

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير



مذكرة التخرج لنيل شهادة لسانس العلوم التجارية تخصص في مالية و محاسبة

تحت عنوان:

التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير

دراسة تطبيقية على شركة صناعة نسيج الأغذية و القلاع

GUERRARA " TSCOBA "

تحت اشراف:

د . عجيلة محمد

من اعداد الطلبة:

- الحاج مسعود فخر أطفيش

- بن عمر توفيق

السنة الجامعية 2013/2012

إهداء خاص

بسم الله . اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، والصلاة والسلام على خير عباد الله محمد المبعوث رحمة للعالمين أما بعد :
أهدي ثمرة جهدي طوال هذه السنوات إلى أعز الناس على قلبي ...
إلى من أمر الله بطاعتهما بعد طاعته وقدس مكانتهما وعظم شأنهما ، حيث قال عز من قائل
بعد أعود بالله من الشيطان الرجيم:

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى التي هي أعلى من الروح وأعلى من كل نفس ونفيس ، إلى التي كانت دائما سندي في الحياة ، إلى من نطقت باسمها قبل أن أتكلم ، إلى من رسم الزمان على جبينها التعب والعناء في سبيل سعادتي ، إلى التي أفرح لأجلها عندما تبتسم
إلى الغالية أُمِّي حفظها الله

إلى الذي كان قدوتي ومثلي في الحياة ، إلى الذي وهبني العطاء والصبر فكان شمعتي التي تضيء دربي

إلى العزيز أبي أطل الله عمره

إلى روح أخي موسى، رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه .

إلى إخوتي ، المدعو "عبد العزيز، ح احمد، عائشة، محمد ،ياسين" وفقهم الله في حياتهم.

إلى خطيبتي وإلى عمتي وكل أعمامي وإلى خالاتي وأخوالي وخاصة جدتي

حفظها الله وأطل في عمرها ؛ وإلى كل الأقارب

إلى زملائي في الدراسة:

وكذلك أصدقائي : سليمان ، اعمار، يونس ، أحمد ، محمد، ادريس ، توفيق ، يوسف ، حالة م

، ابراهيم، ناصر، صالح، ح ، عبد الرحمان...

إلى كل من حفظه قلبي ونسيه قلبي.

أطفئش

إهداء خاص

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل إلى كل طالب علم يسعى لكسب المعرفة و تزويد رصيده المعرفي العلمي والثقافي
إلى من ساندتني في صلاتها و دعائها إلى من سهرت الليالي تنير دري .
إلى من تشاركني أفراحي و آساتي إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى أجمل
ابتسامة في حياتي ، إلى أروع امرأة في الوجود : أمي الغالية .
إلى من علمني أن الدنيا كفاح و سلاحها العلم و المعرفة
إلى الذي لم يخل علي بأي شيء إلى من سعى لأجل راحتي و نجاحي
إلى أعظم و أعز رجل في الكون : أبي العزيز .
إلى الروح التي سكنت روحي التي سيجمعني الله بها في أقرب الآجال "خطيبيتي "
إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الأخوة ، إخوتي الأحباء:
نور الدين ، بشير ، إلياس ، إدريس ، رستم .
إلى أخواتي العزيزات وأبنائهم وبناتهم
أقدم إهداء خاص إلى براعم العائلة : عبد النور ، صفوان ، سلسبيل ، منعم ، عائشة .
إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام ولا سيما الدكتور الفاضل "عجيلة محمد
إلى من كانوا ملاذي وملجئي
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني
إلى من جعلهم الله أخوتي بالله و من أحببتهم بالله طلاب جامعة غرداية .
إلى كل من جمعني معه ذكريات جميلة في غرداية .
إهداء خاص مني إلى سندي في هذا العمل "أطفيش" بالتقدير و الإحترام .

شكر و تقدير

الحمد لله و الشكر لله حمدا يليق بجلاله و عظيم سلطانه الذي وفقنا في بحثنا هذا و لرسوله الكريم الذي غرس في قلوبنا حب العلم و الإيمان.

إنه يقودنا شرف الوفاء و جميل النبل بعدما أتممنا هذا البحث المتواضع أن نتوجه بعظيم شكرنا للأستاذ و الدكتور الفاضل " عجيله محمد " لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث و على ما بذله من جهد جهيد و توجيه رشيد و إحتضانه له منذ أن كان مجرد فكرة حتى خرج إلى النور.

فمنذ بداية الإشراف و كل مرة نجده أكثر صبورا و تفهما و لا نملك أن نقول له في هذا المقال إلا " جزاك الله و أبقاك منبع نور للعلم و الطلاب " .

ونقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم : "إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ، ليصلون على معلم الناس الخير"

و أتوجه بشكري إلى جميع أساتذة قسم العلوم التجارية "مالية ومحاسبة "

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، بذلك فلهم منا كل

الفضل و الشكر لمؤسسة تسكوبا وأخص منهم: المدير والمحاسب .

نشكر كل من ساعدونا من قريب أو من بعيد لإتمام هذا البحث .

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
24	حساب رأس المال العامل من الأعلى	(1-1)
24	حساب رأس المال العامل من الأسفل	(1-2)
34	أهداف مراقبة التسيير	(1-3)
37	ارتباط مراقبة التسيير المباشر مع المديرية العامة	(2-3)
38	ارتباط مراقبة التسيير و المحاسبة المالية بالمديرية العامة	(3-3)
39	مراقبة السبير و المحاسبة العامة	(4-3)
40	التنظيم الداخلي لمراقبة التسيير	(5-3)
46	مخطط مسار مراقبة التسيير	(1-4)
76	ميزانية الأصول	(1-5)
77	ميزانية الخصوم	(2-5)
78	نسبة التداول	(3-5)
78	نسبة السيولة السريعة	(4-5)
79	نسبة السيولة الجاهزة	(5-5)
79	نسبة التمويل الدائم	(6-5)

80	نسبة التمويل الخاص	(7-5)
80	نسبة ربحية الأموال الخاصة	(8-5)
81	نسبة معدل المر دودية الاقتصادية	(9-5)
81	نسبة مرد ودية النشاط	(10-5)
82	رأس المال العامل الصافي	(11-5)
82	رأس المال العامل الخاص	(12-5)
83	رأس المال العامل الاجمالي	(13-5)
83	احتياجات رأس المال العامل	(14-5)
84	الحزينة	(15-5)

الملخص

نسب التحليل المالي عبارة عن مجموعة من الأدوات الكمية إلى تستخدم لتحليل المعلومات المالية، حتى يجوز صانع القرار فهما أكبر، وبالتالي يتمكن من صنع قرار جيد و مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. إن بعض جوانب استخدام النسب المالية للمنشآت الصغيرة وللأشخاص- للتخطيط المالي الشخصي - وما قد يستخدم عموماً كبداية للنسب المالية. يتم النظر في بنود القوائم المالية المتعددة وتحليل علاقاتها باستخدام معادلات رياضية بسيطة. نتيجة هذا التحليل عبارة عن مؤشرات تقودنا إلى فهم أفضل وذو علاقة واضحة بقراراتنا. هذا ما يحدث مثلاً عندما نستخدم إجمالي الأصول وصافي الأرباح للحصول على معدل العائد على الأصول، فهو يشير إلى جودتها الربحية وقد يؤثر في قرار الاحتفاظ بها أو شراء المزيد منها. تدخل في هذه المعلومات المالية عوامل التقدير والتنبؤ وهوامش الخطأ والنقل. لذا يجب الحرص على أن تكون المعلومات المالية التي نحاول استخدامها لتمثيل الواقع الاقتصادي بوسائل كمية ونوعية أفضل الموجود، ذات جودة معقولة، ومعدل خطأ متدن، ومن مصدر موثوق يمكن الاعتماد عليه. جودة المعلومات هي دائماً مسألة نسبية لاستحالة الحصول على معلومات تعكس الحقيقة المطلقة.

النسب المالية متعددة ومتنوعة - وهي ليست كثيرة جداً - لكن لاختيار ما يناسب احتياجنا منها، يجب أولاً أن نحدد طبيعة قراراتنا. من يريد الاستثمار الطويل الأجل يختلف عمن يريد الإقراض، ومن يريد الإقراض يختلف كذلك عمن يورد البضائع ويريد التأكد من تسلم مستحقاته. كالمراقبة المالية للدورة التشغيلية وغير ذلك. قُسمت النسب المالية إلى مجموعات تعالج: السيولة والربحية والملاءة والكفاءة، سواء على المدى القصير أو الطويل. تمثل نسب التحليل المالي محطة مهمة في دورة صنع واستهلاك المعلومة المالية، وهي أداة تستحق الوعي والإدراك والتعاطي الجيد، سواءً ممن يقوم بإعدادها أو قراءتها. ولا ننسى أن النسب المالية قاصرة في بعض الجوانب، ولا يمكن الاعتماد عليها بطريقة مطلقة، فهي في حاجة إلى دعم المقارنات وبعض الوسائل الفنية الأخرى، خصوصاً تلك التي تساندها بالمعلومات النوعية والتوصيف السياقي للحالة، إضافة إلى الحدس والرأي الشخصي.

Résumé

Ratios d'analyse financière est un ensemble d'outils quantitatifs utilisés pour analyser l'information financière, ont donc une meilleure compréhension de décideur, et donc être en mesure de prendre de bonnes décisions et le suivi de la gouvernance économique dans l'organisation. Certains aspects de l'utilisation des ratios financiers pour les petites entreprises et pour les personnes - pour la planification financière personnelle - et a généralement utilisés comme substituts des ratios financiers.

Être considéré en termes de comptes et l'analyse des multiples relations à l'aide d'un simple équations mathématiques financières. À la suite de cette analyse est sur les indicateurs nous conduire à une meilleure compréhension de relation claire C'est ce qui arrive, par exemple, lorsque nous utilisons l'actif total et le bénéfice net pour le taux de rendement des actifs,

Elle se réfère à la qualité peut affecter la rentabilité de la décision de conserver ou d'acheter plus d'eux. Entrez dans cette estimation de l'information financière et des facteurs de prévision et les marges d'erreur et de transport. Par conséquent, soin doit être considérée comme l'information financière nous tentons d'utiliser de représenter les réalités économiques du signifie quantité et la qualité des meilleurs situé de qualité raisonnable, faible taux d'erreur et une information fiable peut être invoqué. Qualité de l'information est toujours une question relative à l'impossibilité d'obtenir des informations reflètent la vérité absolue.

Ratios financiers sont nombreux et variés - pas trop - mais de choisir ce qui vous convient à nos besoins, vous devez d'abord définir la nature de nos décisions. Qui veut investir prêts à long terme diffère qui veut, et il veut prêtant ainsi que différents qui cite des biens et veut s'assurer de la réception de la cotisation. cycle opérationnel financière et ainsi de suite. Ratios financiers ont été divisés en groupes traitant de: la liquidité, de la rentabilité et de la solvabilité et de l'efficacité, à la fois à court terme ou à long terme. Ratios d'analyse financière représentent une étape importante dans la prise de cycle et la consommation de l'information financière, un outil digne de sensibilisation et de compréhension et de bonne affaire, à la fois de ceux qui sont préparés ou lire. Et n'oubliez pas que les ratios financiers déficients en certains aspects, et ne peut pas être invoqué d'une manière absolue, ils doivent soutenir les comparaisons et quelques autres moyens techniques, en particulier ceux soutenus par la qualité de l'information et de la description contextuelle de l'affaire, en plus de l'intuition et de l'opinion personnelle.

يعتبر التحليل المالي ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم، والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبح لازماً على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، و نتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها القوائم المالية الختامية للمؤسسات قادرة على تقديم صورة متكاملة عن النشاط دون تعزيزها بأداة أو أكثر من أدوات التحليل المالي. كما أن الأرقام المطلقة التي تظهرها هذه القوائم لم تعد قادرة على تقديم صورة عن الوضعية المالية للمؤسسات الأعمال، لذلك لابد من خضوع تلك البيانات للفحص و التدقيق و التحليل بهدف دراسة الاسباب نجاحها أو فشلها، و بيان جوانب القوة و الضعف فيها.

بالإضافة إلى التعقيد الذي يصاحب عملية مراقبة التسيير في عالم تزايدت فيه المنافسة و حالة عدم التأكد، و لذلك فإن القرارات الادارية في مجال التشغيل أو الاستثمار أو التمويل لم يعد عملية سهلة على متخذ القرار -مراقبة التسيير- القيام بها اعتماداً على الخبرة الذاتية، دون دعمها بنتائج التحليل المالي و توقعاته، خاصة و أن النجاح و التقدم يجب ألا يكون و ليد الحظ أو الصدفة أو نتيجة مؤثرات خارجية ليس لمؤسسة عليها أي تأثير، و لذلك لابد لها من تخطيط نشاطها للفترة المقبلة، و الذي يحتاج طبعاً إلى رقابة التنفيذ و تقييم الاداء .

لقد ازداد اهتمام مؤسستنا الاقتصادية العمومية و الخاصة بمراقبة التسيير على الإصلاحات الاقتصادية التي عرفت الجزائر مند التخلي عن الاقتصاد الموجه و الشروع في انتهاج اقتصاد السوق حيث أصبحت المؤسسات على إثرها تتمتع بالاستقلالية في إنجاز القرارات المتعلقة بتسيير شؤونها و اعتبرت مراقبة التسيير وظيفة أساسية يتعين على المؤسسات العمومية تنظيم وتدعيم هيكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة و تحسين أنماط سيرها و تسييرها بصفة مستمرة.

الاشكالية

أصبحت عملية تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية أمر ضروريا، و من ثم أصبح لازما على المدير المالي إجراء تحليل للقوائم المالية التي تحوي عددا ضخما من الأرقام التي تجمع يوميا في الدفاتر المحاسبية، بحيث يجب عليه دراسة و تحليل و تفسير هذه الأرقام حتى يتمكن من معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة لكي يتمكن من مراقبة التسيير و معرفة الاتجاه المستقبلي للمؤسسة و الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الادارية اللازمة، و هذا طبعاً ما يسعى التحليل المالي إلى الوصول إليه. من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل يعتبر التحليل المالي أداة كافية أن تكون وسيلة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

إذن فاعتماد على التحليل المالي في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة كأداة لمراقبة التسيير يسمح لنا بطرح

التساؤلات التي ندرجها في النقاط التالية:

1. ما المقصود بالتحليل المالي و ما هي أهدافه؟
2. ما هي البيانات المستخدمة و المعتمد عليها؟
3. كيف يمكن لتحليل المالي أن يكون أداة لمراقبة التسيير؟
4. ما هي وضعية المؤسسة مستقبلا و ما تواجهه من أخطار؟
5. ما هو مستوى مرد ودية المؤسسة، وهل كاف و مقبول؟

الفرضيات

للإجابة على التساؤلات المشار اليه آنفا، تم وضع الفرضيتين التاليتين:

1. إن مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية في ضوء التحليل المالي يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها، و بالتالي اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.
2. إن عدم الاهتمام باستخدام التحليل المالي بالمؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى انخفاض كفاءة الادارة في استخدام أصولها المختلفة، و بالتالي انخفاض العائد على الاصول المستثمرة.
3. التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية تعتبر تقنية من تقنيات الإدارة الحديثة التي تؤدي ضمن الوظيفة المالية.

اسباب اختار الموضوع

1. ليس التحليل المالي بمجرد حسابات رقمية فقط، بل يجب تفسير هذه الأرقام وترجمتها الى دلالات حيث تعجز كل الوسائل في معرفة هذه الدلالات دون تدخل المحلل المالي.
2. قمنا بدراسة البحوث السابقة لهذا الموضوع مما جلب اهتمامنا.

أهداف الدراسة

الهدف من البحث:

1. التعرف على الادوات المستخدمة في التحليل المالي قصد تقييم اداء المؤسسة و مراقبة التسيير.
2. ابراز أهمية التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير، ودوره في ترشيد القرارات الادارية بالمؤسسة.

أهمية الدراسة

يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج المؤسسات الاقتصادية، عن طريق تحليل القوائم المالية، باعتباره قاعدة معلوماتية تساعد على تقييم أداء هذه المؤسسات، بحث يظهر تحليل تلك المعلومات نقاط قوة و ضعف المؤسسة، و مدى سلامة أوضاعها المالية من خلال ممارسة نشاطها، و تكون عوناً لها في مراقبة التسيير، و هذا طبعاً لا يمكن الوصول إليه إلا باستخدام أدوات تحليلية من قبل محلل قادر على استعمال المعلومات المتاحة.

منهج البحث المستخدم

باعتبار البحث العلمي مهما كانت درجته يجب أن يعتمد على مناهج تمكن الباحث من تحقيق الهدف من الدراسة، لذلك تم اختيار معالجة البحث بالمنهج الوصفي - ويتمثل هذا المنهج من خلال اظهار الجانب النظري للموضوع، و ذلك باعتماد على العديد من المراجع التي تناولت التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير. أما المنهج التطبيقي - من خلال الدراسة الميدانية في شركة " TISKOPA "، و التي كانت عبارة عن اقتراح لتطبيق فيه التحليل المالي من خلال استعمال بعض أدواته و ابراز مدى تأثيره و أهميته في مراقبة التسيير.

هيكل البحث

لقد حاولنا من خلال هذا البحث أن نضع ثلاثة فصول كل منها مكمل للآخر، الفصل الأول كان يتناول مدخل إلى التحليل المالي - مفاهيم و أسس- فحاولنا من خلاله التطرق إلى ماهية التحليل المالي أهم أدواتها و خطواتها و عموميات حول الميزانية المالية و تحليلها بواسطة التوازنات المالية.

أما الفصل الثاني فكان عنوان بحثنا تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، تطرقنا من خلاله إلى مفهوم مراقبة التسيير و أنواعه و أهم الادوات المستعملة فيه ،ثم اشرنا إلى الارتباط الهرمي لمراقبة التسيير كما تطرقنا إلى واقع مراقبة التسيير ،و كما اشرنا أيضا إلى بعض أهم العناصر التي تساعد على تقويم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

أما الجانب التطبيقي تطرقنا اليه في الفصل الثالث و من خلاله حولنا أن نلقي الضوء على أهم النقاط التي تناولنها في الجانب النظري.

تمهيد

يعتبر التحليل المالي بمفهومه الحديث و ليذا للظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينيات م القرن الماضي و هي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية الذي أدت ظروفه الى الكشف عن عمليات غش مارسها بعض ادارات الشركات ذات الملكية العامة الأمر الذي أضر بالمساهمين و المقرضين على حد سواء وحدا بالمشروع إلى التدخل و فرض نشر المعلومات المالية عن مثل هذه الشركات. و قد ادى نشر هذه المعلومات لإلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية في تلك الفترة، وهي وظيفة التحليل المالي و منذ ذلك التاريخ و التحليل المالي يكتسب مزيدا من الاهمية لدى الكثير من مستعمليه، لما يقدمه لهم من المعلومات ذات صلة هامة في ترشيد قراراتهم الادارية.

يتضمن الفصل الاول مفهوم التحليل المالي و الاهداف المرجوة منه وتطوره و لاستعمالاته بالإضافة الى مقوماته الاساسية و المنهجية الواجب اتباعها قصد الوصول الى نتائجه، كما يطرق ايضا الى الوثائق المحاسبية التي تعد من بين أهم المصادر الداخلية للبيانات اللازمة لتحليل المالي و التي لا يمكن الاستغناء عنها. من خلال هذا الفصل سنسلط الضوء على ثلاثة مباحث وهي:

✓ المبحث الأول: ماهية التحليل المالي.

✓ المبحث الثاني: استخدامات التحليل المالي في ترشيد قرار المؤسسة.

✓ المبحث الثالث: تحليل الميزانية المالية بواسطة التوازنات المالية.

المبحث الأول : ماهية التحليل المالي

سنقوم في هذا المبحث بتقديم التحليل المالي بفكرة مبسطة وواضحة من خلال التعرف على نشأته و على مختلف التعاريف التي تتميز بها إضافة إلى الأدوات المستعملة فيه و أهم المراحل التي يمر بها .بالإضافة إلى مقوماته الأساسية و المنهجية الواجب اتباعها قصد الوصول إلى نتائجه.

المطلب الأول: نظرة تاريخية عن التحليل المالي¹

لقد نشأ التحليل المالي في نهاية القرن 19 إذ استعملت البنوك و المؤسسات المصرفية النسب المالية التي تبين مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها استنادا إلى كشوفها والمحاسبية، إضافة إلى ذلك فان الأزمة الاقتصادية التاريخية الممتدة من الفترة بين 1929 – 1933 كان لها أثر معتبر في تطوير تقنيات التسيير و التحليل المالي، ففي سنة 1933 أسست في الولايات المتحدة الأمريكية لجنة للأمن و الصرف، ساهمت في نشر التقديرات و الإحصائيات المتعلقة بالنسب المالية لكل قطاع اقتصادي .

و قد كان لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية دور هام في تطوير تقنيات التحليل المالي في فرنسا، حيث أظهر المصرفيون و المقرضون الهامون اهتمامهم بتحديد خطر استعمال أموالهم بصفة دقيقة، و مع تطور المؤسسات و وسائل التمويل في الستينات انصب الاهتمام على نوعية المؤسسة، عليه تكونت في فرنسا سنة 1967 لجنة عمليات البورصة التي من أهدافها تأمين الاختيار الجيد و تأمين العمليات المالية التي تنشرها الشركات المحتاجة إلى مساهمة الادخار العمومي.

كما أن تزايد حجم العمليات و تحسن نوعيتها ساهم بشكل كبير في خلق نظرة جديدة للتحليل المالي حيث تحول من تحليل ساكن (لفترة معينة أو سنة) إلى تحليل ديناميكي (دراسة الحالة المالية للمؤسسة لعدة سنوات متعاقبة أقلها 3 سنوات، و المقارنة بين نتائجها و استنتاج تطوير سير المؤسسة المالية) ، و أدى تعميم التحليل المالي في المؤسسات إلى تطور نشاطاتها و تحقيقها إلى قفزات جد مهمة في الإنتاج و الإنتاجية .

¹.ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير-التحليل المالي-"، الجزء 1، دار المحمدية العامة، 1988، ص-13.

المطلب الثاني : مفهوم التحليل المالي و الجهات المستفيدة منه

1- مفهوم التحليل المالي¹:

يعتبر التحليل المالي financial analysis من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة، إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها، و هو أداة للتخطيط السليم، يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح و الفشل، كما يعتبر أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات و في السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح، كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء .

كما ينبغي على التحليل المالي أن يساهم في الاستخدام الفعال للأموال المتحصل عليها، ومن هنا يتبين لنا أن التخطيط يعتبر من أهم وسائل التحليل المالي، بحيث يقوم بتحديد الأهداف و السياسات و الإجراءات المالية للمؤسسة كما يعتمد على عدة خطوات تتمثل فيما يلي :

* تحديد الأهداف المالية للمشروع و المتمثلة في استخدام رأس المال لزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، و تحسينه في الفترة الطويلة و القصيرة لمقابلة التغيرات المستقبلية.

* رسم السياسات المالية و ذلك من خلال الحصول على الأموال و كيفية إدارتها و توزيعها.

و باختلاف المفكرين تعدد تعاريف التحليل المالي و فيما يلي سنكتفي ببعضها:

1-1- التحليل المالي هو دراسة محاسبية: التحليل المالي هو فحص القوائم المالية و البيانات المنشورة لمؤسسة معينة لفترة أو فترات ماضية قصد تقديم المعلومات التي تفيد المؤسسة.

1-2- التحليل المالي هو دراسة تنبؤية²: إن التحليل المالي هو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي تجري على البيانات المالية بهدف بلورة المعلومات و توضيح مداولتها، و تركيز الاهتمام على الحقائق التي تكون كبيرة وراء زحمة الأرقام، وهو يساعد في تقييم الماضي كما يساهم في الاستطلاع على المستقبل و تشخيص المشكلات و كذا الخطوط الواجب أتباعها .

1-3- التحليل المالي وسيلة للقيام بدراسة تخطيطية: يعتبر التحليل المالي خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي، إذ من الضروري التعرف على المركز المالي و السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح.

¹خلدون إبراهيم شريفات، " إدارة و تحليل مالي "، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 93 .

²حسن محمد كامل " التحليل المالي " دار النشر، 1986، ص -35.

2- الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

لا شك بان أي مشروع يلد و يتعرع وسط مجتمع معين تنشأ بينهم علاقات تختلف درجة متانتها وفقا لمستوى المصالح التي تربطهم ببعض هذه الأطراف تهتم ببيانات المشروع حسب ضرورة و مستوى الحاجة إليها و من الممكن تصنيف الجهات المعنية ببيانات التحليل المالي حسب درجة علاقتها بنتائج التحليل إلى ما يلي¹ :

2-1- المستفيدون داخل المنشأة:

يقصد بجم المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة، ويلاحظ أن اهتمامات كل مستوى من المستويات الإدارية يختلف نسبيا من مستوى إلى آخر نظرا لاختلاف المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهما، و يلاحظ أيضا أن هذه الفئة تستخدم نتائج التحليل في:

-الحصول على مؤشرات مالية كميته تتعلق بأداء المنشأة بصورة شاملة.

-الرقابة و التخطيط و التقويم و اتخاذ القرارات.

2-2- المستفيدون خارج المنشأة:

هم كافة الأطراف من خارج المنشأة الذين لهم مصالح معها: و بالتالي تتعامل مع نتائج التحليل المالي الخاص بالمنشأة: إلا انه يمكن أن يكون ذوو مصلحة بنتائج التحليل المستثمرون الحاليون و المتوقعون، و المقرضون على اختلاف فئاتهم، و الدائنون التجاريون، بالإضافة إلى أطراف أخرى لهم رابطة بالمنشأة يصعب تحديدها بدقة، أو بشكل مباشر، و من أثلتهم الأجهزة الرقابية الحكومية، و أجهزة الضريبة، و أجهزة التخطيط الحكومي و غيرها.

المطلب الثالث: أدوات وخطوات التحليل المالي

1- أدوات التحليل المالي:

من أهداف المسير المالي تقوية المركز المالي للمؤسسة أي تحقيق السيولة من جهة و تحقيق المردودية و الربح من جهة أخرى، و المسير المالي الرشيد هو الذي يستطيع فهم الوضعية المالية للمؤسسة و التوقع بالأخطار الممكن حدوثها، ثم اتخاذ القرارات اللازمة و ذلك انطلاقا من المعطيات المالية و المحاسبية المتوفرة له.

المتاحة ولكي يحقق المسير المالي هذا الهدف لا بد من استخدام أدوات تمكنه من ذلك واستعراض هذه الأدوات يتم ضمن ما يسمى بالتحليل الساكن و التحليل الديناميكي أو الحيوي للمؤسسة.

¹ الحياي وليد، " الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص-25.

1.2. التحليل الساكن: يتم هذا النوع من التحليل بدراسة مختلف التدفقات الكمية الموجودة بين مختلف

بنود الميزانية خلال فترات زمنية تاريخية و ذلك باستخدام أدوات التحليل المالي وهي كالتالي¹:

✓ الميزانيات؛

✓ رأس المال؛

✓ النسب المالية.

1.3. التحليل الديناميكي: يهتم التحليل الديناميكي بدراسة التدفقات المالية خلال النشاط حيث يتم ذلك

بإظهار التغيرات التي حدثت على عناصر الميزانية خلال دورة الاستغلال والتدفقات الممكنة الحدوث وسيتم من

هذا النوع استعراض ما يلي:

✓ الاحتياجات من رأس المال العامل.

✓ الخزينة.

2-خطوات التحليل المالي:

يعتمد المحلل المالي في تنفيذ عملية التحليل على جملة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي

للتحليل، و هي تبدأ بتحديد غرض التحليل، و جمع البيانات الضرورية المتعلقة بموضوع التحليل المناسبة التي

بواسطتها يستطيع المحلل الوصول إلى نتائج معينة تتعلق بموضوع التحليل، تساعده في وضع التصورات المطلوبة من

خلال تفسير النتائج المتحققة.

بصفة عامة، أن خطوات التحليل المالي هي²:

1- تحديد الغاية أو الهدف من التحليل، مثل تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية، أو التحليل

لأغراض تقييم الأداء النهائي، أو تحليل إنتاجية العمل. . . الخ

2- جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل، فإذا كان الهدف هو تحليل قدرة المشروع

على الوفاء بالتزاماته الجارية، فالأمر يتطلب معرفة الأصول المتداولة و أنواعها المختلفة لفترة معينة، و

من ثم تحديد الالتزامات الجارية لنفس الفترة، أما إذا كان هدف التحليل لأغراض تقييم الأداء النهائي،

¹ عبد الحفيظ الأرقم، "التحليل المالي"، دروس و تطبيقات، ديون المطبوعات الجامعية، 2002، ص-30.

² الحياي وليد، مرجع سبق ذكره، ص-26.

فإن البيانات المطلوبة تتعلق بالمصروفات و الإيرادات لفترة معينة و تحديد المؤشرات الرئيسية التي تلعب دورا حاسما في أداء المشروع مثل المبيعات أو الإنتاج.

3- تحديد أداة أو أدوات التحليل المناسبة التي يطبقها المحلل للوصول إلى أفضل النتائج و بأسرع وقت، و هذه الخطوة تعتمد بالدرجة الأولى على المستوى الفني و العلمي الكادر الذي يقوم بعملية التحليل، و مقدار دراية الشخص أو فريق التحليل بالأساليب المختلفة لعملية التحليل.

4- تشغيل البيانات ذات الصلة بغاية التحليل بالاعتماد على الأدوات المستخدمة للوصول إلى بعض المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل.

5- تحليل المؤشرات التي تم التوصل إليها لمعرفة اتجاهها المستقبلي.

6- كتابة الاستنتاجات و التوصيات النهائية.

المطلب الرابع: أنواع و مصادر معلومات التحليل المالي

1-أنواع التحليل المالي

هناك أنواع عديدة من التحليل المالي ناتجة عن طريقة التبويب التي يستخدمها المحلل أو المختص والأسس التي يعتمد عليها في التحليل. بصورة عامة سنشير إلى بعض هذه الأنواع¹:

أ- حسب الجهة القائمة بالتحليل:

1- تحليل داخلي: وهو التحليل الذي تقوم به جهة داخلية أي من داخل المنشأة المراد إجراء تحليل لها.

2- تحليل خارجي: هذا النوع من التحليل تقوم بإجرائه جهات من خارج المنشأة كالبانوك والمصارف والغرف

التجارية والصناعية وفي أيامنا هذه المكاتب المتخصصة في الحسابات والتدقيق.

ب- حسب الزمن:

1-تحليل رأسي "ثابت أو ساكن":

يتم في هذا النوع من التحليل نسبة بند من بنود احد القوائم المالية الواحدة إلى مجموعة أكبر فمثلا يتم نسبة المدينين إلى الموجودات المتداولة أو نسبة المكائن والآلات إلى الموجودات الثابتة أو إلى إجمالي الموجودات وهكذا بالنسبة للخصوم هذا فيما يخص قائمة المركز المالي على سبيل المثال، أما بالنسبة إلى قائمة الدخل فيتم

¹ مرجع سبق ذكره، ص-28.

نسبة احد البنود إلى المبيعات، طبعا مع ملاحظة أن هناك علاقة بين البند والمجموعة التي ينسب لها من اجل أن تكون ذات مدلول. ويتسم هذا التحليل بالسكون والثبات لأنه يدرس العلاقة بين بندين أو مجموعتين في فترة زمنية محددة.

2- تحليل أفقي "المتغير"¹:

هذا النوع من التحليل يتم عن طريق احتساب اتجاه التغير في العناصر الرئيسية للقوائم المالية من سنة إلى أخرى على شكل نسب مئوية من اجل توضيح التغيرات الحاصلة حيث يتم احتساب نسب التغير كما يأتي:

✓ قيمة التغير في أي عنصر = قيمة العنصر في سنة المقارنة - قيمة نفس العنصر في سنة الأساس .

✓ نسبة التغير = قيمة التغير في النقطة (أ) / مبلغ سنة الأساس .

يمكن استخراج نسبة التغير بخطوة واحدة كآلائي:

نسبة التغير = [قيمة العنصر في سنة المقارنة - قيمة نفس العنصر في سنة الأساس] / قيمة العنصر في سنة الأساس * 100

ب- حسب الهدف من التحليل²:

1- تحليل قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير.

2- تحليل قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل الطويل.

3- التحليل المالي لتقويم ربحية المنشأة.

4- التحليل المالي لتقويم الأداء.

5- التحليل المالي لتقويم التناسق في الهيكل التمويلي العام للمشروع ومجالات استخدامات.

¹ عقل، مفلح محمد ، "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، عمان ، 2006 ، ص-305.

² الحياي، وليد، مرجع سبق ذكره، ص-31 .

3- مصادر معلومات التحليل المالي

1.2. الميزانية المحاسبية

1.1.2. تعريفها

هي مرآة تعكس الوضع المالي للمؤسسة في لحظة معينة من خلال ما تحويه من أصول و خصوم ، أو بتعبير آخر فإن الميزانية العامة ما هي إلا صورة فوتوغرافية للأوضاع المالية في لحظة معينة¹.

2.2.2. عناصر الميزانية المحاسبية و ترتيبها

تتكون الميزانية من شقين، شق الجانب المدين و يتمثل في الأصول، و شق الجانب الدائن و يتمثل في الخصوم .

أ-الأصول و ترتيبها:

تتمثل الأصول في الموجودات المؤسسة و تسجل في الميزانية حسب درجة سيولتها أي حسب المدة التي تستغرقها للوصول إلى نقود في حالة النشاط العادي للمؤسسة². و حسب الدليل الوطني للمحاسبة فإن جانب الأصول يشمل المجموعات التالية:

الاستثمارات: و تتمثل في الممتلكات و القيم الدائمة التي اشترتها المؤسسة أو أنشأتها لغرض العملية الإنتاجية، و من بين عناصر هذه المجموعة القيم المعنوية، الأراضي، تجهيزات الإنتاج... الخ، و هذه الأصول تستعمل لأكثر من سنة.

المخزونات: و هي تتضمن الأصول التي اشترتها المؤسسة أو أنتجتها بهدف بيعها أو استهلاكها في عملية التصنيع أو الاستغلال. و هي تضم المواد الأولية، البضائع، منتجات قيد التنفيذ، منتجات تامة الصنع، فضلات و مهملات... الخ.

المدينون: و تتمثل في جميع الحقوق التي اكتسبتها المؤسسة بمقتضى علاقتها مع الغير.

و بالتالي يتم تصنيف الأصول حسب درجة سيولتها كما يلي:

✓ الاستثمارات؛

✓ قيم الاستغلال؛

✓ قيم جاهزة.

¹ حمزة محمود الزبيدي، "الإدارة المالية المتقدمة"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص-174.

2BERNARD COLSSE. Gestion financière de l'entreprise .3éme Edition ,P .U.F ,1993 ,p.63.

ب- الخصوم و ترتيبها:

تمثل الخصوم في الأموال التي على المؤسسة سواء كانت لصيقة بالمؤسسة كالموال الخاصة أو شكل ديون طويلة الأجل أو ديون قصيرة الأجل، و ترتب الخصوم لدرجة استحقاقها أي بدلالة الزمن الذي يبقى فيه هذه الأموال تحت تصرف المؤسسة، حيث تنعدم الاستحقاقية لرأس المال المؤسسة و مجموع احتياطاتها و علاوات الإصدار، و تكون هذه الاستحقاقية في شروط معينة بالنسبة للمؤنونات على الأعباء و الخسائر، و تكون مدة استحقاق الديون بالتدرج من الطويلة فالمتوسطة ثم قصيرة الأجل، و بالتالي فالخصوم يتم ترتيبها كما يلي:

- ✓ الأموال الخاصة؛
- ✓ الديون طويلة الأجل؛
- ✓ الديون قصيرة الأجل.

22. جدول حساب النتائج

1.2.2. تعريفه: هو كشف محاسبي يستخدم في التحليل المالي كمتعم للميزانية المحاسبية، الغرض منه تحليل نتيجة السنة، فهو يحلل أنشطة المؤسسة للحكم على نجاح أو فشل القرارات المتخذة من طرف المؤسسة للوصول للقرارات التقويمية. فجدول حسابات النتائج يترجم نشاط المؤسسة خلال دورة معينة، هذا النشاط ينتج و يستهلك رؤوس أموال، فالإنتاج تطرح منه استهلاكه (أعباءه). و في الأخير تتحصل على نتيجة الدورة التي قد تكون ربحاً أو خسارة¹.

¹ مبارك لسوس، "التسيير المالي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص-ص 24-25.

المبحث الثاني: استخدامات التحليل المالي في ترشيد قرار المؤسسة

إن الميزانية المحاسبية لا تفي بمتطلبات التحليل المالي، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار القيم السوقية (الحقيقية) لممتلكات المؤسسة، و لا مبدأ السنوية في التفرقة بين عناصرها، لهذا يجب القيام بعدة إجراءات و تعديلات على الميزانية المحاسبية من أجل الوصول إلى الميزانية المالية.

المطلب الأول: الميزانية المالية

1.1. تعريف الميزانية المالية

هي جدول يشمل جانبين، الأصول مرتب حسب درجة السيولة و مبدأ السنوية مع إعادة تقدير عناصر الأصول بالقيم الحقيقية، و جانب الخصوم مرتب حسب تاريخ الاستحقاق و مبدأ السنوية¹.

2.1. الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية:

تستجيب الميزانية المحاسبية حسب المخطط الوطني للمحاسبة لأهداف محاسبة كتحديد النتائج، و قانونية و هي تحديد ذمة المؤسسة وحقوقها على الغير أو ديونها، و اقتصادية و هي تحديد الاعتبارات التي تستعمل من أجل الحصول على إيرادات من ورائها، و لكنها لا تستجيب لأهداف مالية، و لكي يستطيع المحلل المالي استعمالها و بفائدة كاملة يجب أن يحولها إلى شكل تتحقق فيه الشروط المالية، و ذلك بعد القيام بترتيب الأصول حسب درجة السيولة و الخصوم حسب درجة الاستحقاق²، مع مراعاة المقاييس من طرف المحللين الماليين.

و فيما يلي لأهم التعديلات التي تمس الميزانية المحاسبية من أجل الوصول إلى الميزانية المالية.

1.2.1. تعديل عناصر الأصول

ترتب عناصر الأصول بإتباع مبدأين أساسيين هما مبدأ السنوية كمقياسين لتحديد العناصر التي تبقى في المؤسسة لأكثر من سنة، و العناصر التي تتحول خلال سنة أو دورة الاستغلال إلى سيولة، و حسب هذا الترتيب فإن الأصول تنقسم إلى قسمين هما:

¹ TAYEB ZITOUN .Analyse Financière. Alger :Berti Edition . 2003.P.75.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص-25.

أ- الأصول الثابتة:

تمثل الأصول الثابتة في كل الممتلكات التي تملكها المؤسسة لا بقصد بيعها و تحقيق الربح من ورائها بل لاستعمالها في العملية الإنتاجية، و يكون ترتيبها وفق تناسب طردي مع درجة السيولة المتزايدة، فالاستثمارات في الميزانية المحاسبية تحافظ على ترتيبها إلى أن تجرى لها عملية تصحيح لقيمتها الحقيقية المعنوية منها و المادية، و تكون القيم المعنوية في قمة الميزانية، تليها الاستثمارات المادية التي تتمثل في الأراضي، المباني، و الأدوات، معدات النقل، تجهيزات المكتب... الخ، ثم القيم الأخرى و تشمل¹:

- مخزون الأمان: و هو المخزون الأدنى الذي يجب أن تحتفظ به المؤسسة، و الذي يضمن لها الاستمرار في نشاطها بشكل عادي دون توقف، حيث أن مدة بقائه في المؤسسة تفوق السنة، و هو احتياطي لتأخر التمويل بالمخزونات بسبب الظروف الخارجية.

- حقوق على الاستثمارات: إن درجة سيولة بعض العناصر المكونة لهذا الحساب مثل سندات المساهمة وسندات التجهيز شبيهة بسيولة الاستثمارات، مما يجعل المحلل المالي يحوّلها إلى أصول ثابتة لأنها في الواقع عبارة عن استثمارات تفوق مدتها سنة.

- الكفالات المدفوعة: كذلك يعتبر هذا العنصر من ضمن القيم التي تدفعها المؤسسة المصالح المعينة و تبقى لديها لمدة تزيد عن السنة كضمانات، لذا يجب أن تضاف إلى القيم الثابتة إلا إذا ورد في كشوفات المؤسسة ما يدل على غير ذلك.

- الديون المشكوك في تحصيلها: إذا كان استرجاعها لمدة تفوق السنة فتدرج ضمن الأصول الثابتة.

- المحجوزات البنكية: إذا تم حجز مبلغ مالي في البنك على دعوى قضائية لمدة تفوق السنة فإنه تدرج ضمن الأصول الثابتة.

ملاحظة: المصاريف الإعدادية أو التمهيدية تستثنى في وضع الميزانية المالية، لكونها مصاريف دفعت في فترة سابقة عند تأسيس المؤسسة، و لم يصبح لها وجود حالياً ضمن موجودات المؤسسة، أن تسجيلها المحاسبي لم يكن إلا لغرض إطفائها.

¹ مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص-ص 21-22.

ب- الأصول المتداولة:

لقد عرفت الأصول المتداولة من قبل المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين على أنها "النقدية و الأصول أو الموارد الأخرى و التي تحدد على عادة أساس توقع معقول لان تتحول إلى نقدية، أو تباع، أو تستهلك خلال دورة العمليات"¹.

كما عرفها "Sanders Hatfield Moore" على أنها " تلك الأصول التي تتحول خلال السلوك المنتظم للنشاط إلى نقدية، و الأصول التي تقتني بقصد تحويلها إلى نقدية". و هي تشمل:

- **قيم الاستغلال:** تتمثل في المخزونات من البضائع، المواد و اللوازم، المنتجات التامة و النصف الصنعة و قيد التنفيذ... الخ، مطروحا منها مخزون الأمان.

- **القيم المحققة:** تشمل مجموع حقوق المؤسسة لدى الغير مثل الزبائن، سندات التوظيف... الخ شرط أن لا تتجاوز مدتها سنة، أو بعبارة أخرى جميع عناصر الحقوق باستثناء التي أدرجت ضمن الأصول الثابتة أو التي حولت إلى سيولة.

- **القيم الجاهزة:** هي القيم التي تحت تصرف المؤسسة وتشمل الصندوق، البنك، الحساب الجاري البريدي.

2.2.1. تعديل عناصر الخصوم

حسب مبدأ الاستحقاقية و مبدأ السنوية تقسم عناصر الخصوم إلى مجموعتين. تتمثل الأولى في الأموال الدائمة و الثانية في ديون قصيرة الأجل.

أ- الأموال الدائمة:

هي الأموال أو الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة لأكثر من سنة مهما كان مصدرها و تشمل:

- **الأموال الخاصة:** تتمثل في مجموع العناصر التي تمثل الملكية الخاصة للمؤسسة، و تشمل رأس المال الخاص أو

أموال المساهمين، و الاحتياطات، و نتائج رهن التخصيص، و المؤونات بعد طرح نسبة الضريبة منها.

- **الديون الطويلة الأجل:** هي الديون التي يزيد مدة الاحتفاظ أو الاعتماد عليها كمورد مالي لمدة تزيد عن السنة

مثل ديون الاستثمار.

¹ ألدونس هندريكس، "النظرية المحاسبية"، ترجمة كمال خليفة أبو زيد، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص-459.

ب- الديون القصيرة الأجل:

هي الديون التي تستفيد منها المؤسسة لمدة لا تزيد عن سنة، و تشمل الموردين و الضرائب الواجبة الدفع و التسبيقات، النتيجة الموزعة على العمال أو الشركاء، ديون الاستغلال، أوراق الدفع.

* طريقة تحليل بعض عناصر الخصوم عند إعداد الميزانية المالية

✓ **مؤونات الخسائر و التكاليف:** يتم تحديد هذه المؤونات بشكل تقديري لتغطية الخسائر المتوقعة، ففي نهاية السنة يمكن مواجهة ثلاث حالات و هي¹:

✓ **الخسائر التي وقعت فعلا:** إذا تحققت الخسائر فإن المؤسسة سوف تتحمل العبء، و التالي سوف تدفع قيمة الخسارة أو العبء إلى الغير خلال مدة لا تزيد عن السنة، و بالتالي تعتبر هذه القيمة دين على المؤسسة ذو مدة قصيرة.

✓ **الخسائر التي يحتمل وقوعها مستقبلا:** هذه الخسائر سوف تدفع المؤسسة قيمتها بعد وقوعها، لذا فهي تعتبر دين على المؤسسة طويلة الأجل.

✓ **عدم حدوث أي خسائر:** في حالة عدم حدوث أي خسائر فإن مقدار المؤونة المخصص ليس له أي معنى أو هدف أو مبرر، و لذا سوف يعود إلى أصله و هو ربح إجمالي قبل الضريبة، و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بدفع الضريبة على المؤونة غير المبررة خلال تلك السنة، و بالتالي فإن قيمة الضريبة تدمج ضمن الديون قصيرة الأجل، أما المبلغ المتبقي بعد طرح الضريبة فسوف يدمج ضمن الاحتياطات.

✓ **ديون الاستثمارات:** غالبا ما تدفع ضمن أقساط سنوية، و هذا يعود لمدة حياة الاستثمار أي كل سنة تطرح منه الدفعة التي تسدد في تلك السنة و التي تمثل ديونا قصيرة الأجل، أما الباقي فيبقى ضمن الدون الطويلة الأجل.

✓ **نتيجة السنة:** تعالج النتيجة بقرار إداري، فإذا كانت خسارة فهي تؤدي إلى انخفاض قيمة أسهم الساهمين في السوق المالية، و يتم تخفيض قيمة هذه الخسائر من نتائج رهن التخصيص ضمن الأموال الخاصة، أما إذا كانت ربحا توزع حسب قرار التوزيع إلى احتياطات، أو توزيعها على المساهمين في حساب الشركاء ضمن الديون قصيرة الأجل، و إذا لم يتخذ قرار في تخصيصها فإنها تدمج ضمن نتائج رهن التخصيص.

¹ ناصر داداي عدون ، مرجع سبق ذكره،ص-32.

3.1. الميزانية المالية المختصرة

1.3.1. الميزانية المالية المختصرة و تمثيلها

أ- تعريفها

هي جدول يظهر المجاميع الكبرى لعناصر الأصول و تتمثل في: الأصول الثابتة، قيم الاستغلال، قيم محققة و قيم جاهزة، و المجاميع الكبرى لعناصر الخصوم و تتمثل في: الأموال الخاصة، الديون الطويلة الأجل و كذلك الديون القصيرة الأجل، و ذلك لتسهيل عملية التحليل و حساب النسب المؤوية لكل عنصر¹.

1- الميزانية المالية المختصرة : شكل رقم (1-1).

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
	<u>الاموال الدائمة</u>		<u>الموجودات الثابتة</u>
xxxxx	أموال خاصة	xxxxxx	الاستثمارات
xxxxx	أموال أجنبية		استثمارات أخرى
xxxxxx	المجموع الجزئي	xxxxxx	المبلغ الجزئي
	<u>ديون قصيرة الاجل</u>		<u>الموجودات متداولة</u>
xxxxxx	موردون و أوراق دفع	xxxxxx	المخزون
xxxxxx	ديون بنكية	xxxxxx	عملاء و أوراق قبض
		xxxxxx	نقديات
xxxxxx	المجموع الجزئي	xxxxxx	المجموع الجزئي
xxxxxx	المجموع الكلي	xxxxxxx	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطلبة.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص-40.

ب- التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة

يتم تمثيل الميزانية المالية المختصرة على أشكال هندسية مختلفة منها المستطيل، المربع، الدائرة، و هذا التمثيل يمكننا من الملاحظة السريعة للتطورات التي تطرأ على عناصرها، و لكي تسهل عملية تمثيلها يتم حساب النسب المؤوية لكل عنصر من عناصرها باستعمال العلاقة التالية:

$$X = \frac{\text{قيمة العنصر المعين}}{\text{مجموع الميزانية}} \times 100$$

حيث X يمثل العنصر القيم.

1.3.2. نواحي القصور في الميزانية المالية

يمكن حصر جوانب القصور في الميزانية المالية فيما يلي¹:

تقيم عناصر الخصوم في الميزانية بالقيمة التاريخية، فتختلف في قيمتها النقدية نظرا لتأثير الزمن و التضخم على قيمة النقود، كما يطرح نفس المشكل بين الأصول الثابتة و المتداولة و خاصة المادية منها، فهي تقيم في الميزانية المحاسبية على أساس القيمة التاريخية(قيمة الحصول عليها)، لهذا فباختلاف المدة بين النوعين من الأصول تختلف قيمتها النقدية، لذا فليس من المعقول أن تقوم بعملية التحليل و المقارنة بين عناصر مقيمة بطريقتين مختلفتين، إذن فيجب تقريب القيم لكل عناصر الميزانية، و هذا بالقيام بعملية إعادة التقدير للأصول الثابتة (بالقيم الحالية لها).

إن هذه العملية تتم بواسطة مؤشرات متعلقة بتغير الأسعار. و يعتبر مبلغ ارتفاع قيمة الأصول كريح إضافي للمؤسسة، و يسجل فرق إعادة التقدير ضمن رأس المال الخاص.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص-34.

المطلب الثاني: عموميات حول النسب المالية

1.1. تعريف النسب المالية

تعرف النسبة رياضيا بأنها علاقة بين رقمين¹، أما في المجال المالي فهي تعبر عن علاقة كسرية بين عنصرين من عناصر الميزانية، أو بين عنصرين من عناصر جدول حسابات النتائج، أو واحد من كليهما.

1.2. أهمية النسب المالية:

ترجع أهمية النسب المالية إضافة إلى كونها سهلة الحساب، إلى أنها تساعد المحللين كل حسب اهتمامه في الحصول على المعلومات مهمة عن تسيير المؤسسة، و عن نقاط القوة و الضعف فيها كتركيب الأصول و الخصوم، مستوى المديونية، السيولة و المردودية، و على هذا فهي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة و الرقابة. إن التوفيقيات العديدة للعلاقات الكسرية التي يمكن إيجادها تعني أنه يمكن حساب عدد كبير من النسب المالية، لهذا من المعتاد القيام باختيار عدد محدود منها حسب المعطيات المتوفرة من جهة، و حسب الغرض من التحليل من جهة أخرى، فالتحليل المالي بواسطة النسب يفترض بعض القواعد لنجاح عملية التحليل و هي:

✓ اختيار النسب المتجانسة: أي أن النسب ذات الطبيعة المتقاربة يتم تحديدها بسهولة و مقرنتها بشكل

عقلاني انطلاقا من محتواها و قيمتها؛

✓ اختيار نسب مستقلة؛

✓ اختيار نسب معبرة تستجيب لأهداف التحليلي المالي.

و على الرغم من هذا إلا أنه يجب استعمالها بحذر شديد، لأن التحليل بواسطة النسب ليس إلا مرحلة أولية، فهي تعطي للمسیر إلا جزء من المعلومة التي هو في حاجة إليها من أجل اتخاذ القرار.

1.3. مزايا التحليل بواسطة النسب

يمكن إبراز مزايا التحليل بواسطة النسب فيما يلي²:

✓ إمكانية حسابها ببساطة و يسر؛

✓ نتائجها تعرض بصورة كمية قابلة للفهم و التفسير و المقاومة؛

¹ محمد صالح الزبيدي، نihal فريد مصطفى، الإدارة المالية" التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص-45.

² هيثم محمد الزغبى، "الإدارة و التحليل المالي"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2000، ص -223.

- ✓ تقدم و تكشف بيانات و معلومات لا تقدمها القوائم المالية الأخرى؛
- ✓ القدرة التنبؤية للنسب بحيث يمكن استخدام قيمة النسبة كمؤشر مسبق على احتمال مرور المؤسسة بأحداث معينة مستقبلا بصورة تستوجب اتخاذ إجراءات وقائية؛
- ✓ تفسير و تقييم القوائم المالية لأغراض الاستثمار و الاقتراض؛
- ✓ قدرة بعض النسب على الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوفر في نسب أخرى، بحيث يمكن الاستعانة بنسبة واحدة و الاستغناء على نسب عديدة عند تقييم مجال محدد من الأداء.

4.1. أسس التحليل المالي بالنسب

هناك مجموعة من القواعد و الأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند العمل على استخدام النسب كطريقة لإعداد التحليل المالي المطلوب، و يتمثل هذه الأسس في:

- ✓ تحديد الهدف من عملية التحليل بوضوح؛
- ✓ تحديد نطاق البيانات و المعلومات اللازمة لعملية التحليل؛
- ✓ تحديد الحد الأدنى و الأقصى المقبول لكل نسبة؛
- ✓ وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة؛
- ✓ اختيار النسب التي تحقق الهدف من التحليل؛
- ✓ تركيب النسب الإضافية بطريقة منطقية.

5.1. حدود استخدام النسب المالية في التحليل المالي

- على الرغم من أن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يمكن أن يوفر معلومات هامة بشأن العمليات التشغيلية للمؤسسة، إلا أنها تعاني من بعض القيود التي تحد من استعمالها في تقييم أداء المؤسسات و ترشيد قراراتها، ومن بين هذه القيود ما يلي¹:
- ✓ يصعب في كثير من الحالات تطبيق أسلوب النسب المالية في المؤسسات الكبيرة التي تتميز بوجود أقسام متعددة تعمل في صناعات مختلفة، لصعوبة إجراء مقرنات بالنسبة لها مع متوسطات الصناعة، لذلك يمكن القول أن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يكون أكثر نفعاً في الحالة المؤسسات الصغيرة، بالمقارنة المؤسسات الكبيرة المتعددة الأقسام و الأنشطة.

¹ عاطف وليم أندروس، "التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص-ص-119-120.

- ✓ يؤثر التضخم سلبا على ميزانيات المؤسسات، فالقيم المسجلة غالبا ما تكون مختلفة عن القيم الفعلية، و تبعاً لذلك تصبح بيانات القوائم المالية مشبوهة بفعل التضخم. و ندرا لأن التضخم يؤثر على تكاليف الاهتلاك و تكاليف المخزون، فإن هذا التأثير ينتقل إلى الأرباح. و تبعاً لذلك فإن تحليل النسب المالية عبر الزمن أو من خلال المقارنة مع المؤسسات الأخرى قد يأتي بنتائج مضللة تعتمد على الحكم الشخصي أكثر من اعتمادها على الجانب الموضوعية.
- ✓ يمكن للعوامل الموسمية أن تؤثر على تحليل النسب، خاصة في بعض الصناعات مثل صناعة المواد الغذائية.

المطلب الثالث: تحليل الميزانية المالية بواسطة النسب

1.1. نسبة السيولة

تستخدم نسب السيولة كأداة لتقييم المركز الائتماني للمؤسسة، حيث تقف هذه النسب على مدى مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على مسايرة استحقاقية الديون قصيرة الأجل، حيث يمثل تحليل سيولة المؤسسة مؤشراً مهماً لتقييم أدائها المالي، و قدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة و ديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما يتوفر لديها من نقد سائل، و من أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة زمنية قصيرة و بأقل خسارة ممكنة قياساً بتكلفة شرائها، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لمعرفة مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية بموجوداتها المتداولة، و تعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، إذاً يمكن أن تؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا لم تواجه ديونها الفورية حتى و إن كانت أرباحاً عالية في الأجل الطويل، و لقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب و هي¹:

1.2. نسبة التداول

تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالبات الدائنين القصيرة الأجل، و يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

¹ مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص-ص -46-47.

الأصول المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{100 \times \text{الخصوم المتداولة}}$$

الخصوم المتداولة

1.3. نسبة السيولة السريعة

تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحويل إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة، و يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

الأصول المتداولة-المخزون

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة-المخزون}}{100 \times \text{الديون قصيرة الأجل}}$$

الديون قصيرة الأجل

1.4. نسبة السيولة الجاهزة

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث هذه السيولة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة، لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها و سمعتها في السوق.

يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

القيم الجاهزة

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{100 \times \text{الديون قصيرة الأجل}}$$

الديون قصيرة الأجل

إن ارتفاع هذه النسبة عن الواحد الصحيح فهذا يعني أحد الاحتمالات التالية¹:

- ✓ تراجع نشاط المؤسسة؛
- ✓ نقص تجديد الاستثمارات؛
- ✓ فائض في النقديات غير مستغل و عرضه للتدهور في القيمة.

¹ CLARAN WARCH , les ratios clés du management , Edition : Village Mondiale, 1998, p.120 .

1.2. نسبة التمويل

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، و يكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد و الخطر. إذا التمويل باستخدام الاقتراض قد يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة مقارنة بالتمويل عن طريق أموال الملكية، حيث يسمح بخصم فوائد القروض من وعاء الضريبة على الدخل. غير أنه من ناحية أخرى ثمة مخاطر تكتنف تزايد الاعتماد على القروض في تمويل أنشطة المؤسسة تتمثل في احتمال عدم قدرة المؤسسة على تسديد القروض و فوائدها الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة، و نتيجة لما سبق تكتسب نسب التمويل أهمية خاصة لكل الأطراف المعنية بالمؤسسة. فهي تم الملاك من حيث أن ارتفاعها قد يؤدي إلى زيادة أرباحهم، غير أن تزايدها بشكل طبيعي قد يسبب للملاك قلقا نتيجة للمخاطر التي تصاحب عملية الاقتراض، و من ناحية أخرى يهتم مقرضوها بهذه النسب لأنها تعطي لهم دلائل قوية على قدرة المؤسسة على سداد ديونها في أجالها المحددة، وعلى ضوء ذلك يقررون إقراض المؤسسة من عدمه.

1.1.2. نسبة التمويل الدائم

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد الصحيح، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، و هذا ما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة ممول عن طريق القروض القصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممول بالأموال الدائمة. و يتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = 100 \times \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

2.1.2. نسبة التمويل الخاص

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين و ما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، و كلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة

استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، و هذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك، و العكس صحيح.

الأموال الخاصة

نسبة التمويل الخاص =

الأصول الثابتة

1.3. نسبة المر دودية

تعكس نسب المر دودية نتائج النسب السابقة، حيث أنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات و القرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة و المديونية، فالنسب التي سبق التطرق إليها تظهر بعض جوانب و أبعاد الطريقة التي يتم بها تشغيل المؤسسة، أما نسبة المر دودية فهي تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة لإدارة المؤسسة.

3.1. نسبة مرد ودية الأموال الخاصة

تمثل هذه النسبة مرد ودية الأموال الخاصة، أو بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، و تمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، و كلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية و جاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في البورصة الأسهم و السندات¹.
تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

¹ مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره. ص-52.

3.2. معدل العائد على الاستثمار

من أكثر المؤشرات دقة في تقييم أداء المؤسسات هو معدل العائد على الاستثمار، و يشير هذا المعدل إلى ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة داخل المؤسسة، ليست في ضخامة الأموال المستثمرة بقدر ما هي في ربحية هذه الأصول، و يتم التوصل إلى قيمة هذه المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = 100 \times \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{مجموع الأصول العاملة}}$$

3.3. نسبة مرد ودية النشاط

تتمثل هذه النسبة مرد ودية رقم الأعمال، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد يكون مضللاً، لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن مع تزايد الأعباء الكلية، و التي قد تمتص كل رقم الأعمال و تبخر معها الأرباح، و بالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المديرين في إدارة رقم الأعمال و الأعباء الكلية¹.

$$\text{نسبة مرد ودية النشاط} = 100 \times \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{رقم الأعمال}}$$

¹ مرجع سبق ذكره، ص -53 .

المبحث الثالث: تحليل الميزانية المالية بواسطة التوازنات المالية

هناك عدة مؤشرات يستند عليها المحلل المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة من أهمها رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل و الخزينة.

المطلب الأول: رأس المال العامل FR

1.1 رأس المال العامل

إن المبدأ المحاسبي العام المحقق في الميزانية (تساوي الأصول مع الخصوم) يفرض من الناحية المالية أن تكون الاستعمالات من مصادر محددة من الخصوم، لأننا نجد في أعلى الميزانية المالية الأصول الثابتة التي لا يمكن تحويلها إلى سيولة إلا بعد فترة زمنية طويلة، لذلك يستوجب تمويلها من الأموال الدائمة، بينما في أسفل الميزانية الديون التي تسدد في فترة زمنية قصيرة يجب أن تقابلها في الأصول العناصر القابلة للتحويل إلى سيولة في فترة زمنية قصيرة. و هذا ما نعني بالتوازن المالي¹.

1.2. مفهوم رأس المال العامل

رأس المال العامل عبارة عن هامش سيولة، يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس مال عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، و ضمان استمرار توازن هيكلها المالي،

1.3. أنواع رأس المال العامل و أنواعه

هناك أربعة أنواع من رأس المال العامل و هي²:

أ- رأس المال العامل الصافي

يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة، كما يعرف أيضا على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة باستخدام الموارد المالية الدائمة، و يتم حسابه بطريقتين هما:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.44-45.

² مرجع سبق ذكره، ص - 46-47.

شكل الميزانية من الأعلى :شكل رقم (1-2).

* طريقة أعلى الميزانية

الأموال الدائمة	الأصول الثابتة
	رأس المال العامل

المصدر: تقنيات التحليل المالي

وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة .

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

شكل الميزانية من الأسفل :شكل رقم (1-2).

* طريقة أسفل الميزانية

رأس المال العامل	الأصول المتداولة
الخصوم المتداولة	

المصدر: تقنيات التحليل المالي

وفق هذه الطريقة فإن رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأصول المتداولة و الديون قصيرة

الأجل¹.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل.

¹ مرجع سبق ذكره، ص – 48 .

ب- رأس المال العامل الخاص

يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين للأصول الثابتة، دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة و المتمثلة في القروض الطويلة الأجل، أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

و بتعويض الأموال الخاصة ب(الخصوم - مجموع الديون)

و الأصول الثابتة ب(الأصول - الأصول المتداولة)

نحصل على رأي المال العامل من أسفل الميزانية.

رأس المال العامل الخاص = أصول متداولة - مجموع الديون

ث- رأس المال العامل الأجنبي

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة، و المتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال، و أصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة، و التصق دور البنوك و المؤسسات المالية المانحة للقروض بنشاط المؤسسات، و أصبح ملجأ لها لتدارك العجز في الخزينة.

يكتب رأس المال الأجنبي وفق الصيغة التالية:

رأس المال الأجنبي = إجمالي الديون .

د- رأس المال العامل الإجمالي

يقصد برأس المال العامل الإجمالي مجموع عناصر الأصول التي تستغرق السرعة دورانها السنة أو أقل، و التي تشمل كل من القيم الاستغلال، القيم الغير المحققة و القيم الجاهزة.

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

أو

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول - الأصول الثابتة

و من العلاقة السابقة:

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل

= رأس المال العامل الإجمالي - الديون القصيرة الأجل

و بالتالي فان:

رأس المال العامل الإجمالي = رأس المال العامل الصافي + الديون القصيرة الأجل

1.4. الحالات الممكنة لرأس المال العامل الصافي

يختلف حجم رأس المال العامل من مؤسسة لأخرى كل حسب طبيعتها، و القطاع التي تنتمي إليه، فيكون في الغالب أقل حجما في المؤسسات التجارية عن المؤسسات الصناعية نظرا لسرعة دوران المخزون في الأولى و بطئها في الثانية، كما قد يختلف من فترة زمنية إلى أخرى لنفس المؤسسة باختلاف المؤثرات عليه¹. و بصفة عامة هناك ثلاث حالات لرأس المال العامل و هي:

أ- رأس المال العامل الصافي موجب $FR > 0$: يشير هذا إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، و حسب هذا المؤشر فان المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، و حققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

ب- رأس المال العامل الصافي معدوم $FR = 0$: في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل، و تترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

ج- رأس المال العامل الصافي سالب $FR < 0$: في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها و باقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، و بالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

¹ Jean Luk Boulod , L'analyse financière , Edition : Publi unoir ,1982 , p 65 .

1.5. العوامل المؤثرة في حجم رأس المال العامل الصافي

هناك مجموعة من العوامل تؤثر على حجم رأس المال العامل و هي:

- * **طبيعة الإنتاج:** كلما كانت دورة الإنتاج طويلة كانت الحاجة إلى رأس المال العامل أكبر، و بالتالي فان الوحدات الصناعية تحتاج إلى رأس المال العامل أكبر من الوحدات التجارية، و في الصناعات الثقيلة أكبر من الصناعات التحويلية و الغذائية و هكذا.
- * **طبيعة المواد الأولية المستعملة:** إذا كانت المواد الأولية الضرورية للإنتاج متوفرة في الأسواق بشكل دائم فانه لا يوجد ضرورة لشراء كميات كبيرة منها و تخزينه، أما إذا كانت موسمية شراؤها عند موسمها و تخزينها.
- * **طبيعة العملية التسويقية:** كلما كانت السرعة دوران المنتجات مرتفعة كلما كانت الحاجة إلى رأس المال العامل قليلة، و العكس الصحيح.
- * **طبيعة الائتمان و التحصيل:** فكلما كانت فترة الائتمان الممنوحة للمدينين أقل من فترة تسديد الموردين كانت الحاجة إلى حجم أقل من رأس المال العامل، و العكس الصحيح.

1.6. التغيرات في رأس المال العامل و أسبابها

يتغير حجم رأس المال العامل الصافي بين فترة و أخرى، و يكون التغير أحيانا بالزيادة و أحيانا أخرى بالنقص، و لا بد لإدارة المؤسسة من دراسة هذه التغيرات و معرفة أسبابها، و ذلك من أجل رسم خططها و سياستها المستقبلية.

المطلب الثاني: احتياجات رأس المال العامل BFR

1.7. احتياجات رأس المال العامل BFR

تعرف احتياجات رأس المال العامل بأنها رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد الاستحقاق الديون القصيرة الأجل، و تتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية. فدورة الاستغلال يترتب عنها احتياجات دورية متجددة يجب تغطيتها بمصادر تمويل دورية أيضا. فالاحتياجات الدورية تتمثل في الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة، هنا يستثنى من الأصول المتداولة القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة، أما موارد الدورة فتتمثل في الديون قصيرة الأجل التي لم يحن موعدها تسديدها و يستثنى منها القروض المصرفية و كل الديون قصيرة الأجل التي لم يبقى لها مدة زمنية من أجل التسديد، و التالي لم

يعد مورداً مالياً قابل للاستخدام، و يتم حساب احتياجات رأس المال العامل وفق العلاقة التالية:
احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) – (الديون القصيرة الأجل – القروض المصرفية)

1.8. تغيرات احتياجات رأس المال العامل

أ- تغيرات رأس المال العامل الموجبة

في مثل هذه الحالة تكون احتياجات الدورة لسنة الحالية من احتياجات الدورة للسنة الماضية، وهذه الزيادة ترجع إلى ارتفاع موارد الدورة المتمثلة في:

✓ ارتفاع سرعة دوران العملاء؛

✓ انخفاض سرعة دوران الموردين.

ب- تغيرات رأس المال العامل السالب

في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة للسنة الماضية أكبر من احتياجات الدورة الحالية، وهذا يعود إلى اتخاذ المؤسسة لبعض القرارات المتمثلة في تحصيل الموارد بأسرع وقت لكي تستطيع تسديد مستحقاتها في الآجال المحددة.

المطلب الثالث: الخزينة TR

3.1. الخزينة

تعريف الخزينة

يمكن تعريف خزينة المؤسسة على أنها مجموع الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، و تشمل صافي القيم الجاهزة أي تستطيع التصرف فيه فعلاً من مبالغ سائلة.

تحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

أو

الخزينة = القيم الجاهزة – القروض المصرفية

3.2. الحالات الممكنة للخرينة

من خلال مقارنة رأس المال العامل للخرينة، مع احتياجات رأس المال العامل ينتج لدينا الحالات الممكنة للخرينة و هي:

* الحالات الأولى: الخرينة الصفرية

تعتبر هذه الحالة هي الحالة المثلى للخرينة، و هنا تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي، و ذلك بتساوي كل من رأس المال العامل و احتياجات رأس المال العامل، لكن لا بد من أخذ الحذر، و بالتالي ضرورة موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

* الحالة الثانية الخرينة الموجبة

في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، و بالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، و يظهر هذا الفائض في شكل سيولة، و هو ما يشكل الخرينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي قد توفيق الخصوم المتداولة.

الحالة الثالثة: الخرينة السالبة

في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل، و هنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

3.3. حالات العجز في الخرينة

أ- حالة الخطأ في السياسة المالية للمؤسسة

يحدث عجز في الخرينة إذا أخلت الخرينة المؤسسة بقاعدة التوازن المالي الأدنى أو الأعلى، و قامت بتمويل الاستثمارات باستخدام موارد قصيرة الأجل، الأمر الذي يؤدي إلى انكسار في رأس المال العامل مع بقاء الاحتياج في رأس المال العامل في وضعه الطبيعي، و تكون النتيجة خرينة إجمالية سالبة.

ب- حالة نمو سريع غير متحكم فيه

تحدث هذه الحالة عندما تحقق المؤسسة معدلات النمو في رقم الأعمال أكثر من إمكانيتها المالية الحالية، و هذا ما يؤدي إلى تضخيم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي، و بالتالي تستهلك الفوائض المالية و يحدث عجز في الخرينة.

ج- حالة تدهور النشاط

في حالة مواجهة مشاكل تسويقية ناجمة عن معطيات المحيط فهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض في الإيرادات و ارتفاع في التكاليف، حيث تنخفض قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي مما يؤثر على مستويات رأس المال العامل، و تتحول هذه الحالة إلى حالة الخسائر المتراكمة.

خلاصة الفصل الأول

يعتبر التحليل المالي أداة يستعملها العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، فهو لا يخرج عن كونه دراسة تفصيلية للقوائم المالية المنشورة و فهمها من أجل الوصول إلى معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة و اتخاذ القرارات المناسبة، و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الوثائق المحاسبية المستعملة في عملية التحليل و المتمثلة في الميزانية العامة و جداول حسابات النتائج باعتبارها الوثيقتين الأساسيتين التي تتوقف بعدم وجودها عملية التحليل.

ومن أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه من عملية التحليل يتبع المحلل مجموعة من الخطوات التي تشكل في مجملها المنهج العلمي لعملية التحليل، و التي تبدأ بتحديد الهدف و تنتهي بوضع التوصية المناسبة بشأن نتائج عملية التحليل.

تمهيد

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم و التسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح و الإرشادات اللازمة و الكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف. ومن خلال هذا الفصل سنسلط الضوء على ثلاث مباحث:

- ✓ المبحث الأول: مراقبة التسيير.
- ✓ المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.
- ✓ المبحث الثالث: تقويم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مراقبة التسيير

نظرا للتغيرات التي يعرفها المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة تعتمد هذه الأخيرة على التسيير بأبعاده المختلفة التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، و ذلك من أجل التكيف مع هذه التغيرات من خلال التحكم في محيطها الداخلي، و مسايرة محيطها الخارجي .

فنجدها تعتمد على الرقابة كوظيفة هامة لضمان التحكم في مواردها من أجل جعلها أكثر فعالية و ملائمة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير

1.1 لحة تاريخية لمراقبة التسيير

إن ظهور وظيفة مراقبة التسيير كانت في الفترة ما بين الحربين العالميتين في الو.م. أ و قد ارتبط و جودها بصفة مباشرة بمعهد مراقبي التسيير الذي نشأ في هذا البلد أي الو.م.أ سنة 1931 تم دخلت إلى أوربا بعد ح.ع.2 نظرا لتطورها المذهل دون أن ننسى أن وظيفة المراقب في البداية كانت تتمثل في وظيفة الخبير المحاسبي داخل البنوك و الإدارة العمومية في الو.م.أ و بعد مرور حوالي 20 سنة من الممارسة تتمثل وظائف و أنشطة أخرى غير المحاسبية .

1.2 مفهوم مراقبة التسيير

التعريف الأول G.PILLOT : « يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا، و يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية و التي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل و تكوين المهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير¹ » .

التعريف الثاني antoony et dearden « مراقبة التسيير هي الإجراء التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها و يتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) و فعالية(بالنسبة للوسائل) و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ G.Pillot, " maîtrise de contrôle de gestion", edition wood, 1997, p10.

التعريف الثالث KHEMAKHEM : «هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط و التحريك الفعال الدائم للطاقات و الموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة¹».

المطلب الثاني : أهداف و مهام مراقبة التسيير

1.1 أهداف مراقبة التسيير:

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى :

✓ تحليل الانحرافات : التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية .

✓ تحقيق الفعالية: و نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة و من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين ، اضافة إلى ضرورة معرفة إيراداتو تكاليف المؤسسة .الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها .

✓ تحقيق الفاعلية : يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني و الرشيد لموارد المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه .

✓ تحقيق الملائمة : أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة.

و ذلك بتبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد ، إذ أن بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال

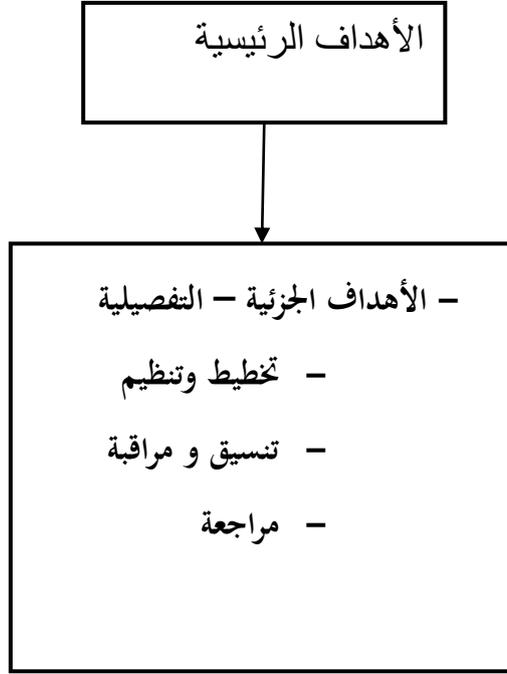
لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف² .

و يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

¹ A. Khemakhem, "Dynamique du contrôle de gestion" édition dunod, p 26.

² بومزار مسون، زروالية، "نظام مراقبة البنوك"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، INC، بن عكنون، 1999، ص- 29.

الشكل رقم (1-3) : أهداف مراقبة التسيير¹.



المصدر S.separi.C.alazard

1.2 مهام مراقبة التسيير :

أ - مراقبة الأداء الوظيفي : إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء (l'ecoute) للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الأفراد أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من

¹ C.Alazard et S.Separi," contrôle de gestion" épreuve n 7, DECF, 3^{eme} édition, édition dunod, 1996, p08.

حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و التي يحقق عن طريق جملة من الخصائص :

أولاً- المشاركة في تحديد الأهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة .

ثانياً- عدالة التوزيع : وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال، و ذلك من خلال توزيع الأجور كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .

ثالثاً- عدالة التعاملات : إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني .

ب- مراقبة الجودة : إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم و رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لإنتاجها .

إن موضوع إدارة الجودة هي اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط و عوامل تحسين الجودة -مرجعية التنظيم الدولي **ISO** و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية و بالتالي تلبية رغبات و متطلبات المستهلكين و من ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.¹

ج- إدارة الوقت : إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، و العكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته بالوسائل التالية :

- ✓ العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- ✓ تألية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.
- ✓ تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات .
- ✓ تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقاً.²

¹ الثقافة و التسيير المالي، الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، opu ، 1992.

² الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، د م ج ، 1992 .

د- التنسيق الهيكلي : يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة ولذلك لا بد على

مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما

يخص :

✓ وضع الأهداف ؛

✓ وضع الميزانيات؛

✓ وضع مؤشرات لتقييم.

المطلب الثالث : الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير هي العملية التي شأنها أن تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها و تقديمها للمصالح

المعنية للاستفادة منها في شكل توجيهات وإرشادات، لذلك فإن مكانة مراقبة التسيير داخل الهيكل التنظيمي

داخل المؤسسة يعتبر مشكلة صعبة الحل مند القدم

و على العموم فإن مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة ب :

✓ طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي و لا مركزي)؛

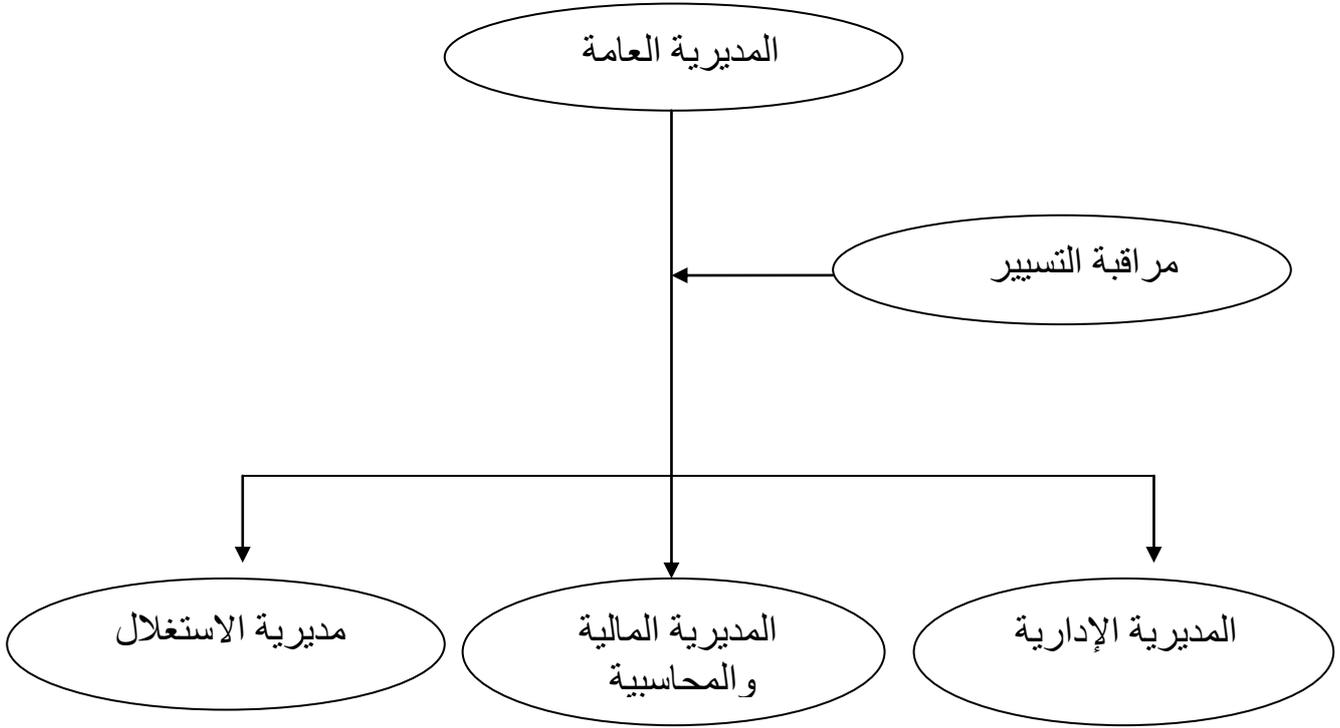
✓ حجم الإمكانيات الموجودة ؛

✓ حجم المؤسسة ؛

✓ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

و فيما يلي، نتطرق إلى بعض الأنماط لتوضيح مكانة مراقبة التسيير داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة :

الشكل رقم (3-2) : مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة¹.



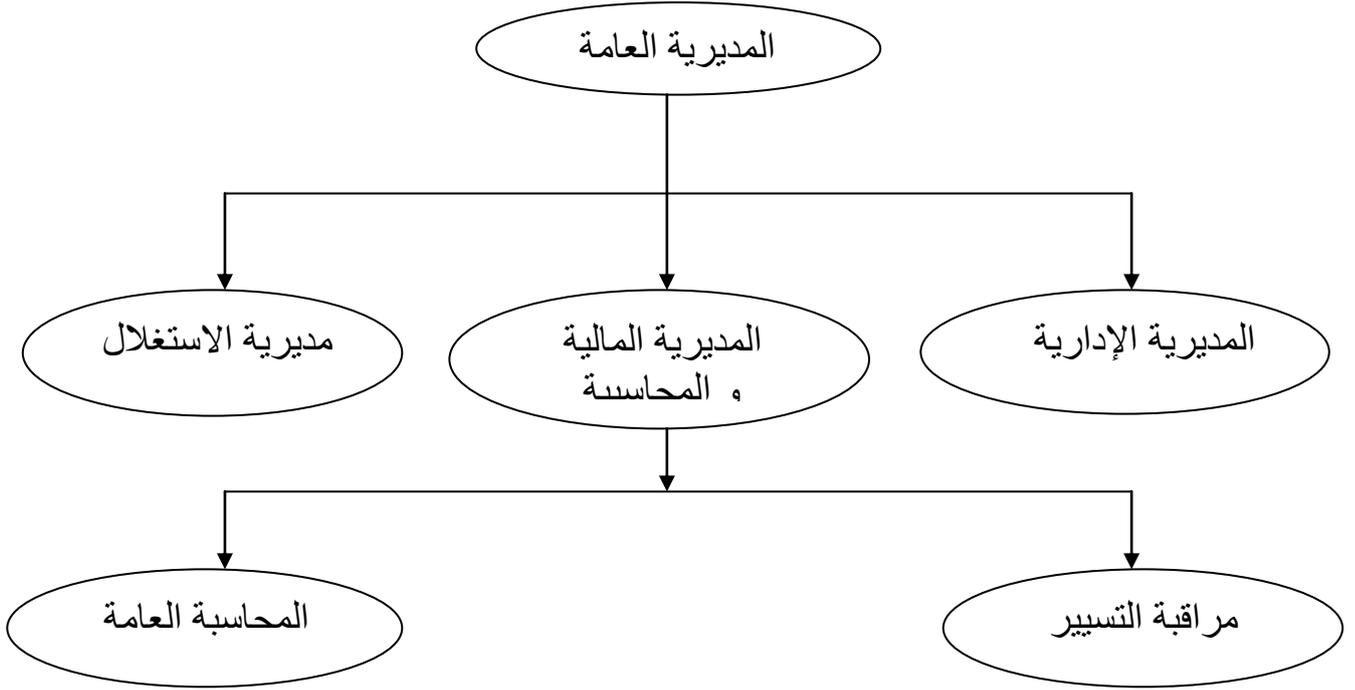
Source: le controle de gestion ban caire et finance.

في هذه الحالة فان مراقبة التسيير مرتبطة ارتباط مباشر مع المديرية العامة و تحظى بأهمية كبرى تمتاز باستقلالية التسيير و تحصل على معلومات من المديريات الفرعية تناقشها و تعالجها و تقدم التوجيهات و الإرشادات.

النمط الثاني: بنية الشكل التالي

الشكل رقم (3-3): مراقبة التسيير و المحاسبة المالية مرتبطان بمديرية وظيفية المالية و المحاسبية حسب هذا الهرم التنظيمي .

¹ · Michel Rouach “le controle de gestion ban caire et finance” op.1994. p 83.



Source: le controle de gestion ban caire et finance.

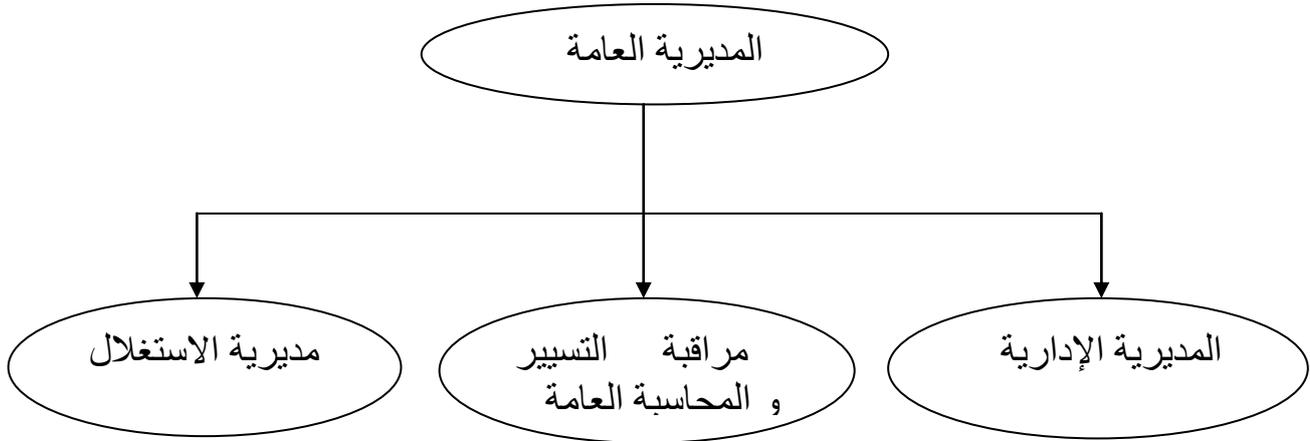
و في هذه الحالة، فان مراقبة التسيير و المحاسبة العامة تنتميان إلى نفس المديرية الوظيفية و التي هي المديرية المالية و المحاسبة، و ما يلاحظ :

- ✓ محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة .
- ✓ عدم اعتماد وظيفة مراقبة التسيير كهيئة استشارية تابعة مباشرة للمديرية العامة يؤثر تأثير سلبيا من حيث متابعة تطبيق العمليات، و يقلص من دورها في تحقيق الأهداف .
- ✓ غياب الاستقلالية في التسيير بالنسبة للمراقبة باعتبارها مرتبطة بالمديرية المالية و المحاسبة .
- ✓ توفر و قرب المعلومات المالية و المحاسبة .

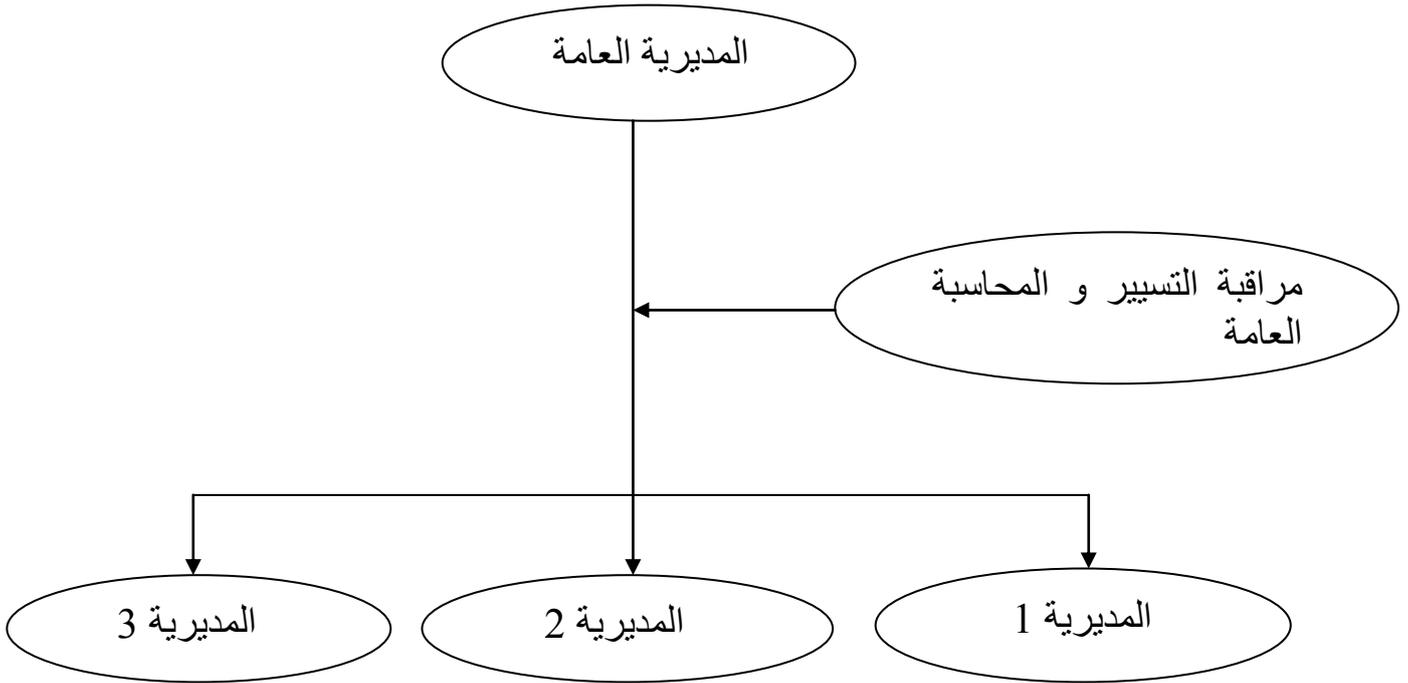
النمط الثالث: يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم (3-4) : مراقبة التسيير والمحاسبة العامة¹

¹ Michel Rouach, op. cite, p 87 .



أو



Source: le controle de gestion ban caire et finance.

في هذه الحالة، مراقبة التسيير و المحاسبة العامة لهما ارتباط مباشر، و المديرية العامة، ونلاحظ إمكانية إرسال و تحليل

فعال للمعلومات المحاسبة منها:

✓ الاستقلالية في التحكم؛

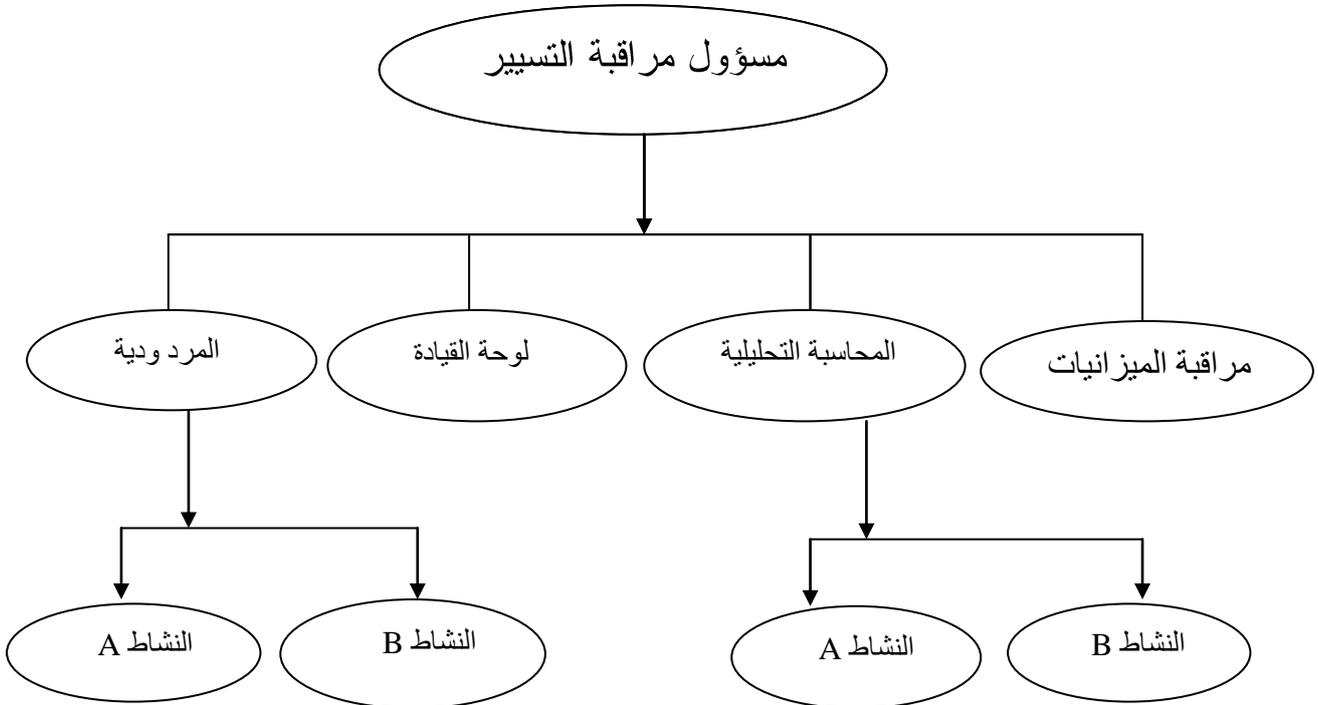
✓ حوار مدعم بين المديريات.

بعد التطرق إلى هذه الأنماط الثلاثة للهيكل التنظيمية، بحيث نلاحظ أن النمط الأول أين مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة، يمثل النمط الأمثل، بحيث نجد بها ممثل هيئة استشارية تشارك بشكل كبير في إستراتيجية المؤسسة، إضافة إلى ذلك يمتاز باستقلالية التسيير أي لا يمارس عليها ضغوطات من طرف المديرية الأخرى، و بالتالي يمكنها القيام بدورها الحقيقي ألا و هو التوجيه و المراقبة .

أما النمط الثاني، أين مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان مع مديرية وظيفية و هي المديرية المالية و المحاسبية، رغم توفر و قرب المعلومات اللازمة و الكافية فيما يخص المالية و المحاسبة، إلا أن هذا النمط يعتبر محدود للاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك غياب الاستقلالية في التسيير باعتبارها مرتبطة بالمديرية الوظيفية .

و في النمط الثالث، أين مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان مع المديرية العامة هنا يكون التركيز على مصدر واحد للمعلومات و هو المحاسبة العامة و تهميش المصادر الأخرى كالإعلام الآلي، المراجعة الداخلية، و التنظيم . و فيما يلي نحاول تقديم نمط التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير الذي يمكن توضيحه عن طريق الشكل التالي :

الشكل رقم (3-5) : التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير



Source: le controle de gestion ban caire et finance.

لتحقيق النشاط **A** و **B** و تحقيق مردود يته نجد:

- ✓ مراقبة الميزانيات: و طبع الميزانيات إمكانيات مادية و مالية و بشرية و مراقبة تطبيقها .
- ✓ المحاسبة التحليلية: الاهتمام بالجانب الكمي في تطبيق العمليات .

المطلب الرابع: مراقبة التسيير الهيكل التنظيمي¹

1.1 تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة التسيير:

للتمكن من قياس نجاعة النشاط فإنه من الضروري تقسيم التنظيم على شكل هيكل، و من ثم تبدو أهمية الهيكل كعنصر في نظام اتخاذ القرار، الاتصال، التنسيق، و بالتالي فإنه يؤثر - الهيكل - على مراقبة التسيير. إذا على مراقبة التسيير إن تنشأ مؤشرات و لوحات قيادة لمتابعة المحقق و ذلك بالاعتماد على تقسيم النشاط. و ينتج عن تقسيم النشاط عدة مراكز:

1.2 مراكز المسؤولية: ينتج من تقسيم المؤسسة و نشاطها و ليس بالضرورة أن يكون هذا التقسيم مطابقا للهيكل التنظيمي.

1.2.1 أنواع مراكز المسؤولية:

أ - مراكز التكاليف: تعريف: (هي وحدة معينة يجب عليها أن تحقق المنتج بأقل تكلفة و ذلك بأكثر نوعية و جودة ممكنة) و لقياس نجاعة مركز التكاليف يمكن إنشاء عدة مؤشرات من طرف مراقبة التسيير. _ التكلفة:

✓ تكلفة الإنتاج؛

✓ حجم الحصة الاقتصادية؛

✓ مستوى المخزون؛

_ النوعية (الجودة):

✓ نسبة الفضلات؛

✓ معايير الجودة؛

✓ نسبة التعطيلات.

¹ معراج هواري مصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص - 8.

ب _ مركز الإيراد: تعريف: (يجب على الوحدة المعينة أن تعظيم رقم أعمالها للمنتج أو النشاط المعني) و يمكن قياس نجاعة المسئولين من جهتين:

✓ المراقبة قصد الجزاء: مؤشر التسيير يصبح حجم المبيعات المحقق؛

✓ المراقبة قصد الاستشارة نتيجة للخبرة.

و لقياس النجاعة نؤخذ المؤشرات التالية:¹

✓ نسبة التخفيضات؛

✓ مدة التسديد الممنوحة؛

✓ عدد الزيارات للزبائن.

1.2.2 مركز الربح:

تعريف: (على المصلحة المعينة أن تعظم الهامش و ذلك بتعظيم التحصيل على المنتجات المباعة و بتقليل أو التخفيض التكاليف على ذلك المنتجات.

مؤشرات النجاعة قصد مراقبة التسيير هي:

✓ النتيجة الصافية؛

✓ نسبة الهامش = الربح / رقم الأعمال؛

✓ نسبة المر دودية لرأس المال المستثمر؛

✓ نسبة المر دودية للأصول = الربح / الأصول.

1.2.3 مركز الاستثمار:

تعريف: (المصلحة المعينة يجب عليها أن تحصل على أحسن (أكبر) مرد ودية ممكنة لرأس مال مع تحقيق أرباح)).

المؤشرات المستعملة لمراقبة التسيير هي:

✓ نسبة المر دودية الدالية؛

✓ القيمة الحالية الصافية؛

✓ مدة الاسترجاع؛

✓ مستوى التدفق المالي؛

✓ نسبة الاستدانة endettement.

¹ مرجع سبق ذكره، ص-ص 9-10.

1.2.4 مركز الإنفاق بالتحفظ:

يمكن تعريفه بما يلي: ((يتعلق بالمراكز الوظيفية التي تكون مهمتها مساعدة نشاط رئيس معين و عليه فانه يتم خلف مصلحة الإنفاق بالتحفظ بميزانية محددة لتمكين النشاط المذكور من النجاح.

■ اختيار المراكز: يتوقف اختيار المراكز و المؤشرات الداخلية في مراقبة التسيير على ما يلي:

✓ طبيعة النشاط؛

✓ نوع المنتج؛

✓ إستراتيجية المؤسسة؛

✓ نمط السلطة و درجة تفويضها أهمية المسؤولية الممنوحة لأنه كلما كان نمط السلطة غير مركزي كلما زاد

عدد المراكز.

عندما يتم الاختيار فإن تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولة يجب أن يعطى مجموع نشاط المؤسسة و ذلك

بتعين كل عناصر التكاليف و الإيرادات جميعها.

المبحث الثاني: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف و ذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري و على أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة و للوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد باستعمال. ومراقبة التسيير تعتبر كأداة ضرورية داخل المؤسسة و ذلك لشموليتها لجميع الوظائف داخل المؤسسة المتمثلة بالتخطيط و وضع الميزانيات التقديرية و تتخذ من التنظيم سبيلا لبلوغ هدف الرقابة و بالرقابة كأسلوب لضمان تحقيق الخطط المرسومة و المسطرة . أدوات و أنواع مراقبة التسيير هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: وظائف مراقبة التسيير.

1. وظائف مراقبة التسيير¹

- ✓ تحديد الأهداف أي توضيح التوجيهات المعتمدة لتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ إعطاء بناء هيكلي يساعد على تحقيق هذه الأرباح و توزيع العمل بين الأفراد المجموعة من جهة و وضع و تحديد العلاقات الأساسية للعمل من جهة أخرى.
- ✓ العمل على بحث الحيوية في هذا الهيكل و تنشيطه عن طريق تنشيط الأفراد و حثهم على بذل أقصى مجهوداتهم.
- ✓ إذا كانت مراقبة التسيير تسعى إلى هدف أساسي و المتمثل في احترام بعض المعايير و توافقها مع المخطط فإن جميع المجهودات المبذولة تكون متآزرة لتحقيق الهدف فإن المراقبة ليست مجرد نشاط الذي تقوم به من خلاله بالمراجعة و التدقيق بهدف تصحيحي و لا مراجعة الأصول بالرجوع إلى ما حدث سابقا و إنما هي وسيلة تساعد المنظمين و المسيرين على اتخاذ الإجراءات و التدابير المناسبة في الوقت المناسب.

2. أنواع مراقبة التسيير:

هناك أنواع مختلفة للرقابة حسب الزمن و حسب المسائل (طرق)

2.1 حسب الزمن :

تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ العمليات أو إتمامها أو بعدها .

¹ ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير-التحليل المالي-"، الجزء 1، دار المحمدية العامة ، 1988 ، ص-50 .

✓ الرقابة القبلية : و تكون من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي و يمكن أن نسميها كذلك "الرقابة الوقائية".

✓ الرقابة الحالية : و هي رقابة أثناء التنفيذ العمليات و لها تأثير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها.

✓ الرقابة البعدية : و تكون في نهاية العمليات أي بعد الإنجاز الفعلي و تسمى بالرقابة العلاجية.

2.2 حسب الوسائل (الطرق) :

✓ مراقبة الحلقات المغلقة : و هي عبارة عن مخطط للرقابة قائمة على أساس الملاحظة المباشرة في حالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة بالأهداف.

✓ الرقابة بالحواجز : هو عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها و المستخلصة من نظام المراقب و لكن لا تعطي المعلومات حول حالة المعايير.

مثال :

نفترض أن نظام تجاري يقيم معيار نسبة تغير رقم الأعمال الهدف هو رفع رقم الأعمال 5% شهريا
✓ في حالة مخطط الرقابة للحلقات المغلقة : ينبغي الوصول إلى رقم الأعمال في نهاية كل شهر و هذا قد يكون طويل أو فيه خطورة للمؤسسة.

✓ في حالة الرقابة بالحواجز : يمكن استعمال هذه الرقابة و ذلك بالملاحظة المبيعات الأسبوعية و من خلال ملاحظتنا نعطي الاحتمال أو الافتراض ما قد يكون عليه الشهر من ربح.

المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير

1. مسار مراقبة التسيير

حتى تقوم وظيفة مراقبة التسيير بأداء مهامها على أحسن صورة يتعين على المؤسسة إتباع مسار معين وفق المراحل التالية¹:

✓ البرمجة : أي وضع برنامج نشاط المؤسسة من خلال إستراتيجية محدد و تكون من خطط مفصلة و أهداف محددة بدقة. تنفيذ هذه البرامج يرتكن على وحدات عملية تكون مراكز مسؤولة مستقلة أي تعيين وحدة أو هيئة بالمؤسسة على رأسها يوجد مسؤول إداري و يمكن ملاحظة ذلك من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

✓ إعداد الموازنات : هي التعبير النقدي لإنجاز مشروع معين و يكون هذا التعبير قبل أي تنبأ بعد الانتهاء من عملية البرمجة ، يمكن تحديد المهام المسطرة لكل المراكز المسؤولة في إطار نظام الموازنات (يربط كل موازنة بمركز مسؤولياتها) الذي يغطي النشاط العادي للمؤسسة.

¹ مرجع سبق ذكره، ص- 51 .

✓ **تقييم الأداء:** تقوم هيئة مراقبة التسيير بالحصول على المعلومات حول الأعمال المنجزة و تحقق من تنفيذ المعايير و تنسيق بين المراكز المسؤولة.

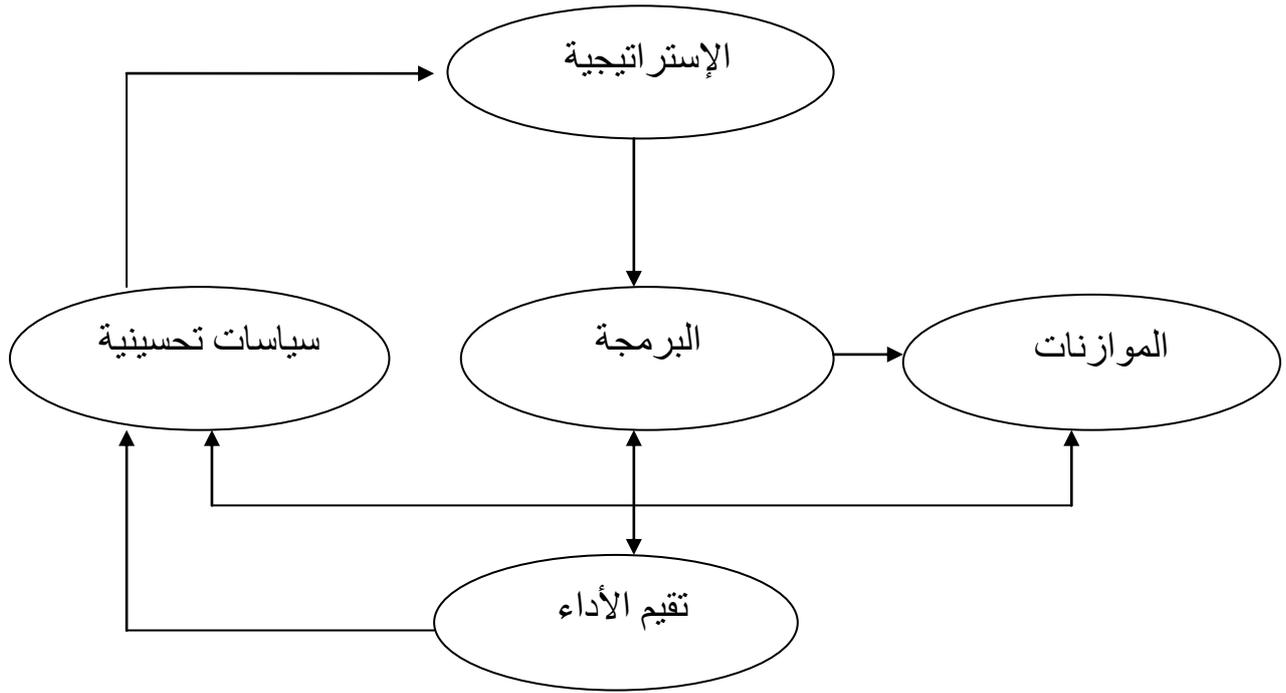
✓ **البحث عن ساسة التحسين:** أي البحث عن الانحرافات بين الأهداف والمعايير والأهداف المسطرة واتخاذ الإجراءات اللازمة، حيث إذا كان هناك انحراف كبير فالتحسين يكون وفق مبدأ الاستثنائية التي نجد فيه حالتين:

✓ **حالة 1:** إذا كانت درجة الانحراف لم تتجاوز المقاييس المسموح بها فلا اعتبار لذلك.

✓ **حالة 2:** إذا كانت درجة الانحراف تجاوزت ذلك فهذا يقتضي القيام ببحوث بغية معرفة أسباب ذلك.

ويمكن تلخيص المسار على الشكل التالي:

شكل رقم (4-1): مخطط مسار مراقبة التسيير.



Source: le controle de gestion ban caire et finance.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

I. الأدوات التقليدية

1. نظام المعلومات

1.2 مفهوم نظام المعلومات: يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة، و يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين و العاملين في تحليل المشاكل و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة¹.

و حتى عام 1980 لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع و تنظيم و تشغيل و بث المعلومات في المنظمة و لم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات، و بالرغم من ظهور الحاسبات الآلية و استخدامها في مجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين و التشغيل، و ظهور البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية و اتخاذ القرارات .

و كانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة، و لكن في الآونة الأخيرة و حاليا لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة، و النظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة و البقاء في مجال الأعمال .

1.3 خصائص المعلومات: كما ذكرنا فان المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة و تخفض من عدم التأكد، و

تؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات و طرق مختلفة لوصف المنشأة أو الهدف أو الموقوف و سنوضح خصائص المعلومات فيما يلي :

✓ **الدقة :** قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أ و التجهيز ، أو إعداد التقارير وقد يعتقد مستخدميها أن معلومات غير دقيقة بأنها دقيقة، و في هذه الحالة طالما أن مستلميها يعتقد أنها دقيقة و يستخدمها لبعض الأغراض، فإنها تعتبر معلومات لهذا الشخص.

✓ **الشكل :** قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، و عادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف .

✓ **التكرار:** يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات و تجميعها و إنتاجها .

¹ صونيا محمد الكبرى، " نظم المعلومات الادارية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 1997، ص-ص -11-14.

- ✓ **المدى:** شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب .
- ✓ **الارتباط:** قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فان المعلومات التي نحصل عليها .
- ✓ **الكمال:** توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين .
- ✓ **التوقيت:** المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.
- ✓ **النشأة:** قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها .
- ✓ **الفترة الزمنية:** قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة¹ .

2. المحاسبة العامة :

أ- مفهوم المحاسبة العامة : هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المضبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا و خارجيا، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة .

ب- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في :

- ✓ معرفة نتائج النشاط .
- ✓ معرفة مدى تطور الذمة.
- ✓ تزويد المحاسبة التحليلية و المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
- ✓ تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي .

هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:

تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي و بالإضافة إلى تزويد مسعولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك، و كل الهيئات الأخرى). تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل ميزان المدفوعات) تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة و فرض الضرائب المختلفة على النشاط و الأرباح .

¹ محمد القيومي محمد، " نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية" .المكتب الجامعي، دبنوقراط الأرابطة، 1998/1999، ص -34.

نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، و الملحقات). بكل عناية أن وضوحها و دقتها و صدقها و موضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، و قواعد التقييم و معايير إظهار النتائج و التسجيل التي جاء بها المخطط المحاسبي الوطني و إلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا و مضمونا غير قابلة للاستعمال، و إن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع¹.

ج- المبادئ المحاسبية: تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أن المحاسبين يحاولون دائما تقديم صورة صادقة لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية .

من المبادئ الأساسية المحاسبية المتعارف عليها عموما :

✓ مبدأ استمرارية النشاط ؛

✓ مبدأ استقلالية الدورات و النتائج الدورية ؛

✓ مبدأ استقرارية الوحدة النقدية ؛

✓ مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية ؛

✓ مبدأ الحيطة و الحذر ؛

✓ مبدأ القيد المزدوج ؛

✓ مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية .

د- العمل المحاسبي بالدرجة الأولى: تسجيل و معاملة البيانات المحاسبية إعداد مختلف الوثائق المحاسبية الشاملة .

✓ مهمة مراجعة و مراقبة الحسابات الداخلية و الخارجية ؛

✓ مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب ؛

✓ مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل الدراسات الإحصائية و التخطيط ؛

✓ عملية التحليل المالي للأوضاع و نتائج المؤسسات ؛

✓ مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم.

¹ محمد بوتين، " المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة ، 1994 ص- 14 .

3 - المحاسبة التحليلية :

أ- مفهوم المحاسبة التحليلية: المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة و مراقبة المر دودية، و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة ، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة¹.

ب- أهداف المحاسبة التحليلية : أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي :

✓ تحديد تكلفة الإنتاج: و يعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، و يحمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع .

✓ ضبط رقابة التكاليف : المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج، و تحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط و رقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساسا لتحقيق هدف خفض التكلفة و تحقق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات و النظم و الدورات المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف .

✓ إمكانية تقييم المخزونات: أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابية الخاصة بالنسبة لحسابات: 33، 34، 35، 36.

✓ مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية و تحليل الانحرافات: و تتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية ، و البيانات المثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، و المقارنة بينهما و تحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

✓ اختيار أفضل بديل: تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل، و يتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم و طرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة و العائدات المترتبة عن كل بديل منها .

✓ قياس النتائج التحليلية: لمعرفة التكاليف و سعر التكلفة نستطيع قياس مرد ودية المنتجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدي إذ يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة و تحديد المر دودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة .

¹ ناصر دادي عدون، " المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير" الجزء الثاني، دار المحمدية العامة، قسنطنة ، 1988، ص -8.

✓ إكمال المحاسبة العامة: عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع، المنتجات، و الاستثمارات التي تمولها، و الأعباء غير المعتبرة، وكذلك العناصر الإضافية .

II. الأدوات الحديثة

1. التحليل المالي

1.2 مفهوم التحليل المالي : يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية و غيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع و نموه، إذا أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته و لا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله المطلق، و يجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص و مفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها و الاعتماد عليها غالبا يؤدي إلى نتائج لا يمكن الاعتماد عليها و من الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي :

➤ معلومات عن مستقبل المشروع و بيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي للقوائم الختامية و تبرز هذه المعلومات المعاني التالية :

✓ مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل و مدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة المركز المالي.

✓ مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق .

➤ إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة .

و يعاب على النسب المالية أنها مقياس للأداء عن مدة ماضية، و لما كانت مؤسسة الأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فان النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية الخاصة بمستقبل المشروع، و من الممكن وضع نمط معين لنسبة الربحية مثلا حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع و استخلاص الانحرافات و تحليلها و معرفة مسبباتها¹.

¹أبو الفتوح علي فضالة، " التحليل المالي و ادارة الأموال"، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 1999، ص- ص-66.65.

ب- أهداف التحليل المالي :

تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي:

✓ **الرقابة:** معرفة درجة أداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، و من ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها، و كذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها، و بالتالي اكتشاف الإيجابيات و السلبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة، و على أثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها إذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها إذا كانت النتائج سلبية .

✓ **اتخاذ القرارات المالية:** تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار و مصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع، و من أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة و كذلك القروض، و يصب المحلل اهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول و قدرة المؤسسة على الاقتراض و التسديد، و تطور شروط التمويل سوءا ذاتيا أو عن طريق الاقتراض يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة، و منه فان وضع أي برنامج متوازن منت طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه إذا كانت وضعية الانطلاق مختلفة .

✓ **إعلام الغير:** يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة و غالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه تعاملها بالحذر .

بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، و ذلك بتوفير بيانات محاسبية و مالية التي تستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي، و بالتالي التخطيط للسياسات المالية¹ .

2- الميزانية التقديرية:

مفهوم الميزانية التقديرية: هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط و نتائج، تعد مقديما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة .

و تتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، و تتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص -11.

هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة و قد يحدث العكس لذلك كان من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم¹ .

➤ و للميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية :

✓ **وظيفة التخطيط:** و هو وضع الأهداف و إعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها، و توضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل و خطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة لكل قسم من أقسامها، و بعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيميا يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية .

✓ **وظيفة التنسيق:** و هو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، و لهذا فانه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام . فمثلا لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات و الإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة يبعه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، و لا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها .

✓ **وظيفة الرقابة:** الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط و الأهداف الموضوعية و استخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملاءمة الخطط و الأهداف و السياسات الموضوعية مقدما، و مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط و الأهداف الموضوعية مقدما، و متابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي² .

ب- المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية :

من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات التقديرية و الوقت اللازم لذلك.

و يمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيبا زمنيا على الوجه الآتي :

1Willmore, .A.wcc. « business budgets and budgetary controle. london, sir isaac pitman " and sons, ltd 1960.,p05.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص-68.

✓ إعلان السياسة العامة للمؤسسة ؛

✓ إعداد التقديرات ؛

✓ مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة و التنسيق بينها ؛

✓ المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية .

➤ وتعرض لهذه الخطوات تواريخ تقريبية يجب مراعاتها¹:

✓ **إعلان السياسة العامة للمؤسسة:** تقوم إدارة المؤسسة بإعلان الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للشركة

للسنة التالية، و يتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات و على ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار .

و نظرا لأن هذه الخطوط الرئيسية تعتبر ذات أهمية بالغة فانه ينبغي العمل على الاحتفاظ بسريتها .

✓ **إعداد التقديرات :** يقوم كل مشرف مسئول في مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد تقديرات عن المفردات

التي يعتبر مسئولا عنها مسترشدا في ذلك الخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعة، و يتم مناقشة هذه التقديرات و التصديق عليها بموقف الرئيس المباشر، ثم تجمع التقديرات المماثلة الإدارة العليا .

و يلاحظ أن قسم الحسابات هو الذي يقوم عادة بإعداد البيانات التاريخية اللازمة التي يعتمد عليها المشرفون

في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات . و في خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية لإعداد كشوف كل نوع من التقديرات بحيث يمكن إنجاز المجموعة الكاملة للميزانيات التقديرية في موعد محدد.

✓ **المراجعة و التنسيق:** تسلم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطة التنفيذية حيث يتم التنسيق بين

الميزانيات التقديرية المختلفة، ثم تراجع هذه الميزانيات الإجمالية لدراسة مدى إمكان تنفيذها عمليا، و قد

تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار حاجة الشركة إلى إدخال تعديلات جديدة بعد استشارة المختصين. فادا

بقيت بعض المشاكل فانه ينبغي عرضها على لجنة الميزانية التقديرية لدراستها و اتخاذ قرار بشأنها .

و في خلال هذه الفترة أيضا يتم إعداد المرفقات و القوائم الإجمالية، و منها الميزانية العمومية التقديرية و

حساب الأرباح و الخسائر التقديرية.

ج- المصادقة النهائية: يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة مجتمعاً بالمصادقة على مشروع الميزانية التقديرية،

ثم تبلغ مستويات الإدارة المختلفة بالميزانيات التقديرية المعتمدة و بداية إبلاغ هذه المستويات بأهداف الشركة و

بالخطط الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف خلال السنة التالية .

¹ مرجع سبق ذكره، ص - 67 .

المبحث الثالث: تقويم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

بعد مرور نشاط المؤسسة بعدة مراحل خطط لها من قبل المدراء و التي هي مأخوذة من إستراتيجية و أهداف المؤسسة إلا في نهاية الأمر يتوجب عليها تغذية عكسية لهذه الأهداف و هو ما يندرج في هذا المبحث الأخير الذي نحن بصدد تناوله.

المطلب الأول: تقويم الأداء و أهميتها في المؤسسة الاقتصادية.

1. تقويم الأداء:

هناك تعاريف عديدة لتقويم الأداء ولكنها تكاد تكون متشابهة حيث أنها تحمل نفس المعنى وان كان بعضها أوسع مفهوما من البعض الآخر إلا أن المحصلة تشير إلى تشابه هذه التعاريف، فمثلا يعرف تقويم الأداء بأنه " تقييم الأداء الاقتصادي على مستوى الوحدة الإنتاجية الصناعية بهدف معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة لتلك الوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على المشروع نفسه وأثره على إستراتيجية الاقتصاد القومي"¹.

2. أهمية تقويم الأداء: إن تقويم الأداء له أهمية كبيرة ولعل أهمها الآتي:

أ- تقويم الأداء يوضح الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية سواء في المشروع الاقتصادي الخاص أو على مستوى الاقتصاد القومي.

ب- عملية تقويم الأداء تفصح عن مدى قيام الوحدات والأقسام بوظائفها بأكمل وجه.

ت- عملية تقويم الأداء ترتبط بالتخطيط حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه، ومن ثم محاولة تجاوز القصور الذي حصل في عملية التخطيط نفسها.

ث- يساعد تقويم الأداء على التالي:

1- توجيه العاملين للقيام بأعمالهم.

2- توجيه إشراف الإدارة العليا.

3- توضح سير العمليات الإنتاجية.

¹ . عبد الله، عقيل جاسم. تقييم المشروعات "إطار نظري وتطبيقي" ، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثانية، عمان، (1999)، ص-190.

4- يساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة حيث تتكامل إدارات المنشأة الفرعية كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

المطلب الثاني: كيف تتم عملية تقييم الأداء.

إن المختصين يعتقدون أن الربح المحاسبي لا يمكن أن يكون موضوعيا أو يمكن الاعتماد عليه باعتبار أن التجارب العملية أكدت أن كثيرا من المشاريع كانت قوائمها المالية تظهر وجود أرباح وان هذه القوائم قد تظهر زيادة في الإرباح من سنة إلى سنة أخرى إلا أن الحقيقة تظهر أن هذه المشاريع آخذة في التدهور وقد تنهار مثل هذه المشاريع فجأة وبدون سابق إنذار، لذا فإن الربح الذي ينبغي أن يؤخذ به هو الربح الأبتكاري والذي ينتج عن الابتكارات أو الاختراعات أو التجديدات والتي تؤدي إلى تخفيض التكلفة الحقيقية للوحدة من السلع والخدمات التي ننتجها أو نبيعها. وحجم الأرباح المطلقة في الحقيقة لا يتعلق فقط بنتيجة الأعمال التي يمارسها المشروع ولكن كذلك تتعلق بحجم الأنشطة الاقتصادية الأخرى.

لذا كلما ازداد حجم المبيعات في المشروع كلما ازداد حجم الأرباح المطلق، وعندما نريد أن نقيّم الأنشطة المختلفة فإننا نستخدم المؤشر النسبي "الربحية" والذي هو في الحقيقة يمثل العلاقة بين الأرباح الصافية خلال فترة معينة وحجم المبيعات أو الإنتاج خلال نفس الفترة ومعبرا عنها بنسبة مئوية¹. إذا مؤشر الربحية يعتبر احد المؤشرات الاقتصادية المهمة لتحديد كفاءة الأداء.

المطلب الثالث: خطوات تحليل الربحية.

هناك مجالات عديدة يتضمنها برنامج تحليل الربحية وهذا الأمر يتحدد طبقا للجهة التي تريد إجراء هذا البرنامج، فهناك جهات داخلية وأخرى خارجية ولكل جهة هدفها الخاص بها، وبصورة عامة يتضمن برنامج تحليل الربحية الخطوات التالية:

1- تحديد الهدف من التحليل: على أساس هدف التحليل يتم تحديد الخطوات اللاحقة، والمقصود بهدف

التحليل هو تحديد:

- أ- موضوع التحليل: ما هو موضوع التحليل؟ هل هو تحليل ربحية الأصول مثلا أم ربحية السهم... الخ
- ب- أغراض التحليل: وهذا يرتبط بالطرف المستفيد من التحليل، حيث أن كل تحليل له أدواته وأساليبه الخاصة به والذي يختلف باختلاف الجهة التي تقوم به.

¹ . الحياي وليد ، مرجع سبق ذكره، ص-148.

2- اختيار أساليب وأدوات التحليل:

عملية اختيار أساليب وأدوات التحليل تعتمد على المحلل المالي وعملية اختياره للأساليب والأدوات التي يعتقد أنها ستوصله إلى نتائج جيدة فقد يستخدم الطرق التقليدية أو الطرق الرياضية أو الإحصائية أو جميع هذه الطرق.

3- تحديد منهج التحليل:

ويتم تحديد المنهج أما على أساس مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة "المعيارية" أو منهج التحليل الراسي "الثابت" أو غيرها من المناهج التي سبق الإشارة إليها في الفصول السابقة¹.

¹ مرجع سبق ذكره، ص - 149 .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال دراستنا لهذا الفصل و الذي يتضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير نستخلص ما يلي: يهدف إلى تجنب الطاقات و القدرات من أجل الاستعمال الفعال و الملائم للمواد المتاحة في المؤسسة التجارية الصناعية و الخدمائية من اجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لإستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة و كذلك الانحرافات واستخرج

الفروقات و اتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا و هذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة (التحليل المالي المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية الخ).

تمهيد الفصل

إن للنظام الاقتصادي قطاعين خاص و عام و قد أولى القطاع الخاص اهتمام كثيرا خاصة دخول الجزائر اقتصاد الحر و ما يسمى باقتصاد السوق و هذا بحكم طبيعة هذا النظام الذي يعتمد على المنافسة و هذا بعكس النظام الاشتراكي الذي يعتمد الدعم و التسيير الدولة و توجيه هذا الاقتصاد ، و لدينا في هذا الفصل احدى المؤسسة في القطاع الخاص:

سنتعرف في هذا الفصل لمؤسسة " TISCOBA " و التي اخذناها كعينة للمؤسسة الخاصة بالقيام بدراسة ميدانية و سنأخذ و لو فكرة بسيطة عن هذه المؤسسة لمحّة تاريخية عن تطورها منذ تأسيسها سنة 1970 إلى يومنا هذا لنمر لواقعها في التنمية و هيكلها التنظيمي و ندرس بعد ذلك إلى دراسة بيئتها الداخلية و الخارجية و كذا آفاق المستقبلية، لندرس بعد ذلك التحليل المالي في هذه المؤسسة و انطلاقا من هذه المعلومات كلها تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتم من خلالها معالجة مايلي:

✓ المبحث الأول:نبذة عامة عن مؤسسة " TIS.CO.BA " .

✓ المبحث الثاني: دراسة البيئة الداخلية و الخارجية و كذا آفاقها المستقبلية.

✓ المبحث الثالث: دراسة النسب المالية.

المبحث الأول : نبذة عامة عن مؤسسة "TIS.CO.BA"

سنتطرق في هذا الفصل إلى جل المفاهيم و المعلومات القاعدية في دراسة التحليل المالي لمؤسسة تيسكوبا و التي لا مفر منها لدراسة و فهم النشاط ووضعية المؤسسة .

المطلب الأول : ماهية مؤسسة " تيسكوبا "

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

شركة تيسكوبا مؤسسة تنتمي إلى القطاع الخاص وهي مؤسسة ذات مسؤولية المحدودة " sarl", و يعني اسمها: نسيج الأغشية و القلاع أي:

TISsage des Couvertures et des Baches (TISCOBA)

تأسست الشركة بمدينة القرارة (ولاية غرداية) سنة 1969, و بدأت إنتاجها الفعلي سنة 1970, يشتغل فيها حالياً 104 عامل, و للمؤسسة خبرة في تخصصها, و عقود عديدة مع المؤسسات خارج الوطن.

الفرع الثاني: تاريخ و تأسيس الشركة

انبثقت شركة تيسكوبا لنسيج الأغشية و القلاع, الكائنة بالمنطقة الصناعية بالقرارة, عن شركة عمر بن بكير و شركائه, التي تأسست سنة 1947 ب 11 شارع باب عزون الجزائر العاصمة, كتجار جملة مختصين في استيراد الأواني المنزلية و الآلات الكهرومنزلية, بعد الاستقلال و اختيار الحكومة الجزائرية النهج الاشتراكي نظاماً اقتصادياً, تم احتكار الدولة للتجارة الخارجية, فقرر الشركاء توجيه استثمارهم للصناعة كبديل للاستيراد المحتكر, على أن يكون التمويل المالي من الشركاء (الآباء) و التسيير الفعلي من الأبناء لمواصلة المسيرة. فاختلف الشركاء و تباينت آراءهم في نوعية النشاط و مكان إقامته (القرارة أو الجزائر), فاحتكموا للتصويت, فكانت النتيجة, التخصص: نسيج القلاع, الكان: مدينة القرارة, على أن يتم التسويق بمقر شركة الأم فيالجزائر. بعد تحديد النشاط و مكان إقامته, شرع في التجسيد الفعلي للشركة, بطلب الاعتماد, و قطعة أرض, والاستعانة بالتجربة الإسبانية الرائدة في نسيج القلاع, حيث تم التعرف على مؤسسة TRULAS الإسبانية, التي كان لها الفضل في تكوين الإطار و التوجيه, هذا من جانب التقني, أما من جانب الإداري فكانت الاتصالات جارية مع السيد: ذواق الحاج إبراهيم(رحمه الله), كان رئيس الغرفة التجارية بغرداية في تلك الفترة, الذي مد لنا يد العون في الإجراءات الإدارية, و حدد موعد اللقاء مع والي ولاية الواحات بورقلة, الذي بارك المشروع, و أوفد لجنة ولائية إلى القرارة لاختيار منطقة صناعية. بعد المعاينة اقترحت ثلاثة مواقع:

— حي السحن(البناء الذاتي حالياً) لبعدها عن السكن.

— حي عين الفوساعة لقرمها عن مصدر الماء و رطوبة جوها الملائم للنسيج.

— المنطقة الحالية التي اختارها المرحوم السيد بسيس قاسم بن الحاج سعيد(رئيس البلدية في تلك الفترة), و أصر عليها لمخادتها الطريق الرئيسي, و اتساع رقعتها وقابليتها للتوسيع , فتم اعتمادها كأول منطقة صناعية بالقرارة بمساحة إجمالية تقدر ب : 100 هكتار, هكتار كل وحدة صناعية هكتاران, فوضِع الحجر الأساسي للشركة

بتاريخ 1969/01/01, و تم بناء القاعة الاولى للنسيج في شهر أوت 1969, فكانت أول مؤسسة صناعية في المنطقة, الرابعة في القرارة بعد كل من شركة خريفي إخوان لصناعة البلاط التي تأسست سنة 1957 و التي يشرف عليها السيد الحاج بكير بن الناصر, و MBC لتفصيل الأقمشة الجاهزة التي تأسست 1967 و التي كان يديرها السيد: سليمان بوعصانة قاسم بن بهون, و ابن الناصر لصناعة الحوارب الرفيعة التي كان يسيرها المرحوم : ابن الناصر عمر بن الحاج محمد, الذين استطاعوا بعون الله من رفع التحدي و العمل في ظروف صعبة تفتقر لأدنى الشروط الاقتصادية, كبعدهم من مصادر التمويل و تمركز الزبائن, صعوبة شبكة طرق المواصلات و انعدام الطاقة حيث كانت تشغل الآلات بواسطة المولدات الكهربائية, و قساوة المناخ

الفرع الثالث : بطاقة الفنية

تقع شركة تيسكوبا لنسيج الأغطية و القلاع, بالمنطقة الصناعية لبلدية القرارة ولاية غرداية, وهي تقع بالمدخل الغربي للبلدة, بمحايدة الطريق الرئيسي وهذه المنطقة تمتاز باتساع رقعتها و قابليتها للتوسع, حيث تم اعتمادها كأول منطقة صناعية بالقرارة 1969 بمساحة إجمالية تقدر ب: 100 هكتار, مقسمة على مختلف الوحدات الصناعية, فكل وحدة صناعية تحتل هكتارين, كما هو الحال لمصنع تيسكوبا لنسيج القلاع. يبلغ حجم المجتمع الأصلي 104 عامل موزعين على ثلاثة (06) ورشات , ورشة النسيج تحتوي على 34 شخص , ورشة الصباغة تحتوي على 18 شخص , ورشة الخياطة تحتوي على 20 شخص , ورشة الحدادة تحتوي على 9 أشخاص , ورشة خاصة لصناعة pvc تحتوي على 7 أشخاص , الإدارة 6 و 10 مسؤولين. ويبلغ رأس المال الشركة الجديد 8259200000 مقارنة بالقديم كان 7110000000 . شاركت في مجال الإشهار في مؤسسة بتروليوم الموجودة بمدينة حاسي مسعود , ومؤسس البناء BATIMATIQUÉ في معرض الأشغال العمومية .

المطلب الثاني : واقع المؤسسة في التنمية

إن للموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي تحتله مدينة القرارة فضل كبير يعود للشركة, فحسب الإحصائيات الأخيرة حول توزيع و تمركز الزبائن, تبين أن الزبائن يتمركزون تقريبا البعض في الشمال والبعض في الجنوب والبعض في الشرق و الأقلية في الغرب (أنظر الملحق رقم 1). استخدام 104 من عامل يعمل في هذه الشركة يؤدي في مساهمته في امتصاص البطالة إعطاء فرص العمل أيضا لذوي الظروف العائلية الخاصة مثل اليتامى على حساب طلبية المؤسسة . بما أن الحاجة أم الاختراع 1998 و نظرا لعدم توفر في المنطقة الصناعية لشبكة صرف المياه, و من أجل المحافظة على البيئة, تمكن المؤسسة بوسائلها الخاصة, و إمكانياتها البسيطة بإنشاء محطة مصغرة لتصفية مياه المعالجة و الصباغة وإعادة استعمالها ثانية أو توجيهها للسقي. ساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي .

المطلب الثالث :دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مفهوم الهيكل التنظيمي :يشير stoner et freeman أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها .

ROBBINS يرى أن للهيكل التنظيمي معنى محدد لكنه معقد ، فيقول :

إن الهيكل التنظيمي ووضخ ويحدد : كيفية توزيع المهام والواجبات ، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية ، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها .
ويضيف أن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية هي :

1. التعقد

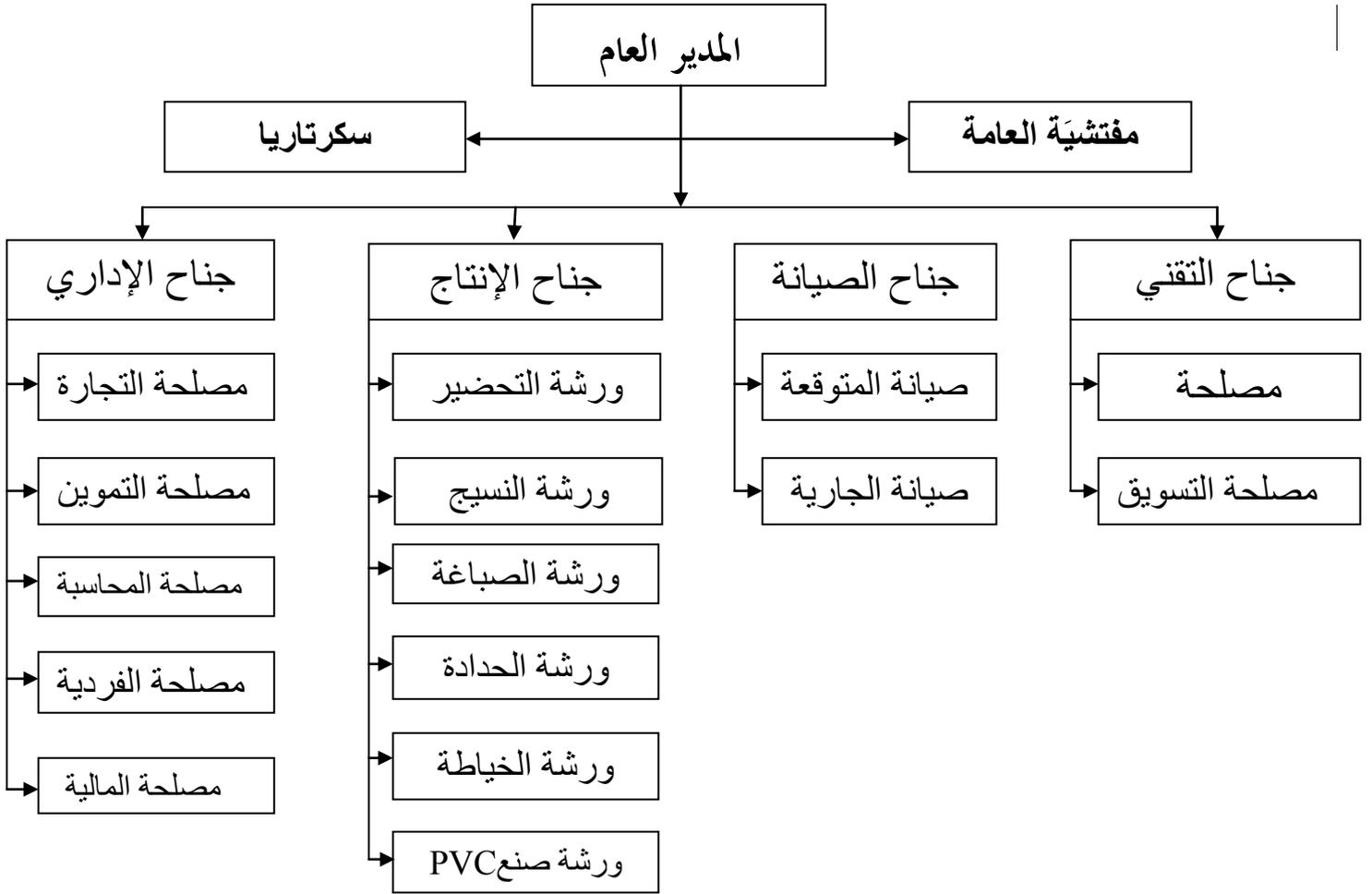
2. الرسمية

3. المركزية

أما JOHNCHILB فيرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية :

- ✓ توزيع الأعمال والمسؤوليات و السلطات بين الأفراد.
- ✓ تحديد العلاقات ونطاق الإشراف (عدد المستويات التنظيم).
- ✓ تجميع الأفراد في أقسام و الأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات أكبر وهكذا.
- ✓ تفويض السلطات ،وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك .
- ✓ تصميم الأنظمة و الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ، و مشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات .
- ✓ توفير القواعد و الوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين .

الهيكل التنظيمي.



هذا من اعداد الطلبة وفقا للمعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين .(أنظر الملحق رقم 2).

- مدير العام : عنده مهمات على الصعيد النطاق الخارجي وهو المسؤول على كل المهمات و المتكونة في:
 1. سكرتاريا: استقبال المكالمات من كل الجهات الوطن ومن كل الزبائن لتلبية متطلباتهم .
 2. مفتش العام : الرقابة على النظام الداخلي للمؤسسة للتغيرات الطارئة .
 3. جناح الإداري .
- مصلحة التجارة: عملها استقبال الطلاب الزبائن وذلك بأن تشتترط المؤسسة على الزبون بأن يقدم وصل الطلب كبيان تعلق بها الشركة عند التهرب الزبون عن طلبيته وعند تقديم البضاعة للزبون تعطي له وصل التسليم كوثيقة رسمية على أن البضاعة قد وصلت .

- مصلحة التموين :يعرف التموين انه مد أي مشروع صناعي كان أو تجاري بمواد أولية أو المواد تامة الصنع أو نصف المصنعة ...الخ بالكمية والنوعية المرغوب فيها وفي الزمن المناسب وبأقل تكلفة ممكنة وفي أحسن ظروف العمل مع تفادي نفاذ المخزون وتعطل العمل وهو المشرف على شراء كل احتياجات المؤسسة .
- مصلحة المحاسبة : هي علم يهتم بضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد و مبادئ دقيقة و الهدف منها هو معرفة النتائج بالتسلسل التدريجي و نتيجة الدورة و ما عليها من ديون و ما لها من حقوق حسب المستندات و الوثائق الرسمية كدليل إثبات التسجيلات المختلفة وهذه المؤسسة تشرف على متابعة الحسابات، الميزانيات و التسيير - تغطية الديون- تحليل النتائج المحاسبية .
- تبليغ المصالح الضريبية و الاجتماعية و يقوم بتسديد العامل كل شهر .
- إليك نموذج كيفية حساب أجرة العامل والمسجلة محاسبيا كالتالي :

أكتوبر 2012	
	أجر القاعدي
	منحة المنصب
	منحة الضرر
	منحة المنطقة
	منحة القفة 143000
220700	الضريبة على الأجر
305370	الضمان الإجتماعي
3009930	الدفعة الصافية
	أكتوبر 2012
	البنك
3009930	الدفعة الصافية
3009930	

هذا من إعداد الطلبة وفقا للمعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين (أنظر الملحق رقم 3).

- مصلحة الفردية :يقوم بتسيير الموارد البشرية.
- مصلحة المالية :هو النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول . والخروج للأموال الحالية والمرتبقة إلى ومن المنظمة".

ويتضح من ذلك التعريف, أن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها الإدارة المالية هي تعظيم تدفق المال إلى داخل المنظمة، بحيث يكون أكبر من المال المتدفق خارج المنظمة وهو مثال واقعي التي تشرف عليها مصلحة المالية في مؤسسة "تسكوبا"وظيفتها:
الإشراف على مداخيل ونفقات المؤسسة (دراسة سيولة)

4. جناح الإنتاج :

- ورشة التحضير : جمع الخيوط في خيط خشن واحد؛
- ورشة النسيج : نسج الخيوط وإرجاع قلاع (باش) واحد غير مسبوغ؛
- ورشة الصباغة : صباغة القلاع ووضع مادة لعدم تسرب الماء أو مادة ضد الإحتراق؛
- ورشة الحدادة: تقوم بإنتاج مختلف هياكل الخيم ؛
- ورشة الخياطة : تفصيل القلاع على حساب الخيم وطلبية الزبائن ؛
- ورشة المنتج الجديد PVC تقوم باستيراد ثم تفصيلها .

5. جناح الصيانة

- صيانة المتوقعة :دراسة كل الاحتمالات التي تحدث في المستقبل لوضع الإحتياطات اللازمة لكل ما يقع من عطب على الآلة.
- صيانة الجارية :تقوم بإصلاح الآلات عند وقوع لها عطب .

6. جناح التقني

- مصلحة المخبر: وتقوم بتحليل المادة الأولية الخيط كونه مغشوش أملا وهل صالح لصنع القلاع أم لا يصلح.
- مصلحة التسويق :و هي عبارة عن وظيفة أعمال ذات علاقة ببيع المنتجات و تقديم الخدمات .و هي أيضا بمثابة مجموعة من الأنشطة الاقتصادية الهادفة إلى تحقيق الأرباح في المنظمات التي تهدف إلى تقديم خدمات لمجتمع معين ، حيث يكون الغرض الرئيسي الحصول على الأموال .

المبحث الثاني:دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

المطلب الأول:البيئة الداخلية

تقوم المؤسسة بتأمين العمال بتسديد 26% للضمان الاجتماعي لصالح العمال أما العامل يسدد فقط 9% . تقوم النقابة العمالية على الإشراف باستقبال و وحل مشاكل العمال وبرمجة دورات تحسيسية وندوات لتكوين العمال وإقامة برامج صيفية في كل سنة .

1. منتجات مؤسسة TISCOBA

الأول: TOILE DE BACHE

هو مصنوع من نسيجنا للغزول القطنية تتألف من الخصائص عذراء والتقنية التي تفي بالمعايير الدولية. ويتم تحليل منهجي سلك لدينا قبل مختبر لدينا،

وبعد إعداد الصفحات minitieuse ، ونسج النسيج بواسطة قذائف يلوح في الافق من التكنولوجيا العالية . ثم تتم معالجتها فيقسم التشطيب للخضوع لصبغ والتمهيدي وفقل احتياجات ومتطلبات العملاء. مانع للماء تقريبا، الحرائق، ويكون ذلك وفقا لطلب الزبون.

التكوين: 100% القطن عذراء، وقد تم اختيار القطن لقوته واختلاف الرطوبة التي توفر تهوية مستمرة .
العرض: 1.24m 1.52m ؛

الألوان: الأخضر والأزرق والبرتقالي، رمل الخاكي ، وأسود Ecrú وخيارات أخرى حسب الطلب؛
العلاج: القدرة للماء ومقاومة للنيران؛

التعبئة والتغليف: في لفائف من 40 إلى 50 مترا يحيط بها الفيلم البولي اثيلين.

الثاني: خيام TENTES

نسيج: 100% قطن(وقد اختير القطن لقوته واختلاف الرطوبة التي توفر تهوية مستمرة وختم الكمال).

- العلاج: مقاوم للماء ومقاومة للحريق وفقا لطلب الزبون.

- الألوان: اللون السريعة في البرتقال الأخضر، الأزرق الخاكي تفي بالمعايير الدولية، وربما في Ecrú .

- الإطار: مستقرة في أنابيب الصلب من نوعية جيدة، وقطرها 28-30mm و 35mm.40

-تصميم الإطار: بدون مسامير أو براغي، والأكمام نظام. إطار لدينا هو غير قابل عمليا.

-تحرير: مع إطار معدني أنبوبي.

مغلقة النوافذ مزودة البعوض قماش النايلون طارد إلى داخل اللوحات والأقمشة القطنية منالخارج: تهوية .مجموع التهوية عن طريق فتح الأبواب.

- نتائج المباريات: مكانة الطابق بواسطة حبل من النايلون 6MM وأوتاد الحديد في جولة أو زاوية.

الجدران الجانبية :الجدران المنخفضة 0.40m قماش من القطن أو البلاستيك لمنع أي تسلل من الماء أو الرمل الرطب.

وتتعزيز بشكل كبير كل نقطة في اتصال مع الإطار :تعزيزات.

- طبقات :مع الموضوع البوليستر.

- التعبئة والتغليف :على حزام طحن كيس كيس الاكسسوارات، وحزم الإطار.

الثالث : (PVC) PAGODES & CHAPITEAUX

هذا المنتج عبارة عن عقد شراكة مع الشركات الأجنبية مثل مؤسسة FERRARI الفرنسية لصناعة القلاع البلاستيكي (Toile PVC), و مؤسسة RODER الألمانية لصناعة هياكل الخيام ذات الحجم الكبير, التي تصل مساحتها حتى 5000م², حيث تقوم المؤسسة باستيرادها وتعطي لها شكل حقيقي أي تقوم بعملية التفصيل . و بموجب هذه العقود صارت الشركة الوكيل و الممثل الوحيدين لبيع منتجات هاتين المؤسستين في القطر الجزائري. حيث هذه السلعة تنتجها على شكل خيم أو شكل غطاء للشاحنات.

1_النسيج L'entoilage:

الخيام لدينا هي حصرا من أقمشة ذات جودة عالية، إما غير شفاف أو نصف شفاف. تصنع لوحاتشفاف . من ألياف البوليستر وجود دائم للغاية المانعة للانغلاق، وارتفاع اللمعان المانعة للقاذورات، المضادة للأشعة فوق البنفسجية العلاج .وهي مغلقة في قضيبي من كلا الجانبين.

يمكن فتح الخيام في أي مكان، لأن الستائر متوفرة مع أو من دون نوافذ وعلى الطلب من العملاء.

يمكن أن يتم توفير الخيام في verdion شفاف أو غير شفاف.

ونحن ننتج صفائح البلاستيك في أشكال هندسية عدة :المربعات والمستطيلات والدوائر ... وفقا لخطة والبيانات المقدمة من قبل عملائنا.

2- هيكل Structure:

تم تصميم هياكلنا في ألمانيا أحدث المعدات رودر.

هياكل رودر بسيطة واقتصادية لتوسيع نطاق من خلال أسلاك التمديد .يمكن أن تكون بديلا للجسور دارجة الأقواس السماح بالوصول دون قيود. جميع منتجاتنا تخضع لضوابط أكثر صرامة.

هذا النهج يضمن الاستقرار الكمال، ومتانة من المواد مثل :كثرة متزايدة والترجل من دون فقدان الجودة.

يمكن تركيب الخيام وقمم PAGODES بسرعة وسهولة مع الجمعية بسيط من المكونات ومتين.

ويمكن تركيب أن تتم من دون شوك والأدوات والحبال الشد يتم توفيرها من أجل التسليم .احتواء السحابات هو ببساطة دون تأمين.

- مراحل إنتاج منتجات شركة تيسكوبا

إن للمؤسسة ثلاث (3) وحدات إنتاجية ، حيث كل وحدة منها تقوم بعدة أنشطة ، هذه المراحل هي:

الفرع الأول: الورشة الإنتاجية الأولى :

✓ مرحلة التحليل:تقوم على عملية دراسة المادة الأولية المستوردة و هي الخيط من حيث الجودة و النوعية و الصلابة والتي تحمل صفة القطن 100%.

✓ مرحلة النسيج: هي مرحلة الخياطة و النسيج من أجل إعطاء شكل القلاع أو غطاء حيث يمكن بيعه على منتج نصف مصنع.

الفرع الثاني: العملية الإنتاجية الثانية:

✓ مرحلة الصباغة:تعد من أهم المراحل التي تعطي للسلعة وجهها الحقيقي، و التي تأتي بعد مرحلة الخياطة و النسيج.

✓ مرحلة التفصيل:بعد مرحلة الصباغة تحول المنتج ولاي باعتبارها سلعة نصف مصنعة إلى ورشة التفصيل و التي بها أو فيها يتم تحديد و إعطاء للسلعة شكلها و المطلوب و التي تصبح سلعة تامة الصنع , و عادة أن شكل السلعة من طرف المشتريين على أساس الطلبية , مع مراعاة القياسات التي تعتمد عليها المنظمة.

✓ مرحلة الحديد: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتصنيع الهياكل و الإطارات الخاص بالقلاع و الخيام ,و في هذه الورشة تكون مقسمة على حسب العمل , فالأولى تنتج دعائم الهيكلية بشكل جيد و بجودة عالية و ذو صلابة قوية, و أما الثانية تقوم بصباغتها. و مع العلم أن في هذه المرحلة تقوم المؤسسة باستيراد من مؤسسة RODER الألمانية لصناعة هياكل الخيام و لكن ذات الحجم الكبير.

ورشة المنتج الجديد: (Toile PVC)

في هذه الورشة تقوم المؤسسة أيضاً باستيراد من مؤسسة FERRARI الفرنسية القلاع البلاستيكي (Toile PVC) فتقوم بتفصيلها .

- مجلس الإدارة: يتكون من مدير وشركاء وهو مجلس للإتحاد القرارات .
- مجلس التسيير: يعتمد على تلقي مشاكل المسؤولين الورشات .
- الملاك: تتألف الشركة من 7ملاك و يقوم كل شريك في آخر العام على حساب نسبة الربحية مخصوما منه 15% تذهب لصالح الضرائب .

المطلب الثاني: دراسة البيئة الخارجية:

تتعامل المؤسسة مع البنوك الثلاثة : BDL في القرارة و BARAKA في غرداية و bdl في الجزائر العاصمة . وإحدى معاملاتها قبل استيراد السلعة (مواد أولية) تقوم المؤسسة باتصال مع البنك بإجراء عملية التجميد لمالها لضمان عدم تصريف فيها من قبل الشركة أو الزبائن المؤسسة التي اشترينا منها السلعة وفرصة الشركة تضمن السلعة بالرقابة عليها من جميع العيوب .

تحصيل الصكوك من الزبائن . الضمان التي تلجأ إليه المؤسسة متمثلة في التزامها أمام المشتري بضمان توفر خصائص معينة في سلعتها، وضمان خلوه من العيوب الفنية والميكانيكية لفترة زمنية محددة، و يكون ذلك في حالة وجود تلف أو شيء ما فتقوم المؤسسة بتعويضه . فإذا ما توقف المنتج أو أصابه تلف من طرف المشتري فيتحمل هذا الأخير التلف التي وقعت عليه .

- تسديد الضرائب 19ibs % مؤسسة إنتاجية مقارنة مع المؤسسة التجارية 25% الضريبة على النشاط المهني 2tap % من الرقم الأعمال في حالة بيع بالتجزئة ، أما في حالة بيع بالجملة 2% من 70% من الرقم الأعمال .

- الرسم على القيمة المضافة 17% .

- الضمان الاجتماعي تسدد 26% من مجموع الأجور المنصب للعمال كل شهر .

- يكون طرق التسديد نقدا بالنسبة للزبون الجديد ، بالتقسيط بالنسبة لأصحاب الصفقات و ذوي الكفالة ، الشيك الذي هو أكثر استعمالا عن طريق البنك الفلاحة و التنمية الريفية .

- تحفيز الزبائن لأصحاب الصفقات الكبيرة في آخر كل عام ورأس السنة بتقديم هدايا خاصة لهم .

- تملك شركة تسكوبا مواصفات عالمية المسمى ب TROPHEL (أنظر ملحق رقم 4).

- مجال التصدير: هي لا تصدر للخارج نظرا لسياسة الجزائر التي تمنع المؤسسة على التحفيز للتصدير .

المطلب الثالث :دراسة المشاريع المستقبلية .

وضع مجالات أخرى لتوسيع نشاط المؤسسة وعلامتها وذلك من خلال وضع نقاط بيع أخرى على مستوى الشرق وهي مدروسة وفي صدد إنجازها وقدم التفكير جديد في وضع فرع في الجهة الغربية .

المبحث الثالث : دراسة النسب المالية

المطلب الأول : ميزانية المالية المختصرة لسنتين 2011-2012 .

جدول رقم (1) : ميزانية الأصول .

النسبة	المبالغ 2012	النسبة	المبالغ 2011	الأصول
2%	5682916	3%	6990808	الأصول الغير المتداولة
14%	36197044	18%	48164985	استثمارات
16%	41879960	21%	55155793	استثمارات أخرى
37%	94955192	30%	79497667	المبلغ الجزئي الأولي
7%	18118169	11%	29005715	المخزونات
2%	4138038	4%	9344290	الزبائن
2%	4272072	1%	3505578	مدينون آخرون
37%	94382240	33%	85635780	ضريبة واجبة الدفع
84%	215865711	79%	206989030	الخزينة
100%	257745671	100%	262144823	المجموع الجزئي الثاني
				المجموع الكلي

هذا من إعداد الطلبة وفق المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين (أنظر ملحق رقم 5).

نلاحظ أن مبلغ الاستثمارات واستثمارات أخرى في سنة 2011 أكبر من 2012 بمعنى أن النسبة قلت في سنة الثانية هذا بالنسبة للأصول الغير المتداول .

أما بالنسبة للأصول المتداولة فإن مبلغ المخزونات و الضريبة والخزينة في سنة 2012 أكبر من 2011 أي أن النسبة ارتفعت في سنة 2012 .

أما مبلغ الزبائن ومدينون آخرون في سنة 2011 أكبر من سنة 2012 وبالتالي فالنسبة انخفضت في السنة الثانية .

جدول رقم(2): ميزانية الخصوم .

النسبة	المبلغ 2012	النسبة	المبلغ 2011	الخصوم
32%	82950000	32%	82950000	الأموال الدائمة
2%	6303088	2%	4831308	أموال الخاصة
8%	20239946	11%	29435610	المنح والإحتياطات
16%	41312747	7%	19406961	نتيجة الصافية
59%	150805781	52%	136623879	أموال خاصة أخرى
0%				مبلغ الجزئي الأول
27%	70027644	29%	75258752	خصوم غير متداولة
2%	6109811	1%	2658395	موردون و حسابات
12%	30802435	12%	31145061	ملموسة
		6%	16458736	ضريبة واجبة الدفع
41%	106939890	48%	125520944	ديون أخرى
100%	257745671	100%	262144823	خزينة الخصوم
				المجموع الجزئي الثاني
				المجموع الكلي

هذا من إعداد الطلبة وفق المعلومات المقدمة من مصلحة المستخدمين (أنظر ملحق رقم 5).

نلاحظ في جدول الخصوم في الأموال الدائمة أن مبلغ الأموال الخاصة ونسبتها بقيت ثابتة في كلتا السنين ومبلغ المنح والاحتياطات في سنة 2011 أقل من سنة 2012 مع أن النسبة بقيت ثابتة ،أما مبلغ نتيجة الصافية انخفض في 2012 مقارنة ب 2011 بنسبة 8% ،ومبلغ أموال جماعية أخرى في السنة الأولى أقل من السنة الثانية أي أن النسبة ارتفعت في 2012.

أما بالنسبة لخصوم المتداولة مبلغ موردون وحسابات ملموسة فيالسنة الأولى أكبر من السنة الثانية اي انخفضت نسبتها في السنة الثانية ، وضريبة واجبة الدفع ارتفعت نسبتها في سنة 2012،والديون الأخرى مبلغها في السنة الأولى أكبر من السنة الثانية مع أن النسبة ثابتة في السنتين ، ولاحظنا أن خزينة الخصوم غير موجودة في سنة 2012.

المطلب الثاني :النسب المالية

$$1- \text{نسبة التداول} : \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times 100$$

جدول رقم (3) :

سنوات	2011	2012
الأصول المتداولة	206989031	215865713
الخصوم المتداولة	125520945	106939891
النسبة	%1.64	%2.01

تعليق:

من خلال دراستنا لنسبة التداول نلاحظ أن الأصول المتداولة أكبر من ديون قصيرة الأجل في 2011 والتغير يساوي 81468086 والنسبة أكبر من الواحد، وهذا يعبر عن مدى تغطية الأصول المتداولة لديون قصيرة الأجل مقارنة بنسبة 2012 ازداد التغير والنسبة ، وهذا يدل على أن الشركة على مقدره مواجهة أخطار سداد الالتزامات المتداولة المفاجئة دون الحاجة إلى اقتراض جديد وذلك بسبب تخفيض الديون قصيرة الأجل .

$$\text{نسبة السيولة السريعة} : \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الديون قصيرة الأجل}} \times 100$$

جدول رقم (4):

بيان - سنوات	2011	2012
الأصول المتداولة	206989031	215865713
المخزون	79497667	94955192
ديون قصيرة الأجل	125520944	106939890
نسبة السيولة السريعة	1,01	1,1

تعليق:

نلاحظ أن مبلغ السيولة في 2011(التغير) هو 1970420 مقارنة ب2012 الذي يساوي 13970631 أي أن حققت نسبة أكبر في السنة الثانية وبمعنى أن المؤسسة تتمتع بدرجة سيولة كبيرة وهذا راجع في إعادة النظر في الديون قصيرة الأجل .

نسبة السيولة الجاهزة : $100 \times \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$

جدول رقم (5):

البيان - السنوات	2011	2012
القيم الجاهزة	85635780	94382240
ديون قصيرة الأجل	125520944	106939891
نسبة السيولة الجاهزة	%68.22	%88.25

تعليق:

من النتيجة المحققة في سنة 2011 نلاحظ أنها مرتفعة نوعا ما ، وفي سنة 2012 ازدادت في الارتفاع حيث أنها تعدت كثيرا مجالها الأمثل (0.3 - 0.2)، فكان يجب عليها أن تستثمر أموالها الجاهزة في أصول أخرى لتحصيل على أرباح من ورائها عوض تجميدها في البنك أو الصندوق .

نسبة التمويل الدائم: $\frac{\text{الأموال الدائمة} = (\text{أموال خاصة} + \text{ديون ط - الأجل})}{\text{الأصول الثابتة}}$

جدول رقم(6):

بيان - سنوات	2011	2012
الأموال الدائمة	136623880	150805783
الأصول الثابتة	55155794	41879961
نسبة التمويل الدائم	2.47	3.60

تعليق:

نلاحظ أن التغير في التمويل الدائم في سنة 2011 هو 81468086 ونسبتها 2.47 وهي نسبة أكبر من الواحد وهي جيدة بالنسبة للمؤسسة ، وارتفع التغير والنسبة في سنة 2012 ب 108925822 وب 3.60 ، وهذا يدل على أن رأس المال العامل موجب ويدل على مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة .

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

جدول رقم (7):

سنوات	2011	2012
الأموال الخاصة	136623880	150805783
الأصول الثابتة	55155794	41879961
	2.47	3.60

تعليق :

في سنة 2012 نلاحظ أن المؤسسة لديها سيولة أكبر من 2011 أي ارتفعت نسبتها وهذا يدل على درجة اعتمادها على الأموال الخاصة دون اللجوء إلى أموال الغير ، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة الحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك .

2-نسبة المردودية

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} : 100 \times \frac{\text{الربح الصافي}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

جدول رقم (8):

سنوات	2011	2012
الربح الصافي	29435610.35	20239946.68
أموال الخاصة	136623880	150805783
نسبة ر.أ.خ	%21.54	%13.42

تعليق:

نلاحظ من خلال الدراسة أن في سنة 2011 مبلغ الربح الصافي أقل من الأموال الخاصة ، كانت النسبة 21.54% تزيد في أهمية وجاذبية أهمية المؤسسة المتداولة في البورصة أو المستثمرة في المؤسسة مقارنة بنسبة 2011 فإن النسبة انخفضت رغم الزيادة في الأموال الخاصة .

$$\text{نسبة معدل المر دودية الاقتصادية :} \quad 100 \times \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{مجموع الأصول العامة}}$$

جدول رقم (9):

سنوات	2011	2012
الربح الإجمالي	29435610.35	24988061.31
مجموع الأصول العامة	262144825	257745674
نسبة م ع.!	%11.22	%9.69

تعليق:

من الجدول نلاحظ أن مبلغ الأصول العامة أكبر من مبلغ الربح الإجمالي في سنة 2011 ، مما حققت نسبة ب 11.22 وفي سنة 2012 انخفضت هذه النسبة بسبب انخفاض في مجموع الأصول العامة والربح الإجمالي .

$$\text{نسبة مردودية النشاط:} \quad 100 \times \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{رقم الأعمال}}$$

جدول رقم(10):

سنوات	2011	2012
الربح الإجمالي	29435610.35	24988061.31
رقم الأعمال	330478385	264211022
نسبة م.ن	%8.90	%9.45

تعليق :

نلاحظ في سنة 2011 أن النسبة كانت تساوي 8.90% وفي سنة 2012 ارتفعت النسبة إلى 9.45% بسبب تخفيض في رقم الأعمال فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال .

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

سنوات	2011	2012
الأصول المتداولة	206989031	215865713
ديون قصيرة الأجل	125520945	106939891
رأس م.ع.ص	8148086	108925822

تعليق :

من خلال هذا الجدول نستنتج أن رأس المال العامل الصافي موجب خلال السنتين وهو يغطي كل الأصول الثابتة ويبقى جزء منه يستعمل في تغطية الأصول المتداولة، لكن لاحظنا في السنة 2012 ارتفع رأس المال العامل ، وهذا ما يدعم المؤسسة اتجاه الدائنين المقرضين سواء على الديون الطويلة إذا كانت لديها أو ديون قصيرة ، وهو مؤشر على فعالية الشركة في إدارة عملياتها اليومية .

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - أصول الثابتة

جدول رقم(12):

سنوات	2011	2012
الأموال الخاصة	136623880	150805783
أصول الثابتة	55155794	41879961
رأس م.ع.خ	81468086	108925822

تعليق:

نستخلص من الجدول أن رأس المال العامل الخاص في سنة 2011 كان موجب ، وفي سنة 2012 ارتفع المبلغ إلى 108925822 وهذا يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين للأصول الثابتة ، دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة و المتمثلة في القروض الطويلة الأجل ، أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية.

رأس المال العامل الإجمالي = الأصول - أصول ثابتة

جدول رقم (13):

سنوات	2011	2012
الأصول	262144825	257745674
أصول ثابتة	55155794	41879961
راس.م.ع.إ.	206989031	215865713

تعليق :

لاحظنا أن رأس المال العامل الإجمالي موجب مقارنة بسنة 2012 ارتفع المبلغ إلى 215865713 وهذا راجع إلى تخفيض في الأصول و الأصول الثابتة وهي حسنة للمؤسسة .

احتياجات رأس المال العامل = (أصول المتداولة - القيم الجاهزة) - ديون قصيرة الأجل - قروض مصرفية)

جدول رقم (14):

البيان - السنوات	2011	2012
أصول المتداولة	206989031	215865713
القيم الجاهزة	85635780	94382240
ديون قصيرة الأجل	125520945	106939891
قروض مصرفية	0	0
احتياجات ر.م.ع	-4167694	14543582

تعليق :

نلاحظ أن في سنة 2011 كان الاحتياجات من رأس المال العامل سالب، وهذا ما يدل على أن المؤسسة اعتمدت على مبلغ 4167694 من الموارد المالية قصيرة الأجل مولت به قسم من مجوداتها الثابتة، وهذا يشكل خطر على سيولة المؤسسة لأن هي ستحسن تاريخ استحقاق هذه الديون و المؤسسة لا يكون بمقدورها توفير سيولة كاملة لتسديد هذه الديون ، ومن تم نتعرض إلى حالة توقف عن الدفع.

وفي سنة 2012 نلاحظ أن الاحتياجات رأس المال العامل موجب، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لتعتمد على الديون القصيرة في تمويل ومجوداتها الثابتة مما حقق لها فائض بقيمة 14543582 .

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل
جدول رقم (15):

سنوات	2011	2012
رأس المال العامل	136623880	150805783
احتياجات رأس المال العامل	55155794	41879961
الخزينة	81468086	108925822

تعليق :

نستنتج من هذا الجدول الخزينة في السنتين 2011 و 2012 أنها موجبة ، وهذا معناه أن المؤسسة لها سيولة غير مستعملة ، وهذا يعتبر تجميدا للأموال المتاحة أو الجاهزة وعلى المؤسسة استثمارها أو توظيفها في مشاريع تعود عليه الفائدة ، حيث أنهدف المؤسسة هو الحصول على الخزينة الصفرية.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى مؤسسة " TISKOPA " والتي تعتبر من بين المؤسسات الرائدة في مجال صناعة القلاع و الخيم والذي من خلاله استطعنا معرفة طرق التسيير و التنظيم لرقابة المؤسسة ، كما توصلنا إلى بعض الملاحظات حول المركز المالي للمؤسسة من خلال الدورات المدروسة ، والتي اخترنا فيها بعض النسب المالية المهمة بغض النظر عن النسب الأخرى والتي تحتاج إلى وقت في تعديدها وإحصائها : فيما يخص من الناحية الوضعية المالية لأبأس بها في السنة 2011 فكانت سنة 2012 أحسنها جدا .

أما في ما يخص المديونية التي أدركناها بفارق كبير بين السنتين ، أنها تستعمل المؤسسة ديون قصيرة الأجل بشكل كبير في سنة 2011 حيث انها أثرت على بعض النسب الأخرى ، وهي تعتبر وضعية أسوء للمؤسسة للاختلال توازنها المالي ، مقارنة بسنة 2012 فتحسنت جيدا توازنها المالي .

➤ وضعية الخزينة التي نجدها مرتفعة في السنتين ، وهذا يعني أن هناك سيولة غير مستعملة .

فيما يخص مدى استطاعة المؤسسة مواجهة التزاماتها والحصول على قروض جديدة فإنها لا يمكنها نظر للديون الكبيرة التي على عاتقها وعدم قدرتها بالوفاء بالتزاماتها في مواعيد استحقاقها وهذا فقط في سنة 2011 . احتياجات رأس مال العامل تغيرت من السالب إلى الموجب ، وهذا يدل على أنال مؤسسة تداركت الأخطاء التي وقعت فيها سابقا، لذا تقترح بعض التعديلات :

- زيادة الديون الطويلة و المتوسطة الأجل التي هي منعدمة في مؤسسة

- تقليص مبلغ الديون على العملاء .

وختاما نقول بأن التحليل المالي في سنة 2012 هي أحسنها و ما هي إلا أداة تسييره تسمح بمراقبة

وبتشخيص الوضع المالي للمؤسسة و تسمح باتخاذ قرارات، لهذا يجب استعمال هذه الأداة بفعالية وبصفة دورية

لأن هو سيلة تمكن من العمل على إطالة مدة حياة المؤسسة و مواكبتها للتغيرات التي تحد تداخل السوق

استمرارها فيظرو فأحسن.

خاتمة عامة

يعتبر مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية أمراً ضرورياً، و الذي يمكن خلاله مراقبة نشاط المؤسسة و اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الاهداف المحددة، و لقد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير داخل المؤسسة، و التي تخص الجانب المالي ألا و هو التحليل المالي و الذي يعد الأداة التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة، و توجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة و اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة و بالتالي الأداء الكلي لها، و الذي يفترض أن يتسم بالكفاءة و الفعالية حتى يتسنى لها البقاء و الاستمرار، و لا يتأتى لها ذلك إلا باعتمادها على أدوات التسيير الحديثة معتمد على التحليل و التشخيص المالي الدوري لمراقبة أدائها المالي.

و من خلال تطلعنا على الدراسات السابقة في هذا المجال و جدنا أن هذه الدراسات اعتمدت على بعض المعايير التي تحدد مستوى المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و التحليل المالي مجال واسع في الدراسة لذا الدراسات السابقة اهتمت بشكل عام على وضعية المؤسسة الاقتصادية . و أما في بحثنا ركزنا عليه بشكل خاص في التحليل المالي، و من خلال هذا البحث كان التركيز على الجانب المالي و المحاسبي، و اخترنا التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير، كون المعلومة المحاسبية أداو لإلتخاذ القرار و المراقبة داخل أي مؤسسة مهما اختلف طابعها القانوني أو القطاع الذي ينتمي إليه، كما تمثل المرآة التي تظهر من خلالها المؤسسة أمام كل المتعاملين معها، و من الطبيعي عدم الاكتفاء بالجانب المالي و المحاسبي وحده كمؤشر قادر على الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة كون أداة المؤسسة ناتج عن تركيبة من الأنشطة و الجهود المبذولة وفق سياسة معينة متعددة الأبعاد (اجتماعية، اقتصادية، قانونية...) إلا البعد المالي يحتل الصدارة خاصة في مثل هذه الدراسات، لأن عملية مراقبة التسيير يسعى من خلالها المقيم الكشف عن اسباب الضعف في المؤسسة و محاولة مساعدتها للخروج منها و تفاديها في المستقبل، و بما أن أغلب المؤسسات تشكو من نقص أو تدهور في الأداء لذا أصبح من الضروري على المحللين الماليين توجيه الاهتمام مباشرة لدراسة و التحليل الوضعية المالية، انطلاقاً من الوثائق المحاسبية المتوفرة داخل المؤسسة كون هذه الأخيرة مرآتها .

من خلال إسقاط الدراسة النظرية على الشركة " TISKOPA " خلال هذه الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى سنة 2012 توصلنا إلى استنتاج الملاحظات و المتمثلة ما يلي:

ان المركز المالي للمؤسسة من خلال الدورات المدروسة، و التي اخترنا فيها بعض النسب المالية المهمة بغض النظر عن النسب الأخرى و فيما يخص من الناحية الوضعية المالية لا بأس بها في السنة 2011 فكانت سنة

2012 أحسنها جدا. و أما بالنسبة للمديونية أدركنا أن فيها فارق كبير بين السنتين و المؤسسة تستعمل ديون قصيرة الأجل بشكل كبير في سنة 2011 حيث اثرت على بعض النسب الاخرى. وكانت وضعية الخزينة مرتفعة في السنتين وهذا يعني أن هناك سيولة غير مستعملة.

التوصيات

- ✓ يمكن الاستفادة من أدوات التحليل المالي كأحد الإجراءات التحليلية في مساعدة مراقبي الحسابات و المراجعين لاكتشاف الأخطاء والانحرافات ومن ثم فإذا ما كانت هناك مؤشرات أو علامات على وجود انحرافات، يستطيع مراقبو الحسابات من اللجوء إلى الأساليب التدقيقية المعروفة للمختصين.
- ✓ على الشركات والشركة موضوع الدراسة أن تعتمد الموازنات التخطيطية كأداة من أدوات التخطيط والرقابة، وهذه الموازنات تمثل دليل عمل وكمستهدفات في نفس الوقت للوصول إليها وكعملية رقابية تستطيع من خلالها كشف الخلل إذا ما وقع.
- ✓ على الشركات والشركة موضوع الدراسة أن تعتمد في عملية إصدارها للتقارير- سواء كان منها الفصلي أو السنوي- على الرسوم البيانية والمخططات لان مثل هذه الرسوم البيانية توضح بصورة جلية الأرباح أو المنجزات التي حققتها الشركة وتختصر الوقت سواء للمستثمرين أو للإدارة أو للباحثين.
- ✓ على الشركات والمؤسسات سواء كانت خاصة أو من القطاع العام أن تُدخل برامج الكمبيوتر المحاسبية، خاصة في بلداننا العربية لما لهذه البرامج من فائدة جمة في المجالات المحاسبية سواء في اختصار الوقت أو تقليل الأخطاء والسرعة في عملية اتخاذ القرارات، بل هناك حاليا برامج يمكن من خلالها استخراج كثير من النسب المالية والتي يستفاد منها في التحليل المالي.
- ✓ من الأمور الهامة التي يمكن أن يُستفاد منها في مجال التحليل المالي هي عمليات الاندماج، حيث أن التحليل المالي ومراقبة التسيير يُعد من الأدوات الفعالة جدا في هذا المجال.

افاق البحث

- المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء.
- دور التحليل المالي في ابراز المركز المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- اهمية ادوات التحليل المالي في اختيار المركز المالي الاحسن.

الكتب

باللغة العربية

1. الحيايلى وليد: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، مؤسسة وراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى، عمان، 2004 .
2. ألدونس هندريكس: النظرية المحاسبية، ترجمة كمال أبو الخليفة زيد، الطبعة الرابعة، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2005 .
3. حمزة محمود الزبيدي: الادارة المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004 .
4. خلدون ابراهيم اشريفات: الادارة و التحليل المالي، دار وائل للنشر، الأردن، 2001 .
5. عقل مقلع محمد: مقدمة في الادارة المالية و التحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006 .
6. عبد الحفيظ الأرقم: التحليل المالي، دروس و تطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002 .
7. معراج الهواري مصطفى الباهي: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006 .
8. محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 .
9. ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير - التحليل المالي -، الجزء الاول، دار المحمدية العامة ، قسنطينة، 1988 .

باللغات الاجنبية

1. Bernard Colne : **Gestion Financière de L'entreprise**, 3éne Edition ,P .U.F, 1993.
2. Clarnan Warch, **Les ration clé du Management**, Edition Village Mondial, 1998.
3. Willrnore Awce : **Business budgètes and budgetary**, Control London sir pitmem and sons ltd, 1960.

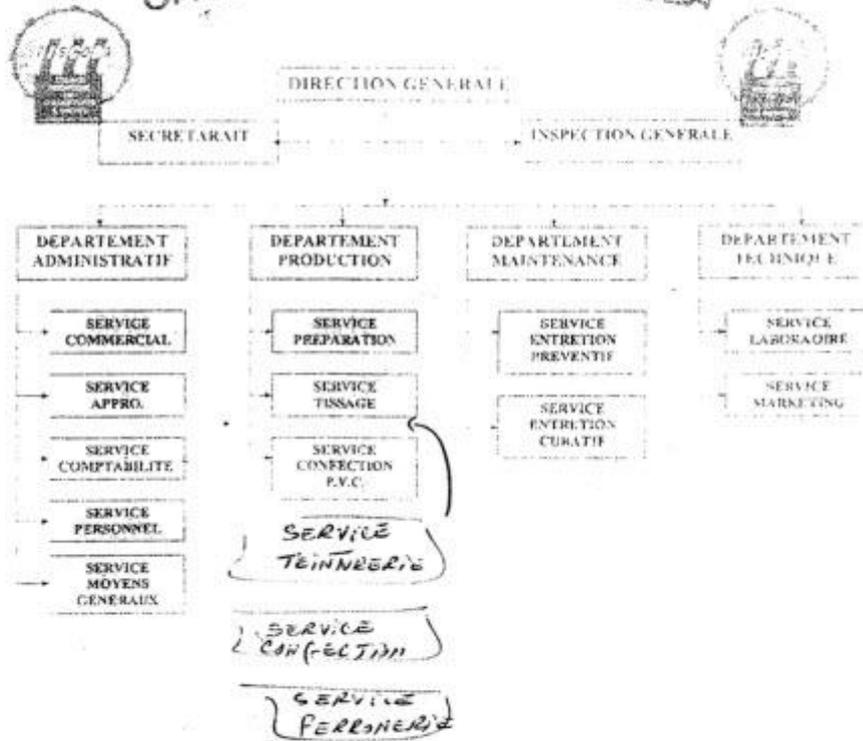
المذكرات و الأطروحات

1. بومزار مسون: نظام مراقبة البنوك، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، INS ، بن عكنون، 1999 .

BULLETTIN DE PAIE		TISCOBA Zona Industrialia Guerrara			N° Sécurité Sociale		
		Nom et Prénoms	Matricule	Emploi	S.Base	S.F	Nb Enf
		220		26100	M	0	OCTOBRE 2012
Code	LIBELLE	TAUX	Nombre ou Base	Retenues	Gains		
	Salaires de Base		22 J		26100.00		
	I.T.P	5.00 %			1305.00		
	Ind. de nuisance	10.00 %			2610.00		
	Prime de zone	15.00 %			3915.00		
	Panier		22 J		1430.00		
	I.R.G			2207.00			
	Sécurité sociale	9.00 %		3053.70			
SARL TISCOBA ZONE INDUSTRIELLE GUERRARA W. GUERRARA							
Cumul Base S.S :		33930.00	Totaux		5260.70	35360.00	
Cumul Imposable :		28391.30	N° Employeur	4713408154	Net à Payer	30099.30	

الهيكل التنظيمي لشركة تيسكوبا (1)

ORGANIGRAMME DE TISCOBA





IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 096847060013044
Designation de l'entreprise: SARL T I S C O B A	
Activité: TISSAGE DE TOILE DE BACHE	
Adresse: ZONE INDUSTRIELLE GUERRARA GUERRARA	
Exercice clos le 31/12/12	
BILAN (ACTIF)	

ACTIF	2012			2011
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains	75 000		75 000	75 000
Bâtiments	21 705 247	16 097 331	5 607 916	6 915 808
Autres immobilisations corporelles	153 155 227	116 958 182	36 197 044	48 164 985
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	174 935 475	133 055 514	41 879 961	55 155 794
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	94 955 192		94 955 192	79 497 667
Créances et emplois assimilés				
Clients	18 118 169		18 118 169	29 005 715
Autres débiteurs	4 138 038		4 138 038	9 344 290
Impôts et assimilés	4 272 072		4 272 072	3 505 578
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	94 382 240		94 382 240	85 635 780
TOTAL ACTIF COURANT	215 865 713		215 865 713	206 989 031
TOTAL GENERAL ACTIF	390 801 188	133 055 514	257 745 674	262 144 825

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 9 6 8 4 7 0 6 0 0 1 3 0 4 4
Désignation de l'entreprise:	SARL T I S C O B A
Activité:	TISSAGE DE TOILE DE BACHE
Adresse:	ZONE INDUSTRIELLE GUERRARA GUERRARA
Exercice clos le 31/12/12	

BILAN (PASSIF)

	2012	2011
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	82 950 000	82 950 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)	6 303 088	4 831 308
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	20 239 946	29 435 610
Autres capitaux propres - Report à nouveau	41 312 747	19 406 961
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	150 805 783	136 623 880
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières		
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II		
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	70 027 644	75 258 752
Impôts	6 109 811	2 658 395
Autres dettes	30 802 435	31 145 061
Trésorerie passif		16 458 736
TOTAL III	106 939 891	125 520 945
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	257 745 674	262 144 825

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ملحق رقم (6)

