الفصل الثاني

تقويم وتحليل الأداء المالي

يحتوي هذا الفصل على مبحثين هما:

المبحث الأول: تقويم الأداء المالي

المبحث الثاني: تحليل الأداء المالي

المبحث الأول
تقـويم الأداء المـالي

1/ مقدمة:

يعتبر تقويم أداء الشركات أحد العناصر الاساسية لنظام الرقابة الإدارية، وأكثر مهام المحاسبة الإدارية اهمية واكثرها صعوبة، لذا فأن النظام الفعال لقياس اداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن مؤشرات اساسية للأداء، وهي مقاييس تتولي دراسة نشاط الشركة ككل من وجهة نظر الزبائن، بهدف توفير تغذية عكسية لمساعدة اعضاء الشركة على تحديد القصور وفرص التحسين.

وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية والغير مالية، إن قياس الأداء لم يعد يقتصر على المعيار المالي او الكمي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح شركة ما وإدارتها وأقسامها فتقارير الأداء المبنية على مؤشرات رقمية لتبيين كمية العمل ليست معبرة لقياس جهة ما وذلك لكونها تعطي رؤية محددة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات.

وبالتالي الوقوع في دوامه الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلا من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة، وهنالك أساليب وتقنيات للإدارة الأداء أهمها استخدام بطاقة العلامات المتوازنة وهي طريقة تستخدم لتقويم أداء منشأة او اداء وحدة وإيجاد التوازن لمعايير الأداء الناجح.

2/ مفهوم تقويم الأداء المالي:

يعتر أسلوب تقويم الأداء من المواضيع حديثة النشأة من حيث الاستخدام. وتناول العديد من الكتاب مفاهيم متعددة بطرق مختلفة كالآتي:[1]

"تعددت مفاهيم تقويم الأداء وتباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، فبعضهم اعتبرها عملية إدارية دورية، هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات

(1) عبد السلام محمد مهدي علي، دور الموازنات التخطيطية في قياس زيادة وكفاءة الأداء المالي في المنظمات الخيرية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2014، ص160-161.

التي يمارسها في موقف معين"، كما ان هنالك مفهوم اخر لتقويم الأداء بأنه" فحص مرحلي منتظم لمجريات الأداء في أية وحدة اقتصادية لتحديد مواطن قوتها وضعفها على السواء، حتى يتثنى تكوين رأي مهني عن عمليتها التشغيلية وطرح توصيات الإصلاحية والتصحيحية لسد الثغرات وتلافي القصور، خصوصا في المجالات الحيوية الرئيسية".

تقويم الأداء هو" عبارة عن عملية ودراسة متعمقة، الهدف منها مساعدة متخذ القرار لتحديد الاختيار أو البديل الأفضل أو المناسب من بين البدائل المتاحة"، كما أن هنالك مفهوم آخر يصف تقويم الأداء بانه" فحص تحليلي شامل للطرق التشغيل المختلفة مع استخدام الموارد البشرية والمادية أحسن استخدام بأقل تكلفة وأكبر عائد، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة[1]

ما تم استنتاجه من هذه المفاهيم المتعلقة بتقويم الأداء المالي بانه عملية إدارية ودورية تقوم بقياس نقاط القوة والضعف لكل منشآه على حدة وبأنه عبارة عن مجموعة من البدائل المقترحة وعلى المنشاة ان تختار البديل الامثل الذي يحقق للمنشاة تكلفة أقل وعائد أكبر.

3/ تعريف تقويم الأداء:

رغم تعدد أراء الباحثين والخبراء في موضوع تقويم الأداء المالي إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقويم الأداء يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة، ومن اهم هذه التعريفات:

إن تقويم الأداء هو الركيزة الأساسية لتحسين الأداء وكفاءته، لأنه جوهر الرقابة من أجل تحليل الانحرافات المترتبة على عملية التقويم بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط الناتج من التنفيذ الفعلي وإجراء الفحص الدقيق والتحليل المنظم لاتجاهات التنظيم داخل العمل.

يعتبر تقويم الأداء المالي قياسا للنتائج المحققة او المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقدم إجراءات ووسائل طرق القياس، كما أن هنالك تعريف آخر للتقويم الأداء المالي وهو" تقديم

(1) موسى فضل المولى مالك، دور التحليل المالي في أداء المنشآت، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليـــا، رسالة ماجستير منشورة، 2007، ص 44.

حكما ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات اطرافها المختلفة"[1].

يقصد بتقويم الأداء المالي تلك العمليات التي تقيس الأداء الجاري وتقوده إلى أهداف معينة محددة مسبقا، فهذه العملية تتطلب وجود أهداف محددة مسبقا لقياس الأداء الفعلي، وأسلوبا لمقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط له، لأنه على أساس نتائج المقارنة يوجه الأداء بحيث يتفق مع الهدف أو المعيار المحدد لهذا الأداء من قبل.

كما نستنتج من هذه التعريفات أن تقويم الاداء المالي يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضبط سلوك التخطيط واجراءات وسائل طرق القياس، ويقصد به العمليات التي تقوم بقياس الأداء الجاري.

4/ أهمية تقويم الأداء:

إن عملية تقويم الأداء تمثل حلقة وصل في سلسلة متكاملة ومترابطة من مراحل العملية الإدارة التي تبدأ عادة بتحديد الأهداف المتوقع تحقيقها نتيجة استخدام الموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية في متابعة تحقيق الأهداف بغية كشف الانحرافات وتحليلها وذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة.

وتمثل اهمية تقويم الأداء في النواحي التالية: [2]

1- إن عملية تقويم الأداء تقوم على معايير ومؤشرات تستطيع الإدارة استخدامها لقياس أنشطتها الأساسية على مستويات الوحدة كافة، كمان أن عدم استخدام هذه المعايير يؤدي إلى صعوبة الحكم على كفاءتها وفعاليتها.

---

(1) د. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، جامعة المنصورة، كلية التجارة، بحث منشور، 2000م، ص38.

(2) محمود عبد الفتاح الوشاح، تقويم الأداء في المستشفيات الحكومية الأردنية، اطروحة لنيل درجة الدكتوراه غير منشورة ، جامعه السودان للعلوم التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2007م، ص40-41.

2- إن التوجه للحديث في استخدام تقويم الأداء يتمثل بالتركيز على تطوير الأداء أكثر من محاسبة الأداء لهذا فأن الضرورة تقضى التعرف على عناصر تقويم الأداء وتشخيص عناصر الأداء وجوانبه المختلفة وبالتالي تحليل نقاط قوته والعمل على تطويرها وجوانب الضعف والعمل على معالجته.

3- يتم من خلال هذه العملية التعرف على مدى تحقيق الإدارة وعملياتها وأنشطتها وأهدافها عملا بأن النشاط الإداري يمثل عديد من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والتوظيف والتمويل والرقابة والتقييم، وإن الوظيفة الأخيرة تهدف إلى التأكد من أن الأنشطة كافة قد نفذت في حدود الموارد والإمكانيات وإنها كانت موجها نحو تحقيق الهدف.

4- أصبح هنالك اهتمام متزايد بموضوع تقويم الأداء في دول العالم الثالث لمحدودية مواردها وقلة إمكانياتها، الأمر الذي يحرم على إدارة مؤسساتها الحرص على ترشيد الاستهلاك واستخدام هذه الموارد. وهذا يعتبر من ضمن المعايير اللازمة في قياس مدى كفاءة هذه المؤسسات، والتأكد من أنها حققت أهدافها باستخدام أقل الموارد وأقل التكاليف.

5- تعتبر عملية تقويم الأداء أحد الوسائل الأساسية التي تزود مستخدمي القرار في الإدارة العليا لأي مؤسسة بالمعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بكيفية أداء الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون.

6- تساعد عملية التقويم في تحديد المسؤولين عن الانحرافات، وخاصة عندما تقترن بتحديد واضح لمراكز المسؤولية.

7- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة بالشكل الذي يدفعها الى تحسين مستوى أدائها.

8- اكتشاف التغيرات التي لها تأثير على أنشطة المنظمة، واكتشاف القرارات الخاطئة فورا لاتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب.

9- يلعب دورا في الاستخدام الأمثل للموارد التوزيع الأمثل لهذه الموارد المتاحة.

5/ أهداف تقويم الأداء:

وتبين لنا من استقراء تعريفات تقويم الأداء المالي أن اغلبها متقاربة في المفهوم بل إن بعضها مترادف بدرجة كبيرة، وأنها تدور جميعا حول تحديد مفهوم الأداء لأنها قد اشتملت على الكثير من الأسس والمبادئ والسمات والأهداف التي من نشأتها أن تقدم تفسيرا واضحا لتقويم الأداء وأبرزها ما يلي:[1]

1- تكوين إطار هيكلي سليم لتقسيم أداء عناصر الإنتاج والتمويل والاستخدامات.

2- اكتشاف العوامل المؤثرة في النتائج المحققة.

3- المساندة على ربط عملية الحوافز والحقوق للعنصر البشري لمسؤولياته وواجباته.

4- تحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطط المرسومة: يهدف التقويم على تحديد مسؤوليات العاملين بتنفيذ الخطط ومحاسبتهم على الانحراف الذي حدث.

5- تعد وسيلة يمكن أن تساعد الإدارة في حسن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.[2]

6- تعتبر عملية تقويم الأداء وسيلة تساعد في التقليل من درجة المخاطرة واختيار البديل المناسب بين عدة بدائل مختلفة.

7- تساعد عملية تقويم الأداء على توجيه الأموال في المشروعات التي تحقق الأهداف المحدودة.

8- تخفيض معدل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.[3]

9- الوقوف على مستوى إنجازات المؤسسة ومقارنتها بأهدافها المسطرة.

10- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

---

(1) محمد الأمين الهادي أحمد، دراسة سابقة، ص21-22.

(2) موسى فضل المولى مالك، دراسة سابقة، ص48.

(3) خديجة دزاين، معطا الله مبروكة، تقويم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس، كلية العلوم الاقتصادية، بحث منشور، 2013م، ص9

11- الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط الشركة وإجراء تحليل شامل لها وبيان أسبابها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المتغذين إلى وسائل تلافيها مستقبلا.[1]

12- الوقوف على كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل ونوعية أفضل.

13- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتها في المسار الذي يوازن بين الطموح والإمكانيات المتاحة.

5/ القواعد الأساسية لتقويم الأداء:

هنالك مجموعة من القواعد الأساسية لتقويم الأداء حيث يمكن تلخيصها في:[2]

1- تحديد الهدف: تتم عملية الأداء بصورة جيدة يتطلب ذلك التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين بتحديدها بشكل واضح ودقيق مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم.

2- وضع برنامج لإنجاز الأعمال: في ضوء أهداف تقويم الأداء المالي، يتم وضع خطة متكاملة لإنجاز الأعمال بشكل تفصيلي لكل مجال من مجالات النشاط في الشركة، توضح فيها الموارد المالية والبشرية المتاحة لها، التي تتبعها في إدارة واستخدام هذه الموارد وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ونوع التقنية المستخدمة.

3- تحديد مراكز المسؤولية: يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين، ولها سلطة اتخاذ القرار القرارات، التي من نشأتها إدارة جزء من نشاط الشركة، وتحديد النتائج التي تتحصل عليها، لذلك يجب أن تعرف مسؤولية كل مركز من العملية الإنتاجية لغرض المساءلة وبيان أساليب الانحرافات التي تقع خلال عملية التنفيذ.

---

(1) بن عمار مالك، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقويم الأداء، جامعة منتسوري قسنطينة، بحث ماجستير منشور ، 2010م، ص92-93.

(2) بن مالك عمار، مرجع سابق، ص94-95.

4- تحديد معايير الأداء: تتطلب عملية تقويم الأداء وضع معايير لغرض المقارنة مع النتائج المحققة فهي عبارة مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي تحققها الشركة.

5- توفر جهاز مناسب لتنفيذ عملية تقويم الأداء: حيث تعتبر هذه الخطوة أساس عملية تقويم الأداء حيث يفترض وجوده قبل بدأ عملية تقويم الأداء، إذا يتكفل هذا الجهاز يجمع المعلومات والمتابعة لمختلف التطورات للأغراض المحددة التي تراها الإدارة مناسبة لعملية التقييم.

وكنتيجة لهذه المرحلة الأخيرة تتطلب عملية التنفيذ المرور بالمراحل التالية:

أ- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية.

ب- تحليل ودراسة المعلومات والبيانات الإحصائية المتعلقة بالنشاط.

ج- إجراء عملية التقويم: وذلك باستخدام المعايير ومختلف النسب.

د- تحديد الانحرافات: وذلك بمقارنة التقويم مع الأهداف المخططة للشركة.

ز- متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: وذلك بتزويد نتائج تقويم الأداء إلى الإدارات المختلفة داخل الشركة.

6/ أغراض تقويم الأداء المالي:

اغراض تقويم الأداء المالي تتمثل في الآتي[1]:

1- متابعة الكفاءة في الأداء بغرض التحقيق من التنفيذ الفعلي بأعلى درجة ممكنة، مع تجنب الأخطاء في التنفيذ.

2- متابعة تنفيذ الأهداف بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف المقدرة في الوقت.

3- تقويم نتائج التنفيذ بعد تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن متابعة التنفيذ.

(1) محمد الأمين الصاوي، مرجع سابق، ص26

7/ خصائص عملية تقيم الأداء:

لكي تكون عملية تقويم الأداء عملية ناجحة وسليمة وعملية فأنه لابد من أن تتصف هذه العملية بمجموعة من الخصائص والمواصفات من اهمها ما يلي[1]:

1- مراعاة مبدأ التكلفة والعائد الاقتصادي في ممارسة عملية تقويم الأداء، إذ يجب التأكد من أن لنظام تقيم الأداء المستخدم عائدا يتجاوز التكلفة.

2- توفير الحياد والاستقلال للجهاز الذي سيتولى القيام بعملية تقويم الأداء لضمان أكبر من الدقة والموضوعية.

3- أن تكون عملية تقويم الأداء مقبولة من قبل الجهاز القائم بعملية تقويم الأداء وهذا يتطلب مشاركة القائمين عليه في تصميمه وتطويره وحشد الكفاءات المتميزة.

4- أن يتم إيصال نتائج عملية تقويم الأداء بالسرعة والوقت المناسب إلى الجهات المعنية.

5- يجب أن ترتبط عملية تقويم الأداء بنظام فعال ومتطور للمعلومات حيث أن وجود نظام متطور للمعلومات يسهل تسجيل الأداء.

6- أن تتصف عملية تقيم الأداء بالملائمة من خلال المعايير والمؤشرات المستخدمة فيها بمعنى أن تكون هذه المعايير والمؤشرات لذات القطاع ومناسبة لذات النشاط حيث أنه من غير الملائم أخذ معايير لقطاع والقياس عليها.

8/ مراحل عملية تقويم الأداء المالي:

هنالك عدة مراحل تمر بها عملية تقويم الأداء من اهمها:[2]

1- مرحلة التخطيط:

يتم في هذه المرحلة إعداد الموازنات والقوائم التقديرية وتحديد أدوات التقويم التي سيتم استخدامها، وتحديد المراكز المسئولة عن عملية التقويم والأهداف المستقبلية المتوقعة.

---

(1) محمود عبد الفتاح الوشاح، مرجع سابق، ص47-48.

(2) مشعل المطيري، تحليل وتقويم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، جامعة الشرق الأوسط، رسالة حصول على الماجستير منشورة ، كلية الأعمال، 2011م، ص19.

2- مرحلة تحديد الأهداف:[1]

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف الوحدة التي تم وضعها حسب أهميتها، وترتيب تلك الأهداف حسب أولوية واضحة للتقييم. وقد يكون بعض هذه الأهداف ملموسا وبعضها غير ملموس، قد يكون بعضها محددا وبعضها الآخر غير محدد.

3- مرحلة تقويم المشروعات وتتضمن الخطوات الآتية:[2]

أ- وضع الأسس والمبادئ الضرورية لعملية التقييم.

ب- دراسات الجدوى الفنية والاقتصادية.

ج- تقويم دراسة الجدوى.

د- اختيار المعايير المناسبة لعملية التقييم.

هـ- مرحلة متابعة تنفيذ المشروعات.

4- قياس الأداء الفعلي:

في هذه المرحلة حيث يتم التمكن من قياس كفاءتها وفعاليتها وذلك من خلال اختيارها لمجموعة مؤشرات ومعايير وعليه فأن قياس الأداء يهدف إلى التشخيص ويمكن أن يتبنى من خلاله الانحرافات.

5- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة، وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن أسبابها قد حددت، والحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل[3].

---

(1) محمود عبد الفتاح الوشاح، مرجع سابق، ص48.

(2) موسى فضل المولى مالك، مرجع سابق، ص52.

(3) سناء مسعودي، تقويم الأداء المالي للبنوك، جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادات الماستر منشورة، 2015م، ص31-32.

9/ فوائد تقويم الأداء:

لتقويم الأداء فوائد نوجزها فيما يلي:[1]

1- يعتبر تقويم الأداء من أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة والضبط.

2- يعتبر من أهم مصادر البيانات الأولية اللازمة للتخطيط.

3- يعتبر تقويم الأداء من أهم دعائم رسم السياسات العامة، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة.

4- يوفر تقويم الأداء للمنظمة أساس عادل لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترفيه والتدريب وغيرها.

5- يمكن أن يستخدم تقويم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذا احتوى على معايير لقياس الأداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفردي.

10/ عناصر تقويم الأداء:

من أهم عناصر تقويم الأداء نجد ما يلي:

1- **الكفاءة:** إن مفهوم الكفاءة يتصل بالتوازن بين كمية المواد المستخدمة في المؤسسات كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، باعتبار أن المؤسسة آداه تحويل المدخلات إلى مخرجات. هنا نرى أن الكفاءة هي الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل.

2- الفعالية: تتمثل في السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية استخداما قادرا على تحقيق الأهداف والنمو والتطور.

3- الإنتاجية: وتتمثل في مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسة، واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد.

---

[1] خديجة دزايت، معطا الله مبروكة، دراسة سابقة، ص9

4- الجودة: هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلكين وبأقل تكلفة. وهنا تشير الجودة إلى وجود علاقة بين المستهلك والمنتج[1].

11/ معايير تقويم الأداء:

إن معايير تقويم الأداء تحدد على ضوء الأهداف الكلية وتستخلص المعايير النحو التالي[2]:

1- قياس الأداء الفعلي:

توجد معايير لقياس الأداء المالي تتمثل في العائد قبل الضرائب مقسوما على رأس المال المستثمر، وإذا كان هو المعيار المتبع فأنه يجب استخدامه لتقسيم الأداء المالي وقد يكون من الضروري في هذا الإطار النظر في بعض النسب المالية:

أ. إجمالي الأرباح: المال المستثمر.

ب. المبيعات: الأصول الثابتة.

ج. المخزون: المبيعات.

د. المدينين: المبيعات.

2- الربط بين الربحية المالية والكفاءة الإنتاجية:

الربحية تنجم أساسا من الهامش بين تكلفة الإنتاج وإيرادات المبيعات. وبالمقابل فأن تكلفة الإنتاج تعتمد على تكلفة المدخلات والكفاءة الإنتاجية التي تستخدم بها، لذا يمكن القول إن الربحية والكفاءة الإنتاجية لا ينفصلان عن بعضهما.

3- المعايير القطاعية:[3]

هي معايير لأداء مستمدة من القطاع المصرفي الذي ينتمي اليه المصرف، وهي تشير إلى معدل أداء مجموعة من المصارف في القطاع إذ أنه في الوقت الذي تتفاوت فيه المصارف في

---

(1) سناء سعودي، مرجع سابق، ص 28.

(2) محمد الأمين الهادي أحمد، دراسة سابقة، ص22-23.

(3) أمارة محمد يحي، تقويم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، جامعة الجبل المغـزي ، كليـة التجـارة ، دراسة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، ص186-187.

الأداء، فأن هنالك خصائص مشتركة بينها، نابعة عن طريقة أنشطتها، وتشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها، يمكن تجميع أداء القطاعات المختلفة للوصول الى أداء الاقتصاد القومي ككل.

4- المعايير المستهدفة:

هي معايير إدارة المصرف على بلوغها، من خلال استراتيجياتها وسياساتها، وخططها، وموازناتها، ويعني الابتعاد عنها وعدم تحقيقها، انحرافا عن الأداء المطلوب ولابد من تشخيص مسبباتها ومعالجتها.

5- المعايير التاريخية:

هي معايير مستمدة من أداء المصارف ذاته في الماضي، إذ يمكن للمحلل المالي حساب المؤشرات المالية من القوائم المالية لغرض رقابة أداء السنة المعنية قياسا بتلك السنوات على أن يؤخذ بالحسبان عند إجراء المقارنة.

12/ مستويات تقويم الأداء:

هنالك عدة مستويات لتقويم الأداء تتمثل في الآتي:[1]

1- التقويم على مستوى المنشأة:

يتم قياس آثر المشروع في النشاط الاقتصادي في الإقليم الذي يعمل فيه وتأثيره على الوحدات الإنتاجية الأخرى القائمة.

2- التقويم على المستوى القومي:

ويتضمن هذا التقويم قياس تأثير المشروع في الأهداف الأساسية للخطة وقياس تكلفة المشروع من وجهة نظر الاقتصاد القومي.

3- تقويم أداء السياسة العامة للدولة:[2]

---

[1] موسى فضل المولى مالك، دراسة سابقة، ص50-51.

[2] محمود عبد الفتاح الوشاح، دراسة سابقة، ص53

هي عبارة عن التوجهات والرغبات العامة التي تبديها الحكومة والتي تعبر عنها بمجموعة من البرامج والأنشطة والمشاريع التي تسعى التي تحققها خدمة الأهداف التنمية الشاملة في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

13/ خطوات تقويم الأداء:

تتطلب عملية تقويم من القائمين عليها استعمال أس منطقية، يتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفيما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقويم الأداء[1]:

1- تحديد معايير الأداء: يتم فيه هذه المرحلة تحديد معايير الأداء بالتعاون بين إدارة المنظمة والعاملين، حيث يتم فيه تعيين الأفراد المعنيين بالتقويم وكذا القائمين به، والنتائج التي يتبقى تحقيقها مع تحديد الفترات التي تم فيها تقويم الأداء.

2- قياس الأداء: تأتي في هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يسير بها الأداء.

3- تقويم الأداء: عندها يقيم أداء جميع العامليين، والتعرف على مستوياتهم مما يفيد في اتخاذ القرار.

4- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المنظمة دراسة تحليل نتائج التقويم واتخاذ القرارات المناسبة في تطوير كفاءة العامليين.

5- اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، والتعيين والفصل.

6- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل أخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي من الممكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقويم من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات وقيم العاملين.

---

[1] عبد السلام محمد مهدي، دراسة سابقة، ص170-171.

14/ شروط نجاح عملية تقويم الأداء:

من أجل أن تتمكن عملية تقويم الأداء من تحقيق الأهداف المسطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح يجب أن تتوفر أو تحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي:

1- تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءا عليها التقويم بشكل واضح ودقيق ومفهوم حيث يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بشكل سهل وجيد.

2- يجب أن يتوفر في عناصر التقويم العمومية وإمكانية الملاحظة التمييز.

3- يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقويم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة، في تقويم عدد من الوظائف تتعاون قيمتها النسبية من وظيفة الأخرى.

4- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقويم الأداء فكلما كانت اتجاهات الإدارة إيجابية نحو عملية التقييم، يعني كلما كانت فرص نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر.

5- يجب أن يكون تقويم المرشحين للمرؤوسين قائما على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا أن تتأكد من أن المشتركين موضوعا في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزا لواحد أو أكثر من العاملين.

6- ألا يقتصر هدف تقويم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل أن يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.

7- وجود نظام لتقويم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر بعض الخصائص كالشمول والوضوح والسرعة والتكامل مع العملية الإدارية[1].

[1] عبد السلام محمد مهدي، دراسة سابقة، ص 172.

المبحث الثاني
تحليل الأداء المالي

1/ مقدمة:

يهدف التحليل المالي إلى دراسة العلاقات القائمة بين الحسابات في القوائم المالية بهدف التوصل إلى مؤشرات أو مقاييس تساعد في معرفة ما تكون عليه هذه العلاقات في المستقبل، والعمل على التدخل في هذه العلاقات إذا اكتشفت انها تسير في اتجاه غير سليمه[1].

ولتحقيق هذه الأهداف يقوم المحلل بعمل المقارنات وتحديد نسب مالية للربط بين أرقام الحسابات المختلفة ومتابعة ذلك من سنة لأخرى لمعرفة اتجاهاتها، ومقارنة بيانات القوائم المالية للشركة المعنية مع بيانات القوائم المالية للشركة محل الاهتمام وحتى يكون التحليل المالي مفيدا للغرض الذي ينفذ من أجله فأن على المحلل المالي أن يعطي مدلولات تحليلاته ونتائجها أهمية أكبر بكثير من مجرد تحديد النسب والاتجاهات لأن هذا الأمر يعتبر امرا روتينيا .حيث تتوفر في الوقت الحالي برامج حاسوب يتم حساب كل النسب المالية بواسطتها بمجرد اعطاء الأوامر الخاصة بذلك الحاسوب.

أصبح التحليل المالي من أهم الأدوات التي يعتمد عليها في قراءة وتفسير القوائم المالية لما تلعبه من دور كبير في مجالات التخطيط والتنفيذ والرقابة، ويعد التحليل وسيلة مهمة لمستخدمي القوائم المالية من ملاك وإدارة ومستثمرين وجملة أسهم للوقوف على الموقف الملي للمنشأة ومعرفة نقاط القوة والضعف والانحرافات، كما يعد التحليل المالي وسيلة مهمة تستخدمها الإدارة للتوضيح لملاك الشركة مدى كفاءتها في اتخاذ القرارات المالية في إدارة الأموال، كما يستخدم كوسيلة رقابية مهمة لأصول الشركة وممتلكاتها[2].

---

(1)محمد تيسير الرجبي ، تحليل القوائم المالية جامعة القدس المفتوحة، 1998م، ص6.

(2)موسى فضل المولى ، دور التحليل المالي في تقويم أداء المنشآت، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة النيلـــين كلية الدراسات العليا، 2007 م، ص3

2/ مفهوم التحليل المالي:

يتضمن مصطلح التحليل المالي Financial Analysis إيجاد العلاقات ذات الدلالة بين أرصدة القوائم المالية، فهو يشمل كل أنواع التحليل التفصيلي للبيانات المالية قبل التخطيط للمستقبل أي قراءة للماضي للتنبؤ للمستقبل.

3/ تعريف التحليل المالي:

يمكن باختصار تحديد المقصود بالتحليل بانه تشغيل البيانات التاريخية بالقوائم المالية للتعرف على المركز المالي للمنظمة مما يساعد على وضع أنسب الخطط المالية التي تحقق مصالح الملاك والإدارة والعاملين والمجتمع".[1] ويتضمن هذا التعريف:

1- إن التحليل المالي يتعلق بالأرصدة التاريخية للقوائم المالية.

2- وإنه يسبق التخطيط المالي.

3- ويهدف إلى تعظيم قيمة المنظمة إلى تحقيق مصلحة الأهداف ذات العلاقة بالمنظمة.

كما يعرف التحليل المالي بأنه "عملية يتم من خلالها استكشاف واشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى، وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقويم أداء بقصد اتخاذ القرارات"[2]

يقصد بالتحليل المالي تحويل الكم الهائل من البيانات والمعلومات التاريخية التي تحتويها القوائم المالية إلى كم أقل أو أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات. كما يقصد به عملية فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة لمنشأة معينة عن فترة أو فترات سابقة بقصد تقويم معلومات تفيد عن مدى تقدم المنشأة خلال فترة الدراسة والتبوء لنتيجة أعمالها ونشاطها عن فترات مقبلة[3].

---

(1) عدد من الخبراء، الأساليب الحديثة التحليل المالي وإعداد الموازنات لأغـــراض التخطـــيط والرقابـــة، جمهورية مصر العربية –القاهرة، الشركة العربية المتحدة للنشر والتوزيع ، 2007م، ص11.

(2) محمد الأمين الهادي أحمد، مرجع سابق ، ص29.

(3) محمد تيسير الرجبي، مرجع سابق، ص7.

ويمكن تعريف التحليل بأنه الوسيلة الهادفة إلى تحديد مجموعة من العلاقات أو المقاييس على شكل نسب مالية أو اتجاهات تلخص أنشطة المشروع التشغيلية والاستثمارية والتمويلية كما تظهرها القوائم المالية ومصادرها المعلومات الأخرى مع شرحها وتفسيرها ووضعها في خدمة قرارات الجهات ذات العلاقة.

4/ أهمية التحليل المالي:

تنبع أهمية المالي من اعتباره أحد مجالات المعرفة الاجتماعية التي تهتم بقراءة البيانات ذات العلاقة بموضوع التحليل تحقيق المراقبة الجيدة على استخدام الموارد المالية المتاحة في المشروع وتتمثل أهمية التحليل المالي فيما يلي:[1]

1- يساعد التحليل المالي في تقويم الأداء المنصرم من ناحية ويساعد في التخطيط المستقبلي بكافة النشاطات الاقتصادية من ناحية أخرى إضافة إلى أخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المختلفة.

2- تستخدمه الجهات المسئولة في البنوك التجارية للتسهيلات المصرفية لعملائها حيث يوضح مدى قدرة العملاء على الوفاء بالتزامهم على التسهيلات الائتمانية المختلفة.

3- يتناول التحليل المالي مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المختلفة سواء أو كانت من منشآت تجارية أو صناعية أو خدمية أو غيرها وبالتالي يمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة.

4- يعتبر أحد مهام المدير المالي في المنشآت المختلفة ويساعده في أداء مهامه بشكل فعال.

5- يساعد في دراسة الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع.

6- يساعد في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال وبالتالي اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الاحتمالات المختلفة.

(1) محمد الأمين الهادي أحمد، مرجع سابق ، ص 31-32.

5/ خطوات التحليل المالي:

يكمن عرض خطوات التحليل المالي كما يلي:

1- تحديد الهدف الذي يسعى إليه المحلل.

2- تحديد الفترة التي سيشملها تحليل القوائم المالية.

3- تحديد المعلومات التي يحتاجها المحلل المالي للوصول إلى غايته.

4- اختيار أسلوب وأداء التحليل الأنسب قدرة للتعامل مع المشكلة موضوع البحث.

5- استعمال المعلومات والمقاييس التي تجمعت لدى المحلل لاتخاذ القرار أو الأجراء المطلوب.

6- اختيار المعيار المناسب لقياس النتائج عليه، ولا مانع حيث يستدعي الأمر استعمال أكثر من معيار.

7- تحديد الانحرافات عن المعيار المقاس عليه الوقوف على أهمية الانحرافات بالأرقام المطلقة أو النسبية.

8- تحليل أسباب الانحراف وتحديدها ووضع التوجيه المناسبة بشأن نتائج التحليل.

6/ أهداف التحليل المالي:

إن الهدف من استخدام التحليل المالي إشارة الأسئلة وتوجيه الأشياء إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة لوضع الحلول التي غالبا ما تأتي على شكل سياسات مالية وإنتاجية وبيعيه وعامة تطبقها المنشأة. يهدف التحليل المالي الآتي:[1]

1- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمنشأة والحكم على أداة كفاءة الإدارة.

2- بيان قدرة المنشأة على سداد ديونها وقدرتها على الاقتراض.

3- تقويم الخطط والبرامج التشغيلية المطبقة.

4- الحكم على جدوى الاستثمار في المنشأة.

5- بيان وضع ومستوى المنشأة في القطاع الذي ينتمي له.

---

(1) محمد الأمين الهادي أحمد، مرجع سابق، ص33

6- الحكم على مستوى أنظمة الرقابة المستخدمة.

7- التنبؤ بالخسائر قبل حدوثها ودق ناقوس الخطر المساعدة الجهات المعنية لاتخاذ القرارات المناسبة.

8- اختبار مدى كفاءة وفاعلية العمليات المختلفة.

7/ الجهات التي تقوم بالتحليل

تصنف الجهات التي تقوم بالتحليل المالي إلى مجموعتين[1]:

الأولى:

إدارة المنشأة: تهتم بموضوع التحليل المالي لأنها المسؤولة عن حسن أداء المنشأة وقد تقوم بالتحليل موظف بالإضافة إلى واجباته الأخرى ولكن عندما يكبر حجم المنشأة قد تجد الإدارة أن من الضروري تعيين شخصي متخصص لهذا الغرض يوكل إليه تقويم الأداء المالي لكل وحدات المنشأة.

الثانية:

جميع الأطراف التي لا ترتبط بعلاقة وطيفية مع المنشأة: قد يقوم بالتحليل المالي جهة ما من خارج المنشأة مثل مدققي الحسابات وشركات الوساطة المالية التي تتخصص بالاستثمار في الأسهم والسندات والهيئات الاستشارية التي تقدم خدماتها لعملائها الذين يرغبون في الاستثمار بالأسهم والسندات. كما تقوم دائرة ضريبة الدخل بالتحليل المالي بقصد التأكد من معقولية الضريبة على المكلفين، وتعتمد هذه الجهات جميعا بصورة أولية على البيانات الواردة في التقارير المالية بالإضافة إلى البيانات الإحصائية التي توفرها الجهات المحلية والدولية.

8/ الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

يمكن حصر الجهات التي تستفيد من التحليل المالي على النحو التالي:

1- **المقرضون:** يقدم المقرضون الائتمان التجاري والمالي للمنشأة ويحدث الائتمان التجاري نتيجة لبيع البضاعة على الحساب ومن الطبيعي أن يهتم الدائنون بقدرة عملائهم على السداد ويركز أصحاب القروض قصيرة الأجل على مدى سيولة الأصول المتداولة وعلى

(1) محمد تيسير الرجبي، مرجع سابق ، ص 8- 13.

القوة الإيرادية للمنشأة لأن قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح من أنشطتها التشغيلية يساعدها في سداد ديونها قصيرة الأجل.

2- إدارة المنشأة: تهتم الإدارة بأجراء تحليل مالي للأداء وحداتها الإدارية المختلفة وللشركة ككل وذلك يهدف مراقبة أداء هذه الوحدات ويساعد هذا التحليل الإدارة على تحديد الأنشطة التي تساير أعمالها الخطط والأهداف التي حددتها الإدارة وبالضافة إلى ذلك يقع على عاتق الإدارة متابعة حركة أسعار الأسهم في السوق المالية للوقوف على مدى عدالتها والعمل على التدخل في غياب ذلك.

3- دائرة ضريبة الدخل: تهمتم دائرة ضريبة الدخل بالتحليل المالي للحكم على منطقية العلاقات التي تربط بين بنود المصروفات والإيرادات.

4- مدققو الحسابات: يهتم مدققو الحسابات بالتحليل المالي أثناء القيام بإجراءات التدقيق التحليلية فتحديد ودراسة النسب المالية محل التدقيق ومقارنتها مع النسب المالية للسنة السابقة بين الحسابات التي خضعت لتغيرات كبيرة وتلك التي لازالت نسبها في حدود معقولة وفي الوقت الحالي يقع على مدقق الحسابات إبداء الرأي تجاه مفهوم استمرارية المنشأة وحتى يتوصل إلى هذا الرأي عليه إجراء تحليل مالي للقوائم لفحص سيولة الأصول وربحية المنشأة قبل إبداء هذا الرأي.

5- المستثمرون الحاليون والمتوقعون: يهتم المستثمر بسلامة أمواله والحصول على ربح معقول في الأجل الطويل تتركز اهتمامات المستثمرون في سلامة المركز المالي للشركة وقدرتها على تحقيق الأرباح في الآجال المختلفة. ومن الطبيعي أن يتم الاهتمام بالأرباح التي تحققها الشركة ومقدار ما يتم توزيعه منها على أصحابها فحتى يرضى المستثمر عن أرباح الشركة يجب أن تكون أرباحها تماثل الشركات التي تواجه نفس درجة مخاطر.

9/ وظائف التحليل المالي:

للتحليل المالي عدة وظائف ترتكز في مجملها حول:[1]

1- توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار: من بين وظائف التحليل المالي توجيه متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على مؤسسة بالربح أو الفائدة بغرض تحقيق هدفها.

(1) بن عمار مالك ، مرجع سابق، ص11-12.

2- اتخاذ قرار الاستثمار: وذلك عن طريق إبراز مزايا حدود عملية الاستثمار المرتقب إنجازها.

3- اتخاذ القرار التمويل: حيث تمكن مجلس الإدارة من البحث على فرص تمويلية أفضل.

4- اتخاذ القرار التخطيط والرقابة المالية: من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية.

5- التحليل والتخطيط المالي: وذلك من خلال تحليل البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لإعداد الموازنات المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المشروع في المستقبل.

6- تحديد هيكل أصول المشروع: من حيث تحديد حجم الاستثمارات في كل من الأصول القصيرة والطويلة الأجل وكذلك التوجيه باستخدام الأصول الثابتة الملائمة.

7- تحديد الهيكل المالي للمشروع: إذ يجب تحديد المزيج الأمثل والأكثر ملائمة من تمويل قصير وطويل الأجل.

10/ معايير التحليل المالي:

يمكن حصر هذه المعايير في الآتي:[1]

1- المعيار المطلق(النمطي)Absolute Standard: يعني وجود خاصة متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وهو مؤشر قليل الاستخدام.

2- المعيار القطاعيIndustry Standard :: "وهو المعيار الذي يستخدم لصناعة محددة حيث يتم مقارنة أداء الشركة في صناعة ما بمعيار تلك الصناعة والذي عادة يوضع من قبل غرف الصناعة والاتحادات الصناعية في البلد" وتمثل هذه المعايير أساسا جيدا لمقارنة أداء الشركة ومتابعوه دوريا.

(1) د. زهرة حسن العامري، السيد علي خالد الركامي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد الثالث والستون، 2007م، ص 123-124.

3- المعيار التاريخيHistorical Standard :: يعتمد هذا المعيار على دراسة أداء المنشأة في الماضي واعتباره معيار اعلى أدائها الحالي واتجاهاته وعادة يستخرج هذا المعدل عن طريق إيجاد المتوسط الحسابي لنفس النسبة في فترات سابقة محدودة.

4- المعيار المخطط(المستهدف)Targeted Budgetary Standard: "يقوم هذا المعيار على أساس وضع أهداف الأنشطة معينة من قبل إدارة الشركة ومقارنة ما كان متوقعا" بما حققته الشركة فعلا.

11/ محددات الاستفادة من التحليل المالي:

عن نجاح المحلل المالي في الحكم على منشأة ما مرهون بالمعلومات المتوفرة لديه وإمكانية ومدى اهتمامه بالشركة والأخطاء والعيوب وإهمال محددات ما يلي:[1]

1- التحليل المالي

2- التحليل المالي ليس علم يمكن الوصول بواسطته إلى استنتاجات مطلقة بالإضافة إلى ذلك فهو يتعامل مع كثير من حالات عدم التأكد.

3- محدودية مؤشرات الاتجاه فاذا تدنت نسب السيولة في الماضي فليس من الضروري أن تستمر في المستقبل.

4- القوائم المالية لا تعطي معلومات عن خطط الإدارة في التوسع أو العلاقات مع الموردين.

5- تركيز اهتمام المحلل في معظم الحالات على جانب واحد من الوضع المالي للمنشأة.

6- لا تظهر القوائم المالية شيئا عن الإدارة وخطط التوسع.

7- الاستمرارية في استخدام القواعد المحاسبية من قبل المحلل المالي.

مما سبق يمكن أن نستخلص بأن الغاية من نتائج التحليل المالي هي من تحدد تعريفه بشكل دقيق، لذا يتوجب على المحلل المالي أن يتقيد بمجموعة من المقومات ويتبع منهجا معينا حتى يحقق الأهداف التي تتطلع إليها الشركة وذلك مراعيا لحالة البيئة المالية التي تتسم بحالة من عدم الاستقرار كمان أن أهمية التحليل المالي الحديث تجلت أكثر مع تطور نشاط الشركة حيث أصبح يمثل العصب المحرك لها، ولهذا عكف المحللون الماليون على إيجاد أداة جديدة اكون كقاعدة للتحليل المالي وتعمل وفقا لنفس المعاير والمقومات لكن بأهداف أكبر.

---

(1) أسامة محمد حسن مهدي، أساليب التحليل المالي الحديثة ودورها في التبوء بالتعثر المالي لبعض الشركات المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2014م، ص35-36.