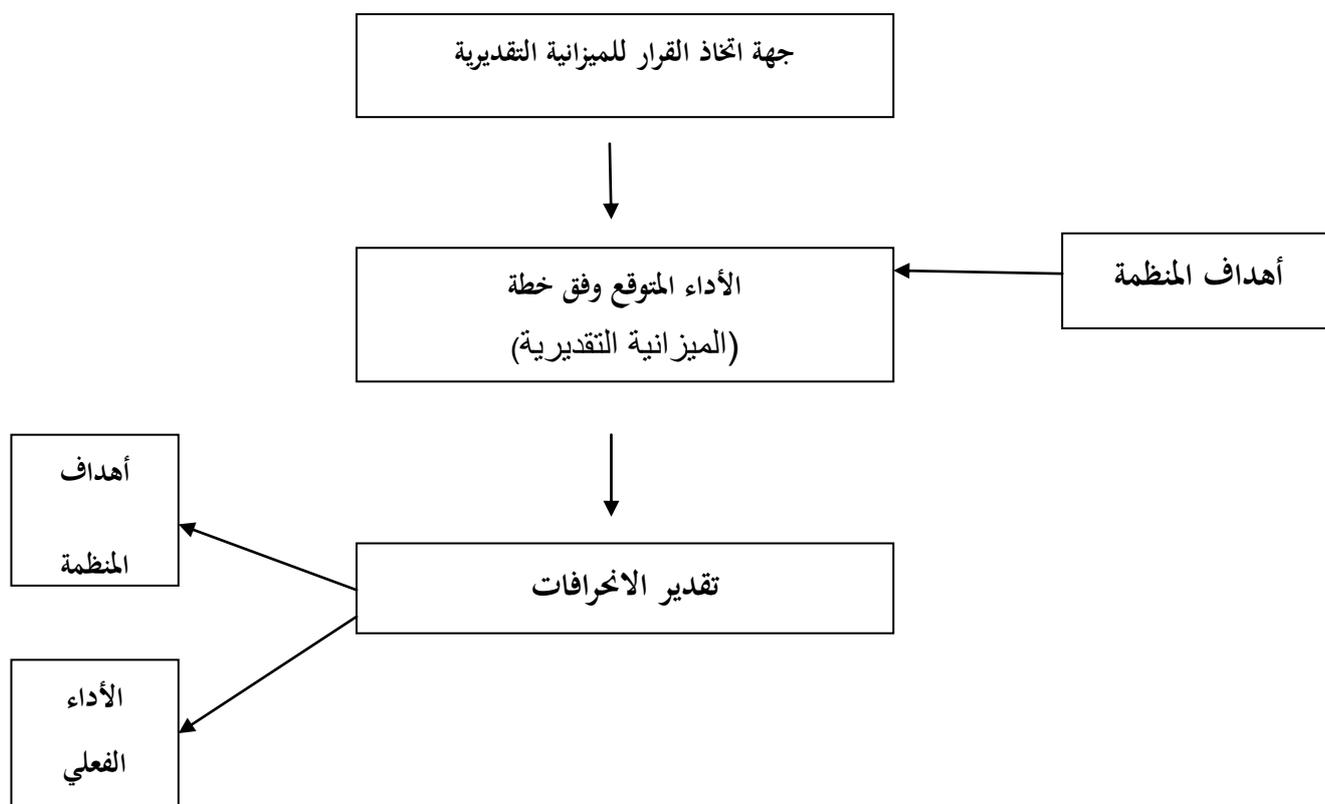
نظرا لان الموازنات التقديرية تمثل خطة كمية ورقمية تتضمن الأهداف المختلفة للمؤسسات، كما تحتوي على مجموعة من الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف و المفاضلة بين البدائل المختلفة و تقييمها، فان إعداد الموازنة التقديرية يدعو الإدارة للتفكير في المستقبل ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

1. أهداف الموازنة التقديرية:

تهدف الموازنة التقديرية إلى تحقيق جملة من الأهداف :

- يعتبر التخطيط المالي بمثابة العريض للموازنة التقديرية، حيث تهدف هذه الأخيرة إلى التخطيط والتنسيق وتحقيق التوازن في التكاليف والإيرادات، مما يتيح استخدام الموجودات بفعالية وكفاءة.
- تساعد المؤسسة الاقتصادية في توجيه تفكيرها نحو النفقات المستقبلية والتنبؤات المتعلقة بها.
- خلق روح التعاون وروح الفريق بين العمال، وكذا روح المسؤولية عند المشاركة في إنجازها. (الزغبي، 2000، صفحة 297_299)
- تحديد الإجراءات التصحيحية مسبقا في حالة حدوث انحرافات.
- إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلا من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساسا غير مناسبة للحكم على الكفاية.
- إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه. (عقل، 2006، صفحة 424_425)
- أما الهدف الأخير وهو الهدف الرقابي للموازنة التقديرية فيمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: عملية الرقابة والتغذية العكسية (الموازنة التقديرية).



المصدر: (سعادة، 2000، صفحة 194)

من الشكل يمكن القول أن الأهداف المخططة تحدد الأداء المتوقع للمؤسسة، وان مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع ينتج تقارير الانحرافات المدرجة والتي تساهم في تحسين الأداء الفعلي، حيث أن العملية الرقابية باستخدام الموازنة التقديرية تمر بثلاث مراحل أساسية: (سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية و الإفصاح المحاسبي، 2000، صفحة 194)

- المرحلة الأولى: تسجيل الأداء الفعلي للأنشطة والنتائج.
- المرحلة الثانية: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع.
- المرحلة الثالثة: التغذية العكسية من خلال توضيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط له من اجل اتخاذ الإجراءات المناسبة والملائمة لتجاوز الأخطاء والانحرافات.

2. وظائف الموازنة التقديرية:

تعد الموازنة الأداة الإدارية إذ أنها تساعد إدارة المشروع في أداء وتحقيق الوظائف الإدارية والرئيسية الآتية:

- 1-2-وظيفة التخطيط وعلاقتها بالموازنة التقديرية: يقصد بالتخطيط عملية تعبئة الموارد الاقتصادية المتاحة خلال فترة مستقبلية محددة، بما يضمن استثمارها استثمارا كاملا وامثالا ويستند المخطط في عملية التخطيط على قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة في الوحدة الاقتصادية: (الخيالي، صفحة 55)

وتتمثل وظيفة التخطيط في وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث توضع هذه الأهداف في خطط طويلة وقصيرة الأجل .

2-2-وظيفة التنسيق وعلاقتها بالموازنة التقديرية: يستلزم نظام الموازنات التقديرية إعداد مجموعة من الخطط التفصيلية التي تغطي مختلف جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية(مثل خطة المبيعات، وخطة الإنتاج، وخطة الشراء...الخ) وبطبيعة الحال فان كل ما يتعلق بالأخرى ويؤثر فيها ويتأثر بها، إضافة إلى ذلك فان التنسيق بين الأهداف المختلفة و إعطائها الأهمية المبينة عند إعداد الموازنة يساعد في وضع الخطة الشاملة.

2-3-وظيفة الاتصال وعلاقتها بالموازنة التقديرية: تلعب الموازنة دوراً هاماً كأداة اتصال، فالغرض الرئيسي في تحديد الأهداف التفصيلية الخاصة بكل قسم هو توصيلها إلى الشخص المسؤول عنه، و لن يتم تحقيق ذلك إلا من خلال قنوات اتصال سليمة تضمن وصول هذه الأهداف إلى المسؤولين عنها بطريقة تكلف وضوح هذه الأهداف ووضوح المسؤولية.

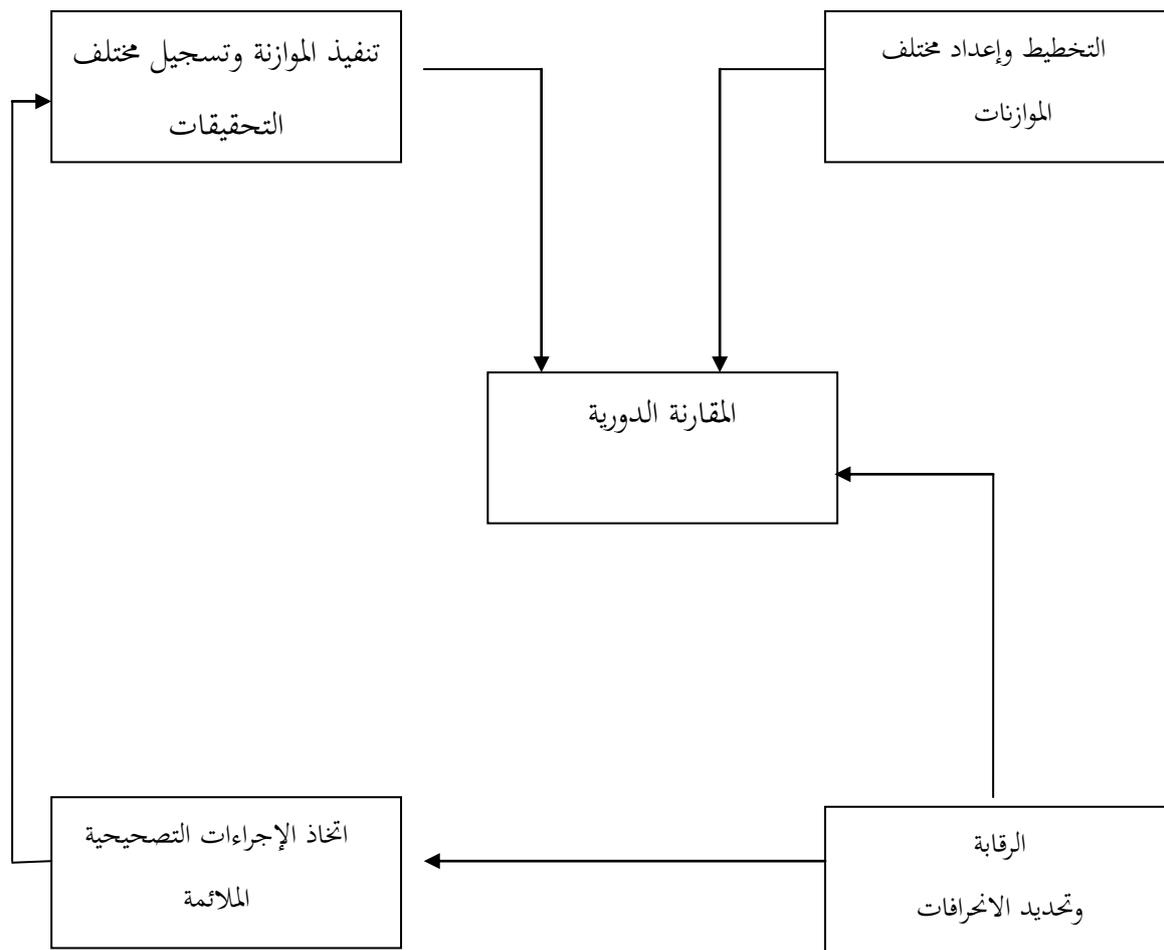
2-4- وظيفة التحفيز وعلاقتها بالموازنة التقديرية: يمكن استخدام الموازنات التقديرية كوسيلة لتحفيز الأشخاص و حثهم على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال توجيههم لتحقيق أهداف رقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على ان تكون هذه الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد. (اللطيف، 2012، صفحة 297_298)

2-5- وظيفة الرقابة وعلاقتها بالموازنة التقديرية: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعية واستخدام الموازنات التقديرية يحتم ضرورة إبلاغها بمدى ملائمة الخطط والأهداف الموضوعية مقدماً. وبتخاذ الموازنة كأساس للمقارنة يسمح للإدارة في تحديد الاستثناءات التي تحتاج لبعض العناية، وان تحديد مثل هذه الأمور في مرحلة مبكرة يسمح بإجراء التصحيح عند حدوث المشاكل.

2-6- وظيفة تقييم الأداء وعلاقتها بالموازنة التقديرية: يتم تقويم الأداء في الشركات على مستوى أقسام الشركة منفرة والشركة ككل، وفي حالات متعددة قد يكون هناك مكافآت نقدية لقاء الانجاز الكبير، ويكون هناك عقوبات إذا كان الانجاز غير مناسب لما هو مخطط. وقد يكون تقويم الأداء على مستوى الأفراد أو مجموعة الأفراد ككل، ومهما كان نوع التقييم فان الهداف يجب أن تحدد مسبقا وتفهم بصورة جيدة من قبل المشاركين في وضع الخطط و الموازنات. (العرييد، المحاسبة الادارية، 2003)

وعليه فان نظام الموازنات التقديرية يقوم بأربعة وظائف أساسية تتمثل في التخطيط، التنسيق، الرقابة، والتحفيز، بحيث يمكن تمثيل الوظائف الثلاث الأولى من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 04 : الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية.



Source: (separai, 2001, p. 275)

بالإضافة إلى هذه الوظائف يعتبر التحفيز عاملا مساعدا في نجاح الموازنة التقديرية إذ يشجع الأفراد على التعاون وبذل جهد لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثالث: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية وأنواعها:

بسبب الدور الكبير الذي تلعبه الموازنة التقديرية في عملية التخطيط الإدارية، تعتبر من أدوات المحاسبة التقليدية الأساسية.

1- إجراءات إعداد الموازنة التقديرية:

عند قيام المؤسسة بإعداد موازنة تقديرية ستجد نفسها أمام عدة عوامل تتحكم في إعدادها لهذه الموازنة.

1-1-العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية: ومن أهم العوامل المتحكمة في إعداد الموازنات التقديرية ما يلي:
(فركوس، 2001، صفحة 12)

أ-حجم المبيعات: حيث تقوم المؤسسة بتحديد كمية الإنتاج وفق الكمية الممكنة أن تباعها، و بالتالي تضع برنامج إنتاجي حسب طاقتها الإنتاجية و حجم المبيعات المتوقع.

ب-الطاقة الإنتاجية المتاحة: فلا يمكن للمؤسسة الإنتاج بمستوى أعلى من طاقتها الإنتاجية المتاحة.

ج-مستلزمات برنامج الإنتاج: إذ توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج معين باستطاعتها تسويقه وبيعه، يجب أن ترى مايتوفر لديها من مستلزمات يتطلبها هذا البرنامج مثل اليد العاملة والمواد الأولية، والتي تصبح هي العامل المتحكم في الموازنة المرغوب في تنفيذها.

د-رأس المال العامل: أي زيادة حجم الإنتاج تقابلها زيادة في رأس المال العامل، و بالتالي إلى عدم توفره سيعرقل عملية تنفيذ البرنامج الإنتاجي.

وبالتالي على المؤسسة قبل الدخول في أي برنامج إنتاجي دراسة العوامل المؤثرة والمتحكمة في عملية تنفيذه وهي تختلف حسب درجة أهميتها، كما تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

1-2-مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

2-أنواع الموازنات التقديرية:

يتضح لنا أن الموازنات هي نتاج إجراءات وأنشطة هادفة لتحقيق غايات مستقبلية في ضوء إمكانيات وموارد متاحة و متوقعة، غير أنها تختلف في محتواها طبقاً لأهم هذه المتغيرات والعوامل، وسوف نميز في هذا البند بين بعض أنواعها كما يلي:

1-2-1-طبقاً لمدى الفترة الزمنية: تنقسم الموازنات التقديرية وفقاً لهذا المعيار إلى:

أ-موازنات طويلة الأجل "LT": فهي عادة ما تغطي فترة زمنية تزيد عن فترة محاسبية واحدة، أي انه يتم إعدادها لعدة سنوات في المستقبل، عادة ما تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات)، ويكون الهدف منها أساساً تخطيطي وليس رقابي.

ب- موازنات قصيرة الأجل "STB": تغطي عادة فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط الوحدة المحاسبية لفترة محاسبية (عادة سنة) مقبلة، ويكون الهدف منها أساساً رسم برنامج العمل خلال فترة الرقابة على كفاءة تنفيذه، أي إدارة تخطيطية ورقابية معاً.

2-2- طبقاً لطبيعة المجال: ويترتب على ذلك إمكانية التمييز بين نوعين من الموازنات هي: (مرعي، 1992، صفحة 203)

أ- موازنات العمليات الجارية (التشغيلية) "OB": تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية بكل جوانبها من حيث الموارد الناتجة و الاستخدامات اللازمة لها، و الرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل كفاءة استغلالها وأدائها.

و بذلك تتكون موازنة العمليات الجارية من العناصر الآتية: موازنة المبيعات، موازنة مستلزمات الإنتاج من مواد وأجور مباشرة، مصاريف صناعية غير مباشرة، موازنة المخزون وبرنامج الإنتاج، موازنة المصاريف البيعية والإدارية، حسابات النتيجة التقديرية، وقائمة الموارد والاستخدامات المالية الجارية.

ب- موازنات العمليات الرأسمالية "CB": تختص برسم سياسة الوحدة الاستثمارية في كل من المدى القصير والطويل ووضع برنامج الاستثمار وتخطيط كيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية بالنسبة للوحدة الاقتصادية القائمة.

2-3- طبقاً لموضوع المعاملات التي تغطيها: يمكن تقسيم المعاملات من حيث موضوعها إلى:

أ- الموازنات العينية "RBP": ويعبر عنها بوحدات مادية (كالوزن، الوقت، الوحدات... الخ) هذا النوع من الموازنات يعمل بها في المؤسسات الصناعية.

ب- الموازنات المالية "FB": هي ترجمة مالية للموازنة العينية و توضح الخطة التمويلية للمؤسسة.

ج- الموازنات النقدية "CB": يعبر عنها بوحدات نقدية تستعمل لغرض تقييم الموازنات العينية من جهة ولغرض الجمع بين مختلف الموازنات في الأعمال النهائية من جهة أخرى.

2-4- طبقاً لمستوى النشاط: يمكن التمييز بين نوعين من الموازنات طبقاً لمستوى التشغيل أو النشاط الذي يتم إعدادها على أساسه وهي:

أ- الموازنات الثابتة "SB": هي الموازنات التي تعد بالاعتماد على مستوى واحد فقط من النشاط (حجم المبيعات أو الإنتاج) ولا يتم تعديلها لأي سبب كان.

ب- الموازنات المرنة "FB": هي الموازنات التي تعد بالاعتماد على عدة مستويات مختلفة من النشاط (حجم المبيعات أو إنتاج) التي يمكن توقعها خلال فترة معينة.

2-5- طبقا للوحدة المحاسبية التي يتم الموازنة على أساسها: وتنقسم بموجب هذا المعيار إلى: (نصار، 2008، صفحة 148)

أ- موازنات البرامج "PB": في هذا النوع من الموازنات يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى برامج محددة تهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين والتوصل إلى نتيجة معينة، ثم يتم إعداد موازنة لكل برامج على حدى.

ب- موازنات المسؤوليات "RB": هذا النوع يقوم على مبدأ محاسبة المسؤولية أو المساعدة المحاسبية.

ج- موازنات المنتجات "PB": تقوم على اعتبار كل منتج وحدة محاسبية مستقلة لأغراض الموازنة.

د- الموازنات الشاملة "OB": تمثل الهيكل العام للموازنات الفرعية بحيث يتم تنسيق أهدافها مع أهداف المؤسسة، وبالتالي نلخص الأنشطة الشاملة لمختلف أنشطة المؤسسة ولهذا نجد تحت هذا الباب عدة ميزانيات تقديرية وهي:

- الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات حجر الزاوية التي تبني عليها باقي الموازنات، و لهذا السبب فان هذه الموازنة هي أول موازنة يجب إعدادها في المؤسسة وموازنة المبيعات تقوم على المعادلة التالية:

$$\text{رقم الأعمال} = \text{حجم المبيعات المقدر} \times \text{سعر البيع}$$

- الموازنة التقديرية للإنتاج: بإعداد موازنة المبيعات فانه يمكن إعداد موازنة الإنتاج وموازنة الإنتاج تحدد عدد الوحدات الواجب إنتاجها من كل سلعة.

ويتم تحديد برنامج للإنتاج الخاص بالسنة المقبلة كما يلي: (حماد، 2006، صفحة 735)

$$\text{برنامج الإنتاج (كمية الإنتاج)} = \text{كمية المبيعات المقدر} + \text{مخزون آخر مدة} - \text{مخزون أول مدة}$$

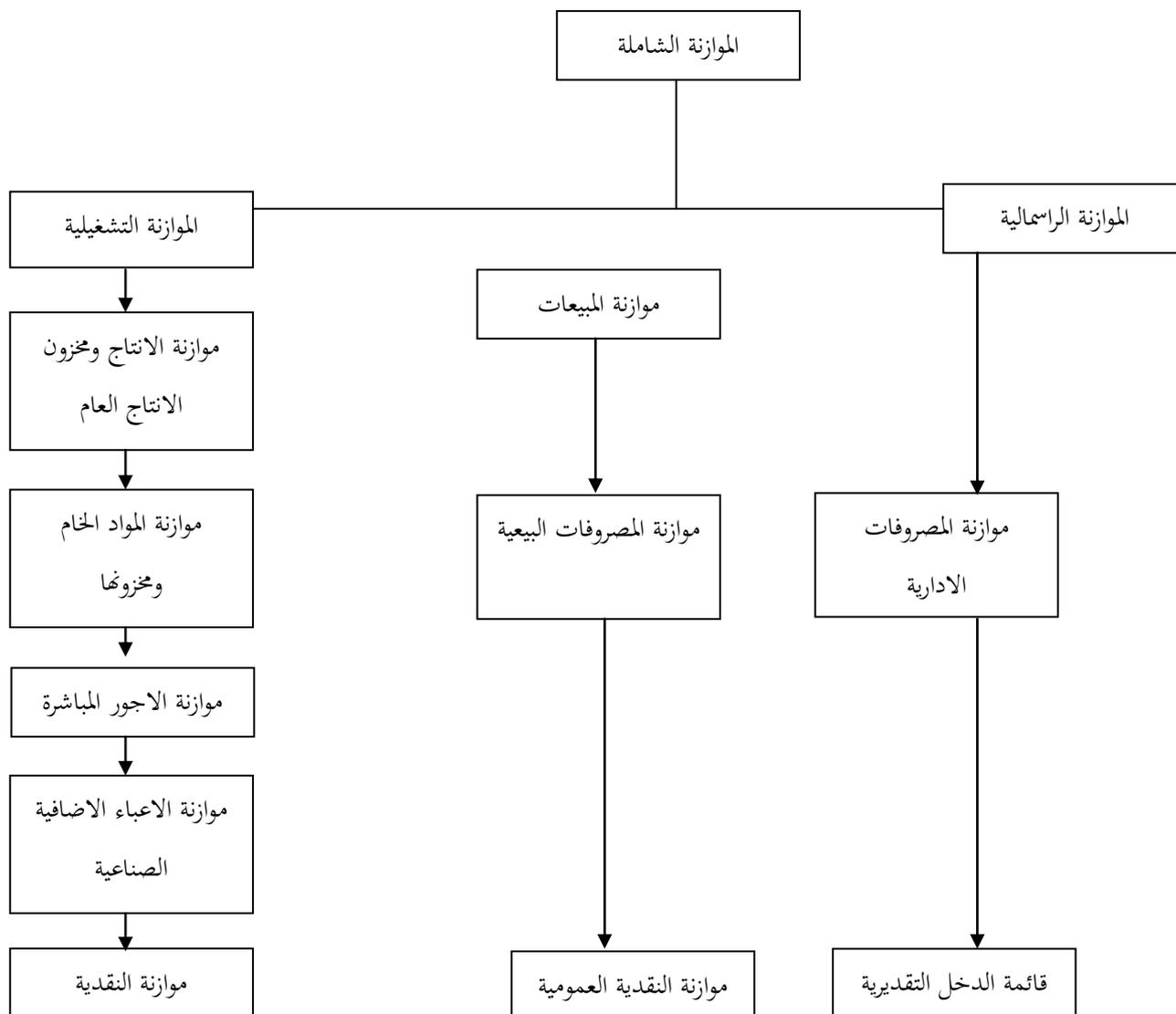
- الموازنة التقديرية للمشتريات: توضح لنا الكمية الواجب شراؤها من كل مادة التي يجب أن تتم فيها عملية الشراء والكلفة التقديرية لهذه المشتريات.

يتم اعداد التقديرات الكميات الواجب شراؤها كما يلي:(خالص ص.، 2010، صفحة 220)

موازنة التمويل = الكمية المقدرة واللازمة لمواجهة متطلبات الإنتاج+ مخزونات آخر فترة
الموازنة-مخزونات اول فترة الموازنة

- الموازنة التقديرية للمصاريف الإدارية و التسويقية: المصاريف الإدارية تسمى أيضا "مصاريف العامة" و هي تلك المبالغ التي تنفقها إدارة المؤسسة من اجل تسيير كافة الأقسام والمصالح التي تتكون منها المؤسسة، أما التكاليف التسويقية فإنها تمثل تكلفة أداء الوظائف والعمليات المتعلقة بإيصال المنتجات والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك.
- الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية: تعد لغرض معرفة مقدار ما سيرد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية ومقدار ما ستدفعه في فترة معينة.
- قائمة الدخل التقديرية: تظهر موازنة قائمة الدخل التقديرية نتيجة الأعمال المؤسسات المتوقعة خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، ويتم إعدادها من خلال البيانات مستقاة من موازنات المبيعات والمواد المباشرة والعمل المباشرة والتكاليف الصناعية غير مباشرة والمصاريف الإدارية والبيعية.(اللطيف ن.، 2009، صفحة 425)
- قائمة المركز المالي: تظهر الوضع المالي للمشروع في نهاية فترة الموازنة، ويتطلب إعدادها وجود معلومات عن أرصدة بعض بنود الموازنة للفترة السابقة لتنفيذ الموازنة.(اللطيف ن.، 2009، صفحة 430)

الشكل رقم 05: مكونات الموازنات الشاملة



المصدر: (الرجي، 2004، صفحة 19)

الفرع الرابع: الرقابة باستخدام الموازنة التقديرية.

تعد الموازنات من أفضل المعايير التي يمكن القياس عليها لتحقيق الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة فهي تجمع بين التخطيط والرقابة، كما تحدد المعايير المطلوب الوصول إليها لنشاط المؤسسة وتوضح الاختلاف بين المعايير والأداء الفعلي، وتعمل على معالجة الانحرافات السلبية معرفة الانحرافات الايجابية لتحقيق الكفاءة في الأداء.

1- مفهوم الرقابة باستخدام الموازنة التقديرية:

تعتبر الموازنة التقديرية عن الدخل التقديري و المصروفات التقديرية خلال فترة زمنية مستقبلية و تعتبر التقديرات التي تتضمنها الموازنة بمثابة معايير تقاس وتُقارن بها نتائج الأداء في المستقبل وهذا ما يجعل الموازنة التقديرية إحدى الوسائل الرقابية الفعالة في المؤسسة.

و يقصد بالرقابة بالموازنات التقديرية بأنها: "عملية تجرى للكشف عما يؤدي فعلا و مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمنها الموازنة التقديرية، و التي تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددها الخطة الموضوعة، وذلك للوقوف بالبيانات التي تتضمنها الموازنة التقديرية، والتي تمثل النتائج المتوقعة و اتخاذ الإجراءات لإصلاح المفارقات إن وجدت". (محمد، 1999، صفحة 254)

وكما تعرف على أنها: "مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط و المستهدف طبقا لما جاء في الموازنة من معايير أداء، هذه المقارنة تتم بإعداد ما يسمى بتقارير الأداء".

ويتضح من خلال التعاريف السابقة إن الرقابة بالموازنة التقديرية تمثل نظاما يتم بمقتضاه وضع موازنات تقديرية فعالة تعمل على التنسيق بين أنشطة الوحدات الإدارية المختلفة، ويتم أثناء تنفيذ الموازنة مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة في الموازنات و تفسير أسباب الانحرافات إن وجدت عن طريق تقارير الأداء.

2- أهداف الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية:

من الناحية العلمية تهدف الرقابة باستخدام الموازنات إلى تحقيق ما يلي: (سامي، 2005، الصفحات 282-284)

- التأكد من تحقيق الأهداف وتنفيذ الاستراتيجيات و السياسات الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة.
- إقامة نقاط رقابة ذاتية داخل المؤسسة: إن إعداد موازنة لكل مركز من مراكز المسؤولية في المؤسسة يعني إتاحة الفرصة لكل مسؤول في مركز من هذه المراكز للرقابة الذاتية على أدائه.

- الرقابة على الإيرادات: على الرغم من معرفة التحكم في الإيرادات بشكل كامل، إلا أن المقارنة بين النتائج الفعلية و المقدرة يمكن أن يوجه إنذارات مبكرة عن التطورات السلبية المحتملة لأوضاع المؤسسة مثل دخول منافسين جدد أو خسارة نقاط بيع وتوزيع... الخ.
 - الرقابة على المصاريف: نظرا لان عناصر المصروفات أكثر عرضة للانحراف عن التقديرات فان الموازنات تساعد على أحكام الرقابة على المصروفات.
 - الرقابة على نتائج الأعمال: يلخص بيان نتائج الأعمال الإيرادات و المصاريف الفعلية للمؤسسة، وعليه فان أي انحرافات في أي من عناصر الإيرادات و المصاريف ستعكس حتما على نتائج الأعمال، حيث يمكن للموازنات من خلال تقارير الأداء إبراز هذه الانحرافات وأسبابها وعلاقتها النسبية ببعضها البعض.
 - الرقابة على المركز المالي: إن إعداد موازنة المركز المالي بالشكل التفصيلي، ومقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة يمكن أن يكشف العديد من المشاكل التي تواجهها المؤسسة وأسبابها، ويوفر الأساس لاتخاذ القرارات التصحيحية في شأنها.
 - الرقابة على التدفق النقدي: إن المشاكل والصعوبات التي تؤثر على نتائج الأعمال و المركز المالي تؤثر أيضا في التدفق النقدي، مع اختلاف محتمل في التوقيت، ولا شك أن مقارنة التدفق النقدي الفعلي بالتدفق النقدي المقدر يحقق رقابة دائمة و مستمرة على معدل توقيت التدفقات النقدية.
- 3-دورة الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية:
- تمر عملية الرقابة باستخدام الموازنات بثلاث مراحل رئيسية هي:
- 3-1-مرحلة إعداد معايير الأداء وتحديد الانحرافات: تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، واحتساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء كانت هذه الانحرافات ايجابية أم سلبية، وذلك وفق المعادلة التالية:(عباس، 2008، صفحة 170)

الانحراف=النتائج المقدرة-النتائج الفعلية

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء، وهي الأداة التي يتم استخدامها لخصر وتحديد الانحرافات، على أساس شهري و بإتباع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة. ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات وأنشطتها وأساليب الإدارة فيها.

غير انه يمكن الارتكاز على مجموعة من الضوابط الواجب توفرها في تقارير الأداء وهي:

- أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها.
 - أن تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة.
 - أن تتضمن مقارنة النتائج الفعلية المحققة وتلك المقدرة في الموازنة، مع احتساب الانحرافات.
 - أن تتلاءم طريقة عرض المعلومات فيها وتفصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي.
 - أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة (شهر كحد أدنى).
 - أن يتم إعدادها في الأوقات المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك لتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة فيما لو اقتضى الأمر ذلك.
- 3-2- مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها: ويتم في هذه المرحلة دراسة انحراف بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية، ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة للأرقام الإجمالية.
- وتتطلب هذه المرحلة: (سارة، 2014، صفحة 21)
- تحديد طبيعة الانحراف، ومدى أهميته المطلقة و النسبية.
 - ربط الانحراف بالنتائج الأخرى، ومقارنة الاتجاه فيما بينها.
 - تقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف وتحليلها بما قد يطلبه ذلك من الحصول على معلومات إضافية تفصيلية عن النتائج الفعلية والنتائج المقدرة.
 - تحديد المسؤولية عن الانحراف اعتمادا على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج.
- 3-3- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومع تكراره، ويتطلب مايلي: (سامي، 2005، صفحة 288)
- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات سواء كان ذلك من مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه الانحرافات، وسواء كانت انحرافات ايجابية أو سلبية.
 - اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية، قد يشمل ذلك:
 - القيام بدراسة وأبحاث تفصيلية لتحديد مجالات تطوير وتحسين الأوضاع.
 - التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعة سابقا، وبالتالي قابليتها للتحقق.

➤ تعديل استراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الأمر ذلك.

➤ إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت ضرورة لذلك.

الفرع الخامس: التقييم المالي بواسطة الموازنات التقديرية

إن الهدف الرئيسي من إعداد الموازنات التقديرية هو تقدير الانحرافات ومعرفة مصادر الخلل واكتشافها، بهدف تفاديها والقيام بإجراءات تصحيحية تقديرية والفعلية مستقبلاً، وتعتبر الانحرافات وسيلة لاكتشاف وإظهار الخلل، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على كيفية تقييم الأداء المالي بواسطة تحليل الانحرافات في الموازنات.

1- الرقابة على الاحتياجات من المواد والمشتريات:

تتم الرقابة على تكلفة المواد المباشرة من خلال تقارير يتم إعدادها لكل قسم من الأقسام الإنتاجية التي تستخدم هذه المواد، وتعكس هذه التقارير عادة: (عباس ح.، 1971، صفحة 15)

- كمية الإنتاج الفعلية والمقدرة من كل منتج.
- انحراف كمية الإنتاج الفعلية عن كمية الإنتاج المقدرة لكل منتج.
- كمية المواد المباشرة الفعلية والمقدرة لكل منتج.
- انحراف كمية المواد المباشرة الفعلية عن كمية المواد المقدرة لكل منتج.
- تكلفة المواد المباشرة الفعلية والمقدرة.
- انحراف التكاليف الفعلية للمواد المباشرة عن التكاليف المقدرة.

2- الرقابة على الإنتاج:

تتم الرقابة على تنفيذ خطط وبرامج الإنتاج من خلال نظم تخطيط ومراقبة الإنتاج، حيث يتم تخطيط الإنتاج بما في ذلك تحديد الاحتياجات من مختلف الموارد، ووضع البرامج التفصيلية لاستخدام هذه الموارد لإنتاج كميات محددة من المنتجات، ومن ثم متابعة هذه البرامج بشكل مستمر وتقديم التقارير الدورية عن الإنتاج الفعلي ومقارنته بالإنتاج المقدر.

كما تتم الرقابة على تكلفة الإنتاج، من خلال محاسبة التكاليف المعيارية، بالإضافة إلى نظام الموازنات، ويغطي الرقابة التفصيلية على عناصر تكلفة الإنتاج التي تشمل: (سامي، 2005، صفحة 293)

● تكلفة القوى العاملة المباشرة.

● المصاريف الصناعية الغير مباشرة.

3- الرقابة على الأجور:

تتم الرقابة على الأجور المباشرة من خلال تقارير الأداء التي يتم إعدادها لكل الأقسام الإنتاجية التي تستخدم هذه القوى العاملة، وتعكس هذه التقارير عادة:

- كمية الإنتاج الفعلية والمقدرة من كل منتج.
- انحراف كمية الإنتاج الفعلية عن كمية الإنتاج المقدرة لكل منتج.
- عدد ساعات العمل المباشرة الفعلية والمقدرة لكل منتج.
- انحراف عدد ساعات العمل المباشرة الفعلية عن تلك المقدرة لكل منتج.
- التكاليف الفعلية للعمالة المباشرة، أي الأجور المدفوعة فعلا للعاملين في القسم المعني.
- التكاليف المقدرة للعمالة المباشرة.
- انحراف التكاليف الفعلية للعمالة المباشرة عن تلك المقدرة لها.
- تكلفة العمالة المحملة على الإنتاج والمقدرة تحميلها.
- انحراف التكلفة الفعلية المحملة على الإنتاج عن تلك المقدرة تحميلها على الإنتاج.

4- الرقابة على التكاليف الصناعية:

تتم الرقابة على التكاليف الصناعية على مستويين:

4-1 المستوى الأول: من خلال مقارنة إجمالي المصاريف الصناعية غير المباشرة الفعلية بتلك المقدرة تحميلها على الإنتاج وحساب الانحراف بينها، وهذه تتم في نفس الوقت الذي تتم فيه الرقابة على تكاليف الأجور والمواد المباشرة.

4-2 المستوى الثاني: من خلال مقارنة المصاريف الفعلية التفصيلية بتلك المقدرة.

5- الرقابة على الإنفاق الرأسمالي:

تشمل الرقابة بالنسبة للمشروعات الاستثمارية ثلاث مستويات: (سامي، 2005، الصفحات 295-296)

5-1 مستوى التكاليف: حيث تتيح الرقابة الحفاظ على تناسق الخطط المالية الموضوعية للمشروعات الاستثمارية، والتأكد من انه يتم تنفيذها ضمن الحدود المالية المقررة لها.

و تتم الرقابة على تكاليف المشروعات الاستثمارية من خلال تقارير الأداء التفصيلية الخاصة بمركزها المالي.

2-5 مستوى السداد: حيث تتيح الرقابة متابعة التقديرات الموضوعة لعملية السداد ومدى تحققها، خاصة وأنه من المتعارف عليه بشكل عام أن التقديرات في مجال المشروعات الاستثمارية غالباً ما يتم تخطيطها لأسباب عديدة أهمها:

- تطلب المشروع الاستثماري عملاً غير متوقعة تضاف إلى المشروع الأساسي.
 - ارتفاع الأسعار و الأجرور، الأمر الذي يؤثر بشكل أساسي في تحديد القيمة النهائية للمشروع.
- 3-5 مستوى الاستلام: حيث ترتبط هذه الناحية الأخيرة من الرقابة بالخطة الأشمل لنشاط المؤسسة وتطورها، ويتم الرقابة على استلام المشروعات الاستثمارية من خلال عملية تحليل تقرير الأداء المشروعات الاستثمارية، حيث يجب التأكد عن مقارنة التكاليف الفعلية بتلك المقدرة من أنها متناسقة من حجم العمل المنجز بالإضافة إلى التأكد من أن نسبة الانجاز المحققة تتوافق مع نسبة الانجاز المقدرة للانجاز.

6- الرقابة على التدفق النقدي:

يتطلب الأمر هنا ثلاث مستويات من الرقابة: (سامي، 2005، الصفحات 303-304)

6-1 الرقابة اليومية المستمرة: هذا المستوى من الرقابة يتم تحقيقه من خلال سجلات وكشوف الحركة اليومية والأسبوعية للصندوق والبنوك، إلى حصر المنتجات المنتظرة والمدفوعات المتوقعة خلال الأيام والأسابيع القادمة، ومتابعتها أولاً بأول.

6-2 الرقابة الشهرية والدورية على حركة النقد والوحدة المتاحة ومقارنتها بتلك المقدرة: في موازنة التدفق النقدي، وكذا تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها تمهيداً لاتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة الانحرافات السلبية منها والاستفادة من أسباب الانحرافات الايجابية.

6-3 الرقابة على نتائج الأعمال والمركز المالي: إن بيان نتائج الأعمال وبيان المركز المالي يمثلان خلاصة كافة النتائج التي ظهرت في تقارير الأداء التفصيلية السابقة، كما أن الانحرافات التي تظهر لدى مقارنة النتائج الفعلية في بيان نتائج الأعمال بتلك المقدرة في موازنة نتائج الأعمال، تشكل خلاصة الانحرافات التي ظهرت في كل من تقارير أداء الإيرادات والمصاريف، كذلك فإن الانحرافات التي تظهر لدى مقارنة الأرصدة الفعلية في بيان المركز المالي بتلك المقدرة في موازنة المركز المالي تشكل النتيجة النهائية للانحرافات التي ظهرت أيضاً في تقارير الأداء السابقة، بما فيها لتقرير أداء التدفق النقدي.

الفرع السادس: دور الموازنة التقديرية في تحقيق رقابة وتقييم الأداء

المؤسسة في حاجة دائمة إلى رقابة خاصة عند تنوع وتعدد مستوياتها الإدارية، وهذا ما يجعل من الصعب قيام شخص واحد بمزاولة الأنشطة وأداء كل العمليات التي تتطلب مزاولة العملية الإنتاجية في المؤسسة.

والرقابة هي مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتبعها المؤسسة للتأكد من صحة الأداء وتنفيذ الأنشطة المختلفة بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم تحديد الانحراف من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية مما يمنع حدوثها في المستقبل ولكي تحقق المؤسسة عملية رقابة مثلى يجب إتباع الخطوات التالية:

- وضع معايير الأداء: لكي تستطيع المؤسسة أداء الرقابة الفعالة على سير الإنتاج لا بد من وضع معايير مناسبة لمستوى الأداء المطلوب والذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة. (حسينة، 2010، الصفحات 66-67)
 - قياس مستوى الأداء الفعلي: حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وهو ما يسمح للمؤسسة بتحديد دقيق لمدى الانحراف إن وجد، لتقوم بتصحيحه ومعالجته.
 - تصحيح الانحرافات: قبل القيام بتصحيح الانحرافات الناتجة عن تقييم الأداء الفعلي بالأداء المخطط لا بد من إجراء تحليل شامل ودقيق لأسباب وجود هذه الانحرافات وتحديد لها.
- يتضح لنا أن الموازنة تؤدي دور كبير في الرقابة وتقييم الأداء من خلال كونها تمثل معايير الأداء المحدد مسبقا والتي يتم مقارنتها بنتائج الأداء الفعلي ليتم استخراج الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها وتحديد أسبابها وطرق تجنبها مستقبلا، وكذلك تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة.
- ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق الرقابة المثلى وتقييم أدائها بالاعتماد على مراقبة الموازنات يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

- تقسيم الهيكل المالي الإداري إلى مراكز المسؤولية وهي مراكز الموازنة.
- وضع نظام دقيق للمعلومات يمكن إيصال نتائج التنفيذ بشكل سريع عن طريق التقارير الدورية.
- ويجب أيضا على المؤسسة قياس ما يلي:
- قياس النتائج الفعلية لكل مركز موازنة ومقارنة النتائج بمعايير الموازنة وتحديد الانحرافات.
- فحص الانحرافات الجوهرية وتحليلها لمعرفة أسبابها وإعداد تقرير عنها من التخطيط المستقبلي.
- وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسب.

- يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراء دراسة تفصيلية لأهداف المؤسسة ومختلف أقسامها والمشاكل المتوقعة الوقوع فيها لكي تتمكن الموازنة التقديرية لها من تحقيق رقابة وتقسيم جيد للأداء.
- وللموازنة دورا هاما وفعالا في دعم عملية الرقابة ذلك من خلال ما يلي:
- إلزام المديرين والمسؤولين على القيام بعملية تحليل دقيق لنشاطات المؤسسة.
- جعل المسيرين يتوقعون حدوث المشاكل ومعالجتها بفعالية.
- تحفيز المديرين والعاملين للعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة.

خلاصة الفصل الاول :

يحتوي هذا الفصل على مفاهيم اساسية حول الاداء بالمؤسسات، حيث تم التعرض الى تحديد مفهوم الاداء حيث عرف على انه الاستعمال العقلاني لموارد المؤسسة (الكفاءة)، بغية بلوغ اهدافها المسطرة (الفعالية)، ثم تحديد انواعه وفق عدة معايير منها معيار الشمولية ، معيار الطبيعة ، معيار المصدر ، و المعيار الوظيفي . ومن ثم تحديد ابرز العوامل المؤثرة فيه حيث صنفت الى مجموعتين هما :العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة و اخرى غير خاضعة لتحكمها.

مع التطور الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية اصبح قياس وتقييم ادائها المالي ضرورة حتمية باعتبار ذلك احد الاسباب لمعرفة كفاءة و فعالية تلك المؤسسات، حيث يعتمد في هذه العملية على مجموعة من الادوات سواء التقليدية او الحديثة لنظام مراقبة التسيير التي يتم من خلالها تقييم الاداء المالي وتحسينه في المؤسسات بما يحقق الاهداف المالية التي يسعى اليها حيث تطرقنا لاداة تقليدية تتمثل في الية المقارنة المرجعية التي تعتبر من افضل الاساليب لانها توفر العديد من المزايا و هذا اذا طبقت بمنهجية صحيحة و قد اثبتت نجاعتها في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي استخدمتها لغرض تقييم ادائها المالي، الذي يعد معيار النجاح في ظل الظروف الراهنة .

اما الاداة الحديثة فهي الموازنة التقديرية التي يعد نظاما متكاملا يزود الادارة بالبيانات و التقارير التي تمكنها من تخطيط و متابعة و مراقبة عملياتها لكل كفاءة و اتخاذ القرارات السلمية في الاوقات المناسبة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية للتقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي في

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد :

على ضوء ما تم تقديمه في الفصل الاول من الدراسة النظرية لموضوع "التقنيات الحديثة لتقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، فاننا سنتطرق الى الجانب التطبيقي لمحاولة مدى تطابق موضوع بحثنا مع الواقع، وقد وقع اختيارنا على مستوى شركة الاسمنت SCIBS بني صاف لاجراء دراستنا التطبيقية للاطلاع على مدى استعمال الموازنة التقديرية للمبيعات التي تقوم باعدادها المؤسسة وتحديد اثرها على الاداء المالي، وتحليل انحرافات الموازنات التي تقوم باعدادها الشركة وهذا من خلال العناصر التالية:

- المبحث الاول:عموميات حول مؤسسة SCIBS
- المبحث الثاني:استبيان حول تقنيات الحديثة للاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة

المطلب الأول : التعريف بشركة الإسمنت SCIBS بني صاف و نشاطها

نبذة تاريخية عن الشركة:

تأسست شركة الاسمنت و مشتقاته الثانية بني صاف شهر سبتمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسي "Creustoloire" بتكلفة 1.039.600.000 وقد بدأ إنتاجها الفعلي في 1979 تحت اسم S.N.M.C بطاقة إنتاجية قدرت ب: مليون طن سنويا بحيث كانت تابعة للشركة الأم مقرها الجزائر عن إعادة الهيكلة للمؤسسة.

في 1982 تفرعت إلى "03" مؤسسات جهوية و تضم 13 وحدة صناعية للإسمنت هي موزعة كالتالي :

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق E.R.C.E

- مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط E.R.C.C

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب E.R.C.O

و ابتداء من 1989 شهدت استقلالية في التسيير لتصبح تابعة للمجمع الجهوي للإسمنت E.R.C.O.

E . R . C . O .

في 1997/12/28 تفرعت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته للغرب E . R . C . O إلى أربع "04" وحدات

مستقلة هي كالتالي :

- وحدة الإسمنت زهانة S.C.I.Z

-وحدة الاسمنت سعيدة S.C.I.S

-وحدة توزيع مواد البناء S . O . D . M . A . C

- وحدة بني صاف S.C.I.B.S

سنة 1998، و في جويلية 2005 توجهت الشركة إلى نظام الشراكة مع مجمع فرعون بنسبة : 35% إنتاج منتج جديد و "الاسمنت الأبيض".

- تعتبر شركة الاسمنت وسط تجاري بينها و بين الزبون بحيث يتوجه إليها عند رغبته في شراء الإسمنت فيتقدمطلبه و يسدد المبلغ المطلوب لتسليمه هذه الأخيرة سند التحميل و الفاتورة اللذان يحملان كل المعلومات الخاصة بالزبون إلا الفاتورة تزيد عن سند التحميل يتضمن مبلغ البيع أما سند التحميل فيختلف باختلاف الوحدات فكل وحدة لها سند التحميل الخاص بها، كما أن نوعية الزبون تلعب دورا هاما في كمية المنتوجالمتحصل عليها بحيث نجد المقال، المستثمر وزبون يشتري لإعادة البيع و البيع الحر.

وفي ما يلي بعض المعلومات حول شركة الإسمنت:

- الاسم : شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.B.S).

- النشاط الأساسي : إنتاج و بيع الاسمنت.

- العنوان : BP22 بني صاف ، ولاية عين تموشنت ، الجزائر .

- الهاتف: 043.6.59.71

- الفاكس: 043.64.39.74

- رأس المال: 1.800.000.000 دج

-الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم SPA.

-القوة الكهربائية: 60 كيلو فولط

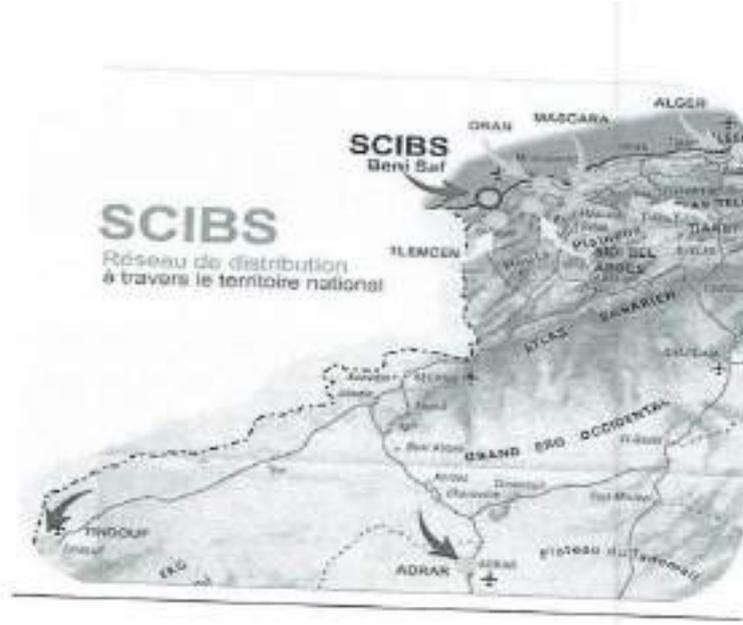
الطاقة الإنتاجية: 1.000.000 طن من مادة الاسمنت

البريد الإلكتروني / الموقع الإلكتروني: www.scibs.com / gercouest.com @ gercouest

dz.com

الموقع الجغرافي للشركة :

تقع شركة الإسمنت على بعد 4 كلم شرق ميناء بني صاف على ارتفاع 185 متر عن سطح البحر، تقدر بساحتها الإجمالية ب: 42 هكتار، أما المواد الأولية المستعملة فهي: الحجز، الكلس، الطين و موقعها على بعد 600م جنوب المصنع، حيث تمثل نشاطها من خلال العقد التأسيسي المتمثل في إنتاج الإسمنت بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية 1000.0000 طن سنويا إلا أنه أعيد برمجة الإنتاج على أساس 800.000 طن سنويا.



نشاط الشركة و دورها الاقتصادي :

● نشاط الشركة.

تتمثل نشاطات الشركة و ذلك من خلال العقد التأسيسي في نشاط رئيسي وحيد و المتمثل في إنتاج و بيع مادة | الإسمنت تقدر طاقتها الإنتاجية 300 طن يوميا من مادة الكلانكير المتخصصة في مادة الإسمنت من نوع C.L.J45 C.L.A,400

منجمي الكلس و الطين يقعان في جنوب شرق بني صاف بقطاع بلادوريف BLADRORIF وتبلغ الطاقة الإنتاجية 1.000.000 طن سنويا إلا أنه أعيد برمجة الإنتاج على أساس 800.000 طن سنويا .

• الدور الاقتصادي لمؤسسة الاسمنت:

- نظرا لأهمية الاقتصادية لقطاع صناعة الاسمنت في الجزائر فهذه المؤسسات تلعب دورا هاما سواء على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكلي و يظهر فيما يلي :
- دورها الأول و الكبير هو إنتاج الأسمنت .
 - توفير المنتج في الأسواق تبعا للطلب على المادة .
 - تلبية احتياجات المستهلكين الصناعيين.
 - تحسين الظروف الاجتماعية للعمال و ذلك بمنحهم إعانات مالية و معنوية و كذا تحسين ظروف العمل.

المطلب الثالث : أهداف الشركة و مهامها

أهداف الشركة

- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية.
- استغلال كل الطاقة الإنتاجية 1.000.000 طن سنويا .
- تغطية السوق الوطنية .
- تطوير و ترقية إنتاج الإسمنت من حيث الكمية و الجودة .
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع المستويات.
- المحافظة على صحة و أمن الموظفين .
- تحقيق عوائد من صادرات الاسمنت .
- إدخال تكنولوجيا جديدة و تقنيات صناعية و إدارية .
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية .
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة .
- ضمان جودة الإنتاج وفقا للأهداف المرجوة .

مهام الشركة :

- ضمان الإنتاج وفقا للأهداف الموجودة .
- التسيير الأمثل للموارد البشرية و تحقيق الرقابة على جميع القطاعات .
- المحافظة على صحة و أمن الموظفين .
- توفير الجو المناسب للعمل و ضمان استقرار المؤسسة .
- القيام بالمحاسبة العامة للميزانية و العمليات القانونية و الإدارية .
- تدعيم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية .

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة التي تم اتباعها، من حيث المنهج، وحدود الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وإدارة الدراسة، وصدق أداة الدراسة (الاستبانة) وثبات أداة الدراسة، وأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الاول: منهجية والادوات المستعملة في الدراسة.

1-1: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

1-2 حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة الميدانية أخذ بعين الاعتبار حدودها المتمثلة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: تم هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15 افريل إلى 1 ماي 2021.

- الحدود المكانية: يتكون المجتمع الإحصائي من مجموعة الأفراد العاملين لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ويتمثل هذه المؤسسة.

2- الأدوات المستعملة في الدراسة

- لتسهيل عملية جمع البيانات يمكن استخدام بعض الأدوات والتي يختلف استعمالها حسب طبيعة البحث، حيث تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1-2 الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا على التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال تواجدها في

الشركة وذلك أثناء تنقلها بين مختلف أقسامها مما مكنا من جمع العديد من الملاحظات التي ساعدتنا على معرفة واقع التخطيط في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيره على أداء العاملين فيها.

2-2 المقابلة: وهي من خلال المحادثة التي قمنا بها مع بعض العمال ورؤساء المصالح للتعرف على انطباعات وراء

العمال في مواقف معينة وردة فعلهما اتجاهها والوصول إلى بعض الحقائق التي تخص موضوع البحث.

2-3 الاستبانة: ولقد كانت الوسيلة الأساسية فيجمع البيانات ومعلومات الدراسة بهدف التأكد من فرضيات البحث، فبعد مجموعة من المقابلات التي أجريتها تم استخدام أسلوب الاستبيان الذي وزع على أفراد عينة الدراسة لاستكمال الدراسة الميدانية التي تم تعلمست وشركة الاسمنت لبني صاف، حيث ينقسم الاستبيان على النحو التالي:

المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان

المحور الأول: بعنوان نتقييم الاداء.

المحور الثاني: بعنوان التحليل المالي.

المحور الثالث: بعنوان الموازنة التقديرية للمبيعات.

تم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بهذه الدراسة في الجدول كمايلي:

الجدول رقم 05: يوضح إحصائيات خاصة باستمارة الاستبيان.

مكان الدراسة	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات الملقاة	عدد الإستبانات الضائعة	نسبة الإستبانات الصالحة
شركة الاسمنت بني صاف.	30	00	00	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

صدق وثبات الإستبانة

1- صدق أداة الدراسة: يعني أن عباراتها تقيس مايريد الباحث قياسه بالفعل ، من أجل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات حيث تم تعديلها بشكل أولي ، ثم عرضناها على مجموعة من المحكمين المتمثلين في مجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت ، وقد تم الأخذ بأرائهم و إعادة صياغة بعض العبارات حيث تم إجراء التعديلات المطلوبة و حذف مايجب ، لتخرج في شكلها النهائي من أجل توزيعها على مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

2- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة دقته في ما يقيسه من معلومات و سلوك و إتجاهات المتقضي ، و لقياس ثبات الأداة تم الإعتماد على معامل الثبات ألفا كرومباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.6 فأكثر ، فإذا كانت أقل ترفض أداة القياس .

الإجراءات المنهجية للدراسة:

بغرض تحليل بيانات و معلومات الدراسة ، و استنتاج النتائج قمنا بإتباع المنهج الوصفي تم المنهج التحليلي و ذلك من أجل جمع و تحليل بيانات الدراسة بحيث سنقوم بعرض الاستبيانو تحليله بغرض إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة

- أدوات جمع البيانات:

1-الاستبيان:

لجأت الباحثان لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة بالإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة رسمية للبحث، حيث قامتنا بجمع بيانات من خلال تصميم إستمارة تكونت من عدة محاور و معلومات شخصية أساسية . و الإجابة على فرضيات الدراسة إستعملت مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان و كذا يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 06: درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج الإحصائي

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرت، و ذلك بحساب المدى $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $4 \div 5 = 0.80$ بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس

(و هي الواحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية وتكون كما يلي :

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة.

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة.

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

المطلب الثالث: أساليب التحليل المستخدمة.

1- أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة:

- النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي النسبي : تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله.

- إختبار 'ألفا كرونباخ' لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل الارتباط سبيرمان : لقياس درجة إرتباط المستخدم ، و لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

- معامل الإنحدار المتعدد : لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

- إختبار T: دراسة دور جودة الخدمات الصحية و انعكاسها على رضا الزبون.

2- قياس صدق الإستبيان وثبات الدراسة:

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها بإستعمال الأساليب الإحصائية الإختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة حيث ندرس أولا ثبات الإستبانة و صدقها و هذا بإستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الاحصائي.

- صدق الإستبيان الظاهري :

تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الإستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و 31 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة و هذا بغرض معرفة و تأكد من صياغة و دقة فقرات الإستبيان.

3- عرض نتائج الدراسة :

دراسة صحة ثبات الإختبار عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء إختبار الثبات للعينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 07:دراسة حالة العينة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

الجدول رقم 08: صحة ثبات الاختبار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,751	19

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 19

يستخدم معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' الذي يتراوح قيمته بين (0-1) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ثبات في ن ثبات في قيمة المعامل، وكما نلاحظ في الجدول 02 ان قيمة الفا تتراوح 0.751 إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل.

-دراسة و تحليل المعلومات الشخصية

الجدول رقم 09: المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

العينة	النوع	السن	المستوى التعليمي
	30	30	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

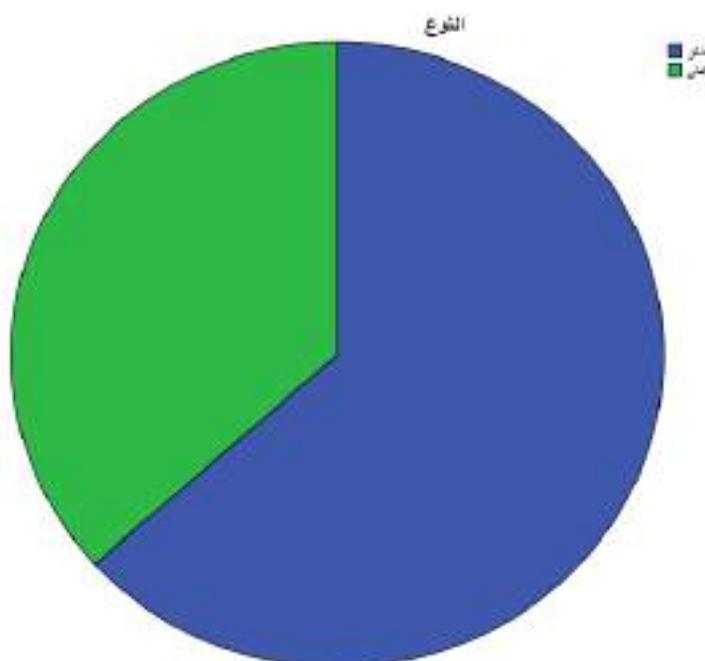
الجدول رقم 10 نوع الجنس للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ذكر	19	63.3	63.3
انثى	11	36.7	36.7
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بالنسبة لنوع الجنس: يلاحظ من الجدول اختلاف في النسبة المئوية كل من الذكور و الاناث حيث تقدر النسبة ب 63.3 بالمئة بالنسبة للذكور و ما نسبته 36.7 بالمئة من الاناث و هذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 07: نوع العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم 11: نوع السن للعينة المدروسة

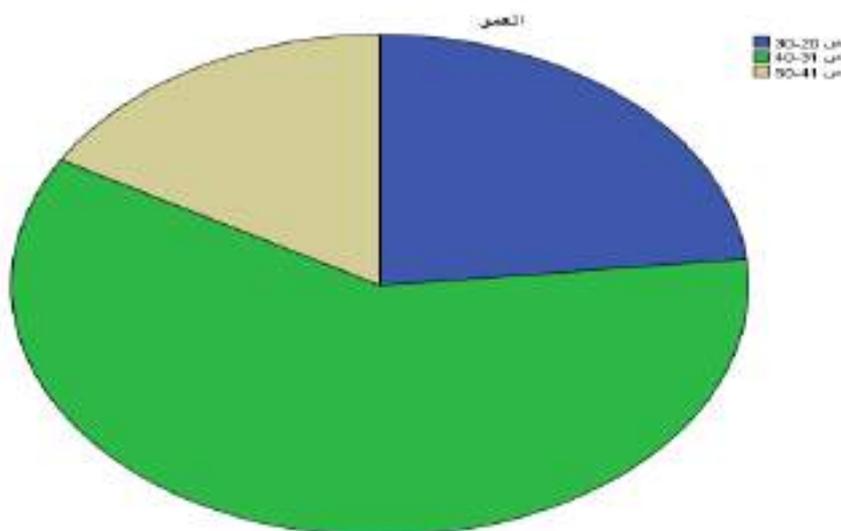
النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
23.3	23.3	7	من 20 الى 30 سنة
62.1	62.1	18	من 31 الى 40 سنة
17.2	17.2	5	من 41 الى 50 سنة
0.00	0.00	0	أكثر من 50 سنة
100.0	100.0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من الجدول رقم (05) أن ما نسبته 23.3% في المائة من مجتمع الدراسة أعمارهم من 20 الى 30 سنة وفي حين ما نسبته 17.2% في المائة أعمارهم بين 41 الى 50 سنة 50 سنة حيث يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر

نشاط هي التي تتراوح أعمارهم من 41 سنة الى 50 سنة و ذلك بنسبة 62.1% في المائة. و هذا ما يفسر أن هذه الفئة لديها كفاءة في الاداء المالي داخل المؤسسات الاقتصادية و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي::

الشكل رقم 08: نوع العينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج إحصائي SPSS19

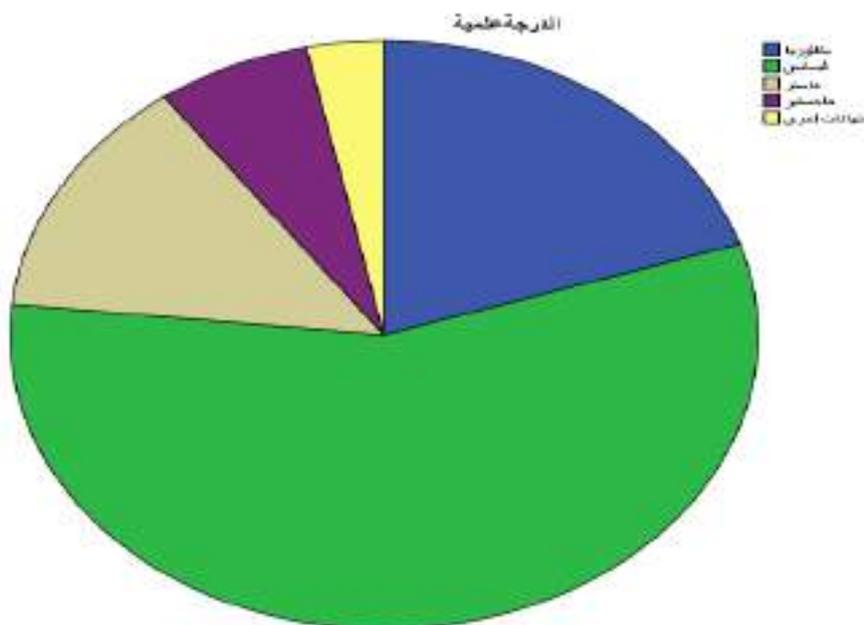
الجدول رقم 11: الدرجة العلمية للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ثانوي	0	0.0	0.0
بكالوريا	6	20.0	20.0
ليسانس	17	56.7	56.7
ماستر	4	13.3	13.3
ماجستير	2	6.7	6.7
دكتوراه	0	0.0	0.0
مؤهل اخر	1	3.3	3.3
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج إحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اصحاب شهادات بكالوريا بلغوا 20.0% و شهادات ماستر بلغوا 13.3% و تليها اصحاب الماجستير بنسبة 6.7% و اعلى مستوى التعليمي للذين لديهم كفاءات في التقنيات الحديثة للأداء المالي هم الاشخاص اللذين لديهم شهادة ليسانس قدروا ب 56.7% بالمئة , وهذا ما سيوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 09: الدرجة العلمية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

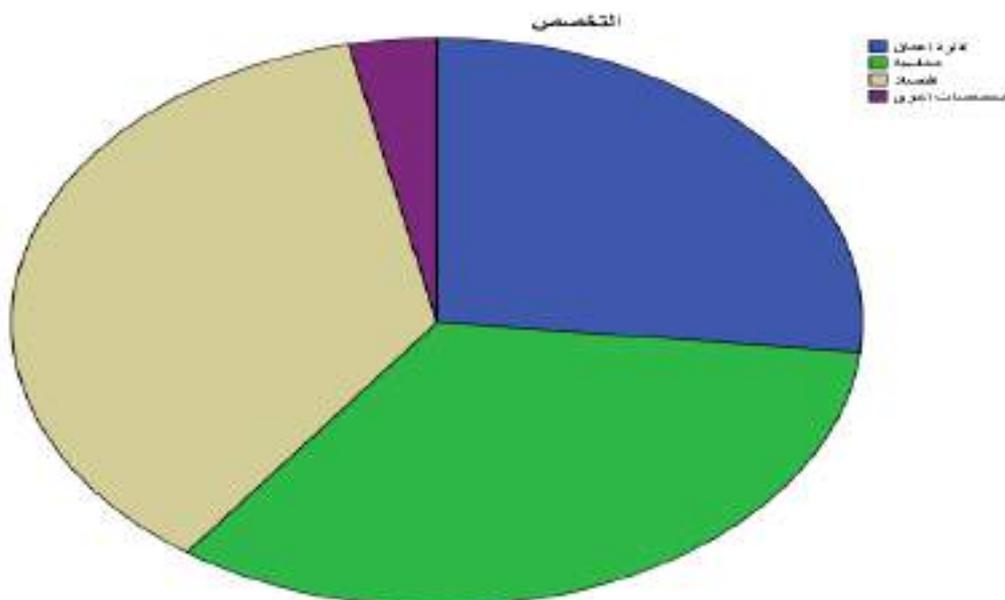
الجدول رقم 13: التخصص العلمي للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ادارة اعمال	8	26.7	26.7
محاسبة	10	33.3	33.3
اقتصاد	11	36.7	36.7
تخصصات اخرى	1	3.3	3.3
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ما نسبته 3.3% هم عبارة عن مجموعة اشخاص اللذين يزاولون و وظائف اخرى و ما نسبته 26.7% هم الاشخاص اللذين يزاولون مهنة ادارة اعمال و تليها ما نسبته 33.3% محاسبين و اعلى نسبة قدرت ب 36.7% بالنسبة للأشخاص اللذين يزاولون مهنة الاقتصاد و ها ما سيوضحه الشكل الموالي .

الشكل رقم10: التخصص العلمي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج إحصائي SPSS19

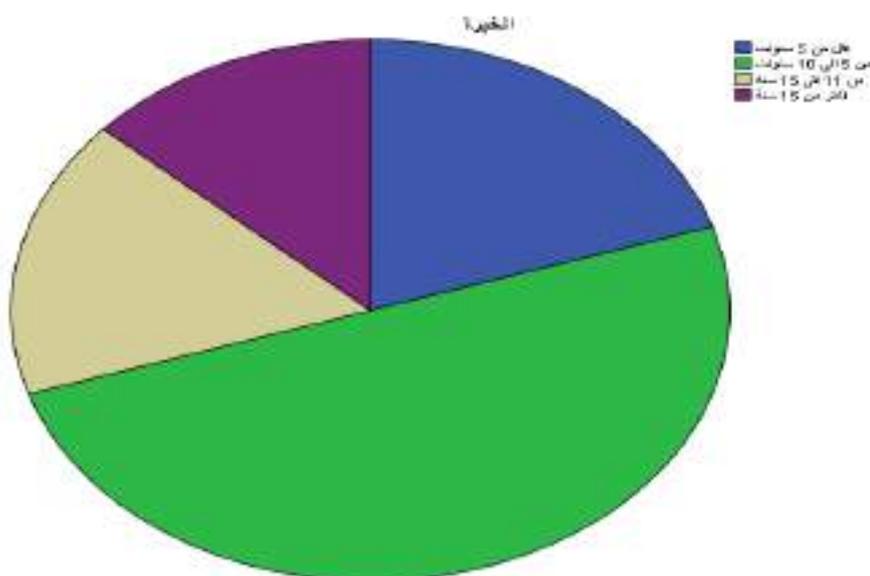
الجدول رقم:14 الخبرة المهنية للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
اقل من 5 سنوات	6	20.0	20.0
من 5 الى 10 سنوات	15	50.0	50.0
من 11 الى 15 سنة	5	16.7	16.7
اكثر من 15 سنة	4	13.3	13.3
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج إحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان ما نسبته 13.3% بالنسبة للأشخاص اللذين لديهم خبرة اكثر من 15 سنة و ما نسبته 16.7% بالنسبة للأشخاص اللذين لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة ثم تليها ما نسبته 20.0% بالنسبة للأشخاص اللذين لديهم خبرة اقل من 5 سنوات و قدرت اعلى نسبة ب 50.0% بالنسبة للأشخاص اللذين تتراوح عدد سنوات الخبرة من 05 الى 10 سنوات.

الشكل رقم 11: الخبرة المهنية للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

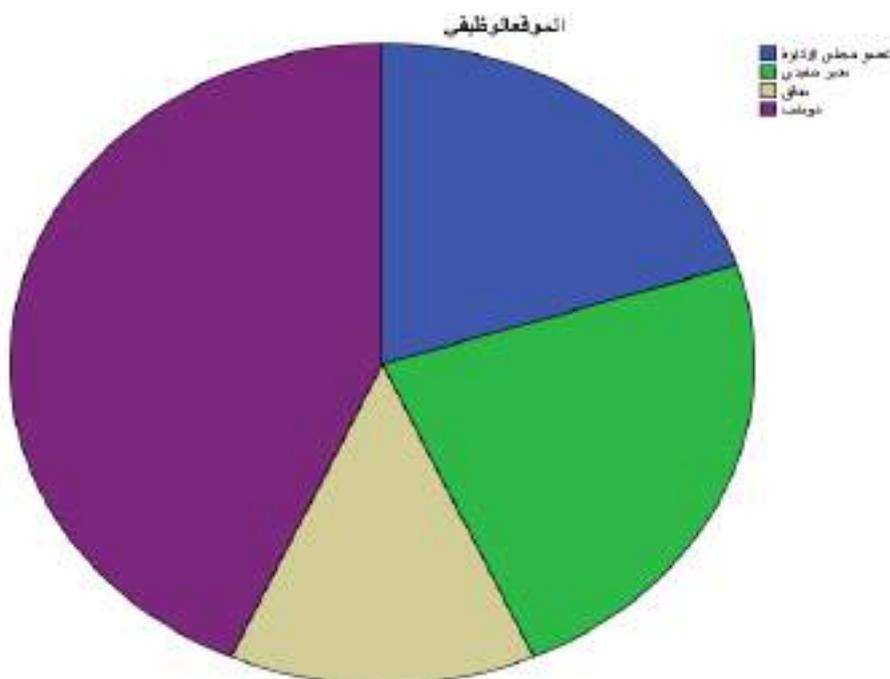
الجدول رقم 15: الموقع الوظيفي للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
عضو مجلس الادارة	6	20.0	20.0
مدير تنفيذي	7	23.3	23.3
مدقق	4	13.3	13.3
موظف	13	43.3	43.3
المجموع	30	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الحول اعلاه ان ما نسبته 13.3% بالنسبة للأشخاص اللذين يمارسون مهنة التدقيق و ما نسبته 20.0% بالنسبة للأشخاص اللذين هم داخل مجلس الادارة ثم تليها ما نسبته 23.3% و قدرت اعلى نسبة ب43.3% بالنسبة للموظفين داخل المؤسسة و هذا ما سيوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم12: الموقع الوظيفي للعينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

-عرض و تحليل محور و متغيرات الدراسة

تظهر الجداول في الأسفل لإجابات الافراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم و هذا من أجل التوصل إلى النتائج مبينة على اقتراحاتهم و آراءهم و الذي اعتمدهما على مقياس 'ليكرت الخماسي'

يتكون هذا الاستبيان من 3 محاور كل محور يشمل على عدة اسئلة التي تعكس لنا اثر تقنيات الحديثة للأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية و محاولة تطبيقها على ارض الواقع و سنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية :

المحور الاول :المعلومات الشخصية

المحور الثاني يحتوي على متغيرين هما :

-تقييم الاداء :06,05,04,03,02,01

-تحليل المالي :06,05,04,03,02,01

المحور الثالث المسمى بالموازنة التقديرية للمبيعات:07,06,05,04,03,02,01

و من تم كذلك استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على اثر تقنيات الحديثة للأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني للمتغير الاول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
1.426	3.43	30	6	12	1	11	0	01
			20.0	40.0	3.3	36.7	0.0	
1.569	3.50	30	8	10	1	11	0	02
			26.7	33.3	3.3	36.7	0.0	
1.413	3.03	30	6	3	7	14	0	03
			20.0	10.0	23.3	46.7	0.0	
0.783	3.10	30	2	7	13	8	0	04

			5.7	23.3	43.3	26.7	0.0	
1.131	3.80	30	12	2	14	2	0	05
			40.0	5.7	46.7	6.7	0.0	
0.662	3.40	30	2	12	12.3	4	0	06
			6.7	40.0	40.0	13.3	0.0	
0.852	3.39	30	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني للمتغير الاول بلغ 0.852 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني للمتغير الاول قدر ب 3.39 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني للمتغير الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.450	2.27	30	0	0	8	22	0	01
			0.0	0.0	26.7	73.3	0.0	
1.094	3.10	30	2	9	13	2	4	02
			6.7	30.3	43.3	6.7	13.3	
1.252	3.47	30	4	17	2	3	4	03
			13.3	56.7	6.7	10.0	13.3	

0.907	4.07	30	10	14	5	0	1	04
			33.3	46.7	16.7	0.0	3.3	
0.664	4.20	30	10	16	4	0	0	05
			33.3	53.3	13.3	0.0	0.0	
0.785	4.07	30	10	12	8	0	0	06
			33.3	40.0	26.7	0.0	0.0	
0.379	3.52	30	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني للمتغير الاول بلغ 0.379 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني للمتغير الاول قدر ب 3.52 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.332	4.10	30	9	15	6	0	0	01
			30.0	50.0	20.0	0.0	0.0	
0.920	3.33	30	4	6	8	0	2	02
			13.3	20.0	60.0	0.0	6.7	
1.430	3.53	30	4	18	1	4	3	03

			13.3	60.0	3.3	13.3	10.0	
0.213	4.17	30	6	23	1	0	0	04
			20.0	76.7	3.3	0.0	0.0	
0.213	4.13	30	7	21	1	1	0	05
			23.3	70.0	3.3	3.3	0.0	
1.085	3.87	30	10	10	6	4	0	06
			33.3	33.3	20.0	13.3	0.0	
0.230	4.67	30	20	10	0	0	0	07
			66.7	33.3	0.0	0.0	0.0	
0.057	3.97	30	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثالث بلغ 0.057 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثالث قدر ب 3.97 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

اختبار الفرضيات الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار t student و ذلك لقبول الفرضية او رفضها حسب المعادلة التالية :

$$y=a_0+a_1x_1+a_2x_2+u$$

Y: المتغير التابع

X₁: المتغير المستقل

A₀: تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0

A₁: معامل الانحدار للمتغير المستقل

U: الخطأ العشوائي

اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول من خلال هذا الاختبار ان تبين هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التقنيات الحديثة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التقنيات الحديثة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضية H1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التقنيات الحديثة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. .

الاداء المالي المتغير التابع Y:

X : التقنيات الحديثة المتغير المستقل .

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج T student للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين و الجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم 19: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	معامل الارتباط
0.000	0.751	2		1.606	البواقي	0.602	0.621
		28	0.43	0.043	الانحدار		
		30	0.57	1.649	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة $F=0.751$ وقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a=0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R=0.602$ اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 60.2 بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء المالي.

الجدول رقم 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

متغير تابع	نموذج	A معامل	معامل Beta	T قيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الاداء المالي	جزء الثابت	3.184	0.621	5.761	0.000
	التقنيات الحديثة	0.602		0.867	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل تقنيات الحديثة و المتغير التابع للأداء المالي من خلال معامل A بلغ 3.184 و هذا ما يفسر ان التغير في قيمة تقنيات الحديثة بوحدة واحدة يقابله 3.184 في الاداء المالي و قدرت قيمة $T = 5.761$ عند مستوى دلالة 0.000 و هي اقل من 0.05 اي وجود دلالة إحصائية بين تقنيات الحديثة للأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار فرضية الفرعية الاولى :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم الاداء على الاداء المالي عند مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتقييم الاداء على الاداء المالي عند مستوى المعنوية 0.05 .

الجدول رقم 21 : نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الاولى

الدلالة الإحصائية	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	R تحديد	R معامل الارتباط
0.742	0.110	2	0.006	0.006	البواقي	0.04	0.063
		28	0.059	1.643	الانحدار		
		30		1.649	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الاولى حيث بلغت قيمة $F=0.110$ بقيمة احتمالية 0.742 وهي اكبر من مستوى معنوية $a=0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R=0.04$ اي ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 4.0 بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء المالي

الجدول رقم 22: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الاولى

متغير تابع	نموذج	A معامل	معامل Beta	T قيمة المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الاداء المالي	جزء الثابت	4.026	0.063	23.512	0.742
	تقييم الاداء	0.016		0.332	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.742 و هي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل تقييم الاداء و المتغير التابع الاداء المالي من خلال معامل A بلغ 4.026 و هذا ما يفسر ان التغير في قيمة تقييم الاداء بوحدة واحدة يقابله الاداء المالي و قدرت قيمة $T=23.512$ عند مستوى دلالة 0.742 و هي اكبر من 0.05 اي لا وجود دلالة إحصائية تقييم الاداء المالي .

اختبار فرضية الفرعية الثانية :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التحليل المالي و الاداء المالي عند مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التحليل المالي و الاداء المالي عند مستوى المعنوية 0.05 .

الجدول رقم 23: نتائج تحليل تباين للفرضية الفرعية الثانية

الدلالة الإحصائية	Fقيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	Rتحديد	Rمعامل الارتباط
0.000	1.633	2	0.91	1.558	البواقي	0.550	0.352
		28		0.091	الانحدار		
		30		1.649	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان تباث صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الاولى حيث بلغت قيمة

$F = 1.633$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R = 0.550$ اي

ان المتغير المستقل يفسر ما مقداره 50.0 بالمئة من التباين في التحليل المالي و الاداء المالي .

الجدول رقم : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثانية

متغير تابع	نموذج	Aمعامل	معامل Beta	Tقيمة المحسوبة	Sigمستوى الدلالة
الاداء المالي	جزء الثابت	4.292	0.253	16.862	0.000
	التحليل المالي	0.091		0.710	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل التحليل المالي و المتغير التابع الاداء المالي من خلال معامل A بلغ 4.292 و هذا ما يفسر ان التغير في قيمة التحليل المالي بوحدة واحدة يقابله الاداء المالي و قدرت قيمة $T=16.862$ عند مستوى دلالة 0.000 و هي اقل من 0.05 ايووجود دلالة إحصائية التحليل المالي و الاداء المالي .

خلاصة الفصل :

من خلال تقييم الاداء المالي للشركة الاسمنت و دراسة الاستبيان بالاعتماد على بين الموازنات التقديرية للفترة الممتدة ما 2013-2016، بين ان الشركة تستخدم الموازنات التقديرية لتخطيط مبيعاتها وتقوم بالرقابة عن طريق حساب الانحراف واتخاذ الاجلاءات التصحيحية، ومنه يمكن القول ان عملية التقييم باستخدام هذه الاداة في المستوى المطلوب كونها تحقق نتائج ايجابية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية اتضح لنا بان هذا الاخير هو تقنية ووسيلة ناجعة لتفادي المخاطر التي تعرقل مسار المؤسسة، وبين اهم المعايير و المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الانشطة المالية التي تمارسها المؤسسة و الاهداف المنجزة خلال فترة من الزمن، و اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الاهداف المحددة، فهو يعتبر من اهم الضروريات للتخطيط المالي السليم، والذي ازدادت اهميته في ظل تعقد و توسع الانشطة المؤسسات الاقتصادية، حيث اصبح الزاما على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية.

فالمؤسسات الاقتصادية تستعمل الاسلوب التقليدي الذي هو التحليل المالي في تقييم ادائها المالي، الذي لم يصبح ناجعا في الوقت الراهن فالمؤسسات التي تبحث عن مواكبة التطور الحاصل و تهدف للاستمرارية لا بد لها من البحث عن اساليب جديدة تستعملها لتقييم ادائها المالي فالمقارنة المرجعية هو الذي يدفع بالمؤسسة للتطور والرقى والنجاح و التميز وتحقيق الريادة وهذا في ظل المنافسة الحادة.

و تعتبر الموازنات التقديرية وسيلة هامة و مفيدة في قياس و تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حيث انها تضع ادارة المؤسسة عن طريق مرسوم بدلا من ان تكون تصرفاتها بمجرد ردود افعال للاحداث، لهذا فان حسن اعدادها و تطبيقها بصورة صحيحة كاداة للتخطيط و الرقابة، يساهم مساهمة فعالة في تحقيق اهداف المؤسسة و هو ما يسمح لها بالوقوف على الانحرافات التي قد تحصل و تصحيحها في الوقت المناسب.

❖ اختبار الفرضيات :

✓ تعتبر عملية تقييم الاداء المالي من اهم الركائز التي تبنى عليها عملية الرقابة ، حيث انها تساعد المؤسسة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف داخل المؤسسة، بالاضافة الى تحديد مستوى تحقيق الاهداف من خلال قياس و مقارنة النتائج المحققة او المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا مما يسمح بالحكم على الفعالية، و كذلك تعبر من اهم مصادر البيانات اللازمة لنمذجة مستقبل المؤسسة. و هذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى.

✓ يعد ميدان مراقبة التسيير مجالا مهما في تسيير المؤسسات بكونه الاداة المساعدة على مسك و قياس وترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة، من خلال تطبيق مجموعة من الادوات الخاصة بهذا الميدان من بينها الموازنات التقديرية، حيث تعد هذه الاخرة بمثابة الذاكرة التسجيلية لجميع المعطيات التي

جمعها، وبالتالي لا يمكن ان يتحقق نظام رقابة فعال دون اللجوء الى نظام الموازنة التقديرية. وهذا ما يثبت

صحة الفرضية الثانية.

❖ نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا توصلنا الى النتائج التالية:

- ✓ يتمثل اداء المؤسسة في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والاهداف المرسومة بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة تحت تصرفها، اذن الاداء هو الكفاءة والفعالية معا.
- ✓ يمثل الاداء المالي محورا اساسيا وفعالا لمعرفة نجاح او فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها و خططها، لان الاداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الاداء المالي الحالي.
- ✓ تقييم الاداء المالي هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية و مقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط، ومن ثمة اصدار احكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.
- ✓ تعد الموازنة التقديرية الوعاء الذي يجوي خطة المؤسسة التي يتم فيها اعداد الاهداف المسطرة و كيفية الوصول اليها وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، مما يسهل من عملية الرقابة وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.
- ✓ تعد كل من عملية التخطيط وعملية الرقابة من اهم وظائف الموازنات التقديرية، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الاهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الموازنات وذلك لتحسين ادائها بصفة عامة وادائها بصفة خاصة.
- ✓ الموازنة التقديرية تعتبر اسلوبا فعالا في تقييم الاداء المالي، من خلال المساهمة في معرفة سبب الانحراف، والبحث عن حلول المناسبة لها في الوقت المناسب، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة.
- و من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا للنتائج التالية:
- ✓ المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما للموازنة التقديرية للمبيعات والموازنة التقديرية للانتاج، نظرا لكون هذه الاخيرة تمثل ايرادات المؤسسة.
- ✓ اثبتت الدراسة التطبيقية ان المؤسسة تستخدم الميزانية التقديرية لتخطيط مبيعاتها وذلك باعتمادها على الطرق الكيفية، وذلك من الاعتماد على مبيعات السنة الماضية فقط

❖ اقتراحات الدراسة:

بناء على النتائج التي وردت فيما سبق، فإنه يمكن ايجاز اهم الاقتراحات التي نراها كفيلة بتفجعا دور الموازنات التقديرية ونوجزها فيما ياتي:

- ✓ يجب ان تعطي المؤسسة عناية للافكار التي تقدمها المستويات الادارية المختلفة في اعداد الموازنة، وان تناج لهم الفرصة للمشاركة في اعدادها والاستفادة من خبراتهم، ومنحهم الشعور بالثقة لزيادة تحفيزهم نحو تحقيق اهداف الموازنة التي شاركوا في وضعها.
 - ✓ ضرورة التخطيط لعملية اعداد الموازنات بشكل جيد عن طريق الاستعانة بموظفين مؤهلين.
 - ✓ اعداد موازنة شاملة تشمل كل الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة.
- وفي الختام نام لان نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع وعرضه وان لم يكن بكل جوانبه فعلى القل الجوانب الاكثر اهمية، وللعمل العلمي افادة واستفادة والكمال لله وحده.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

1. احمد الظاهر، محمد ابو نصار. (2008). المحاسبة الادارية. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات.
2. اسماعيل جمعة. (2000). المحاسبة الادارية و نماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرار. الاردن: الدار الجامعية.
3. اسماعيل مجبل داوي. فاعلية المقارنة المرجعية في تقويم الاداء و امكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية الغير الهادفة للربح. العراق.
4. الشيخ الداوي. (2009). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. الجزائر، الجزائر.
5. الموقع الالكتروني <http://fr.wikipedia.org/wiki/benchmarking>
6. الهام يحيوي. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. ورقة، باتنة : مجلة الباحث.
7. الياس بن ساسي، يوسف قريشي. (2006). التسيير المالي (الادارة المالية) (الإصدار الطبعة الثانية). الاردن: دار وائل للنشر.
8. ايثار عبد الهادي ال فيحان. (2005). المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات. العراق: مجلة الادارة و الاقتصاد العدد (54) الجامعة.
9. بن ربيع حنيفة. (2002). الواضح في المحاسبة العامة للمؤسسة. الجزائر: دار هومة.
10. توفيق محمد عبد المحسن. (2003.2004). تقييم الاداء مدخل جديد... لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي.
11. توفيق محمد عبد المحسن. (2003\2004). تقييم الاداء مدخل جديد... لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي.
12. توفيق محمد عبد المحسن. (2004/2003). تقييم الاداء مدخل جديد... لعالم جديد. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
13. حجازي محمد عباس. (1971). مبادئ عملية الموازنات. بدون بلد النشر: مجلة التكاليف، العدد 1.

14. حليني سارة. (2014). مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الادارية. ورقة: جامعة قاصدي مباح.
15. خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة. (2000). التحليل المالي للقوائم المالية و الافصاح المحاسبي. الاردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع.
16. خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة. (2000). التحليل المالي للقوائم المالية و الافصاح المحاسبي. الاردن: دار الميسرة للنشر و التوزيع.
17. دادن عبد الغني. (2006). قراءة في الاداء المالي و القيمة في المؤسسات الاقتصادية. الجزائر.
18. زهير ثابت. (2001). كيفية تقييم اداء الشركات و العاملين. مصر: دار النهضة العربية.
19. سمير محمد عبد الوهاب. (2010). المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الاداء. المؤتمر الدولي لتنمية الادارية، الرياض.
20. صالح صافي خالص. (2010). رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
21. صيفي حسينة. (2010). دور التخطيط المالي فب تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية. ورقة: جامعة قاصدي مباح.
22. طارق عبد العال حماد. (2006). الموازنات التقديرية نظرة متكاملة. مصر: الدار الجامعية.
23. عادل عشي. (2002) تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية . جامعة محمد خيضر بسكرة
24. عبد الحي مرعي. (1992). المحاسبة الادارية: مفاهيم-اتخاذ قرارات-تخطيط-رقابة-تقييم اداء. مصر: الدار الجامعية.
25. عبد الله قويدر الواحد و ناصر دادي عدون. مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية الجزائرية). دار المحمدية، الجزائر.
26. عدنان تايه النعيمي. (2008). الادارة المالية النظرية و التطبيق (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الاردن: دار الميسرة.
27. عدنان تايه النعيمي و اخرون. (2006). الادارة المالية النظرية و التطبيق (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار الميسرة.
28. عصام فهد العريبد. (2003). المحاسبة الادارية. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

29. عصام فهد العريبد. (2003). المحاسبة الادارية. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
30. علي السلمي. (1989/1988). الادارة العامة. مصر: دار غريب للطباعة.
31. علي عباس. (2008). الرقابة الادارية في منظمات الاعمال. الاردن: اثناء للنشر والتوزيع.
32. فريد شناف. (2002). مدخل للموازنة التقديرية للانتاج. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
33. فلاح حسن الحسيني و مؤيد عبد الرحمان. (2006). ادارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر (الإصدار الطبعة الثانية). عمان: دار وائل للنشر.
34. لسوس مبارك. (2004). التسيير المالي. الجزائر.
35. محمد ابو قمر. (2009). تقويم اداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن. غزة: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية.
36. محمد بوتين. (1999). المحاسبة العامة للمؤسسة. الجزائر .
37. محمد راضي سامي. (2005). المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات. مصر: الدار الجامعية.
38. محمد صالح صافي خالص. (1997). تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
39. محمد فركوس. (2001). الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير. الجزائر.
40. محمد محرم زينات، ناصر نورالدين عبد اللطيف. (2012). المحاسبة الادارية. مصر: الدار الجامعية.
41. محمد مفلح عقل. (2006). مقدمة في الادارة المالية و التحليل المالي. الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
42. محمد هيثم الزغبى. (2000). الادارة والتحليل المالي. الاردن: دار الفكر.
43. منصور علي محمد. (1999). مبادئ الادارة اسس ومفاهيم. مصر: مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
44. ناصر دادى عدون. (2003). مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية: حالة البنوك. الجزائر: دار المحمدية، العامة.
45. ناصر دادى عدون نواصر محمد فتحي. (1991). دراسة الحالات المالية . الجزائر : دار الافاق .
46. ناصر دادى عدون، نواصر فتحي.

47. ناصر نور الدين عبد اللطيف. (2009). *الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية و تكنولوجيا المعلومات*. مصر: الدار الجامعية.
48. نوبلي نجلاء. (2015). "استخدام ادوات المحاسبة الادارية في تحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية" اطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
49. وليد ناجي الخيالي. *مدخل في المحاسبة الادارية*. الدنمارك: مؤسسة مي للطباعة.

المراجع بالأجنبية

50. camp robert. (1992). *le benchmarking pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents*. paris.
51. jean Brilmanm : "les meilleures pratiques de management au coeur de la performance". (2000). paris.
52. jean-pierre .- *Evalution de la performance Dune PME*.
53. jossette peyrad . (1999). *analyse financier*8 (الإصدار) eme edition .(paris.
54. ministere de la fonction publique et de la reforme de l etat) .juin 2002 .(*le controle de gestion dans les administrations de l etat* (الإصدار) fiche21 .(france.
55. pascal barnetogeorgorion finance .(2009) .*manuel et application* (الإصدار)2 eme edition .(dunod paris.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب بعين تموشنت

كلية العلوم الإقتصادية

تقنيات الحديثة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

استمارة الاستبيان:

السادة **العمال**، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

تحية طيبة، وبعد

يقوم الطالبان بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى قياس "تقنيات الاداء المالي في المؤسسة

الاقتصادية " وذلك في طور الإعداد لشهادة ماستر تخصص مالية مؤسسة .

وعليه فإننا نرجو منكم التكرم بمساعدتنا والإجابة على الأسئلة المطروحة والفقرات المطروحة من خلال

التعبير عن رأيكم بوضع علامة (×).

كما نعلمكم أن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط وأن كل إجاباتكم ستحفظ بالسرية التامة.

إشراف الأستاذة:

جديدن لحسن

زيتوني بشرى

ولهاصي ريم ربحان

الجزء الأول: البيانات الشخصية

(1) النوع

ذكر أنثى

(2) العمر

30-20 سنة 40-31 سنة

50-41 سنة أكثر 5 سنة

(3) الدرجة العلمية

بكالوريا ثانوي

ماجستير دكتوراه

ماستر أخرى

(4) التخصص العلمي (غير ضروري التخصص)

إدارة أعمال

اقتصاد أخرى

(5) عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي

أقل من خمس سنوات 0-5

11-15 سنة أكثر سنة

(6) الموقع الوظيفي

عضو مجلس إدارة مدير تنفيذي

مدقق موظف

1-تقييم الاداء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	هل يقومون بالتقييم الدوري للاداء					
02	هل يوجد خطة معدة مسبقا لمقارنة تقييم الاداء الفعلي بالاداء المرغوب					
03	هل يتم ربط الحوافز و المكافآت بنتائج تقييم الاداء					
04	متى يجري تقييم الاداء في اي وقت من السنة و كم من الوقت يستغرق لاكمال العملية					
05	اي الطريقة التي تستخدمها المؤسسة اتقييم الاداء التقليدية ام الحديثة					
06	هل تقييم الاداء سهل الاستخدام و مرن ام صارم و قاسي					

2- تحليل المالي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	من بين خصائص التحليل المالي هو أنه يتصف بضعف الدلالة لأنه يعتبر تحليلاً ساكناً					
02	هل من عيوب تحليل الأفقي أنه لا يظهر الوزن النسبي لمختلف العناصر					
03	هل إنخفاض الأصول المتداولة وارتفاع الأموال الدائمة يؤدي إلى ارتفاع صافي راس المال العامل					
04	هل ارتفاع الأصول الثابتة و إنخفاض الديون طويلة الأجل تؤدي إلى ارتفاع نسبة تغطية الديون طويلة الأجل					
05	هل دراسة و تقويم الظروف الإقتصادية للقطاع الذي تنتمي إليه المنشأة يعتبر من الأغراض الأساسية					
06	هل معرفة إجهاد تطور عناصر القوائم المالية تعتبر من الخصائص الأساسية للتحليل العمودي					

3-الموازنة التقديرية للمبيعات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1.	هل للموازنة التقديرية للمبيعات دور في اعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة					
2.	ما مدى تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة التقديرية					
3.	هل يمكن ان يكون للمؤسسة نظام رقابة فعال بدون استخدام الموازنة التقديرية					
4.	هل تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات اسلوب فعال في تقييم الاداء المالي و معرفة سبب الانحراف .					
5.	هل تساهم موازنات المؤسسة على تفعيل النظام التخطيطي و الرقابي					
6.	هل يجب استخدام الميزانية التقديرية اداة للرقابة					
7.	هل يساعد التقدم التكنولوجي في اعداد الموازنات .					

شكرا على حسن تعاونكم معنا