

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر  
فرع: علوم مالية  
تخصص: مالية المؤسسات  
الموضوع:

# دور التحليل المالي في الرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات في المؤسسة الاقتصادية

\*دراسة ميدانية ل وحدة مطاحن مرمورة "هيليوبوليس" 2013-2015\*

تحت إشراف الاستاذ:  
\* عادل سعدو

من إعداد الطالبتين:  
- إيمان بوشلاغم  
- فاطمة شوافة

السنة الجامعية : 2015/2016 م



## دعاء

ربنا لا علم لنا إلا بما علمتنا

إنك أنعم العليم الحكيم.

اللهم علمنا ما ينفعنا وأذعننا وما علمتنا وزدنا علما

اللهم إننا نسألك علما نافعنا

ورزقا طيبا وعملا متقبلا.

اللهم إن نعوذ بك من الغرور والرياء

ووسوسة الشيطان وحب الخائب آمين يا رب العالمين.

# شكر و تقدير

مصدقاً لقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" نشكر المولى جل شأنه، بديع السموات والأرض على العزيمة والصبر الذي منحنا إياهما طيلة مشوارنا الدراسي ليتكفل جهدنا بهذا العمل الذي نتمنى أن يكون سنداً علمياً نافعا لكل من يطلع عليه، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجد ما تكافئوه به فادعوه له حتى تروا أنكم كفافتموه".

نتقدم بالشكر الجزيل الحامل لكل معاني الامتنان والاحترام والعرفان بالجميل للأستاذ المؤطر سعدو محادل لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى حسن المتابعة والتوجيه.

كما نتقدم بالشكر لمسؤولي مؤسسة مطاحن مرمورة وخاصة السيد مرابط مراد جزاه الله خيراً الذي لم يبخل علينا بالمعلومات الضرورية لإنجاز الجانب التطبيقي ونخص بالشكر كذلك الأستاذة مريمته حديلة والأستاذة بولخرروف حياة والأستاذ قلاب والأستاذ بن جدو الذين لم يبخلوا علينا بالتوجيهات والنصائح القيمة التي أنارت دربنا.

ونعبر عن خالص شكرنا لكل أساتذتنا الكرام الذين ساهموا في إعداد هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو بابتسامة مشجعة.

# إهداء

إلى أختي وأخز ما أملك في الوجود، والدي العزيزين،  
حفظهما الله وأطال عمرهما.

إلى أختي دنيا ويسرى وأخي طارق وفقهم الله في دراستهم  
وأطال عمرهم وحفظ صحتهم.

إلى توأم روعي صديقتي العزيزة وابنة خالتي خولة،  
وصديقتي نبيلة الجنونة أدامها الله لي، وسارة ونرجس وأميرة  
وكل الأهل والأقارب وزميلتي في المذكرة فاطمة، رباهم الله.

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من المولى عز وجل أن  
يحفظهم لي جميعا ويرزقني وإياهم الجنة.

# إيمان

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من علمني الصبر و أحاطني بحنانه و عطفه إلى  
الذي أحمل اسمه بكل افتخار أدامه الله تاجا على رؤوسنا و أطال عمره إن  
شاء الله إلى الغالي الذي لا غالي بعده سبب وجودي و سر نجاحي أبي  
"حميد".

إلى منبع الحنان و العطف و العرفان إلى التي سهرت الليالي من أجلي حتى  
أمضي قدما في هذه الدنيا إلى أُمي "فريدة" إلى أخواتي دلال و سعاد و إلى  
أخي العزيز سيف الدين إلى من ثابرتنا معا لإبجاز هذا العمل صديقتي "إيمان"  
إلى زوجي عبد الحق إلى كل زميلاتي في الدراسة إلى كل طلبة السنة ثانية  
ماستر.

# فاطمة

فهرس

المحتويات

	الشكر
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية التحليل المالي
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحليل المالي
3	أولاً: نشأة التحليل المالي
4	ثانياً: مفهوم التحليل المالي
5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي
5	أولاً: أهمية التحليل المالي
5	ثانياً: أهداف التحليل المالي
6	المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي ومجالاته
6	أولاً: أنواع التحليل المالي
7	ثانياً: مجالاته

## فهرس المحتويات

9	المبحث الثاني: شروط ومحددات التحليل المالي والجهات المستفيدة منه
9	المطلب الأول: شروط التحليل المالي
9	المطلب الثاني: محددات التحليل المالي
10	المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من التحليل المالي
13	المبحث الثالث: وسائل التحليل المالي
13	المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية
14	المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة النسب المالية
22	المطلب الثالث: محددات استخدام النسب المالية كأداة تحليل للأداء
24	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: مساهمة الرقابة على الأداء المالي في كشف الانحرافات داخل المؤسسة الاقتصادية
26	مقدمة الفصل
27	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء وكشف الانحرافات
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي أهميته وأهدافه
28	أولاً: مفهوم الأداء المالي
28	ثانياً: أهمية الأداء المالي
29	ثالثاً: أهداف التحليل المالي
29	المطلب الثاني: العوامل الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي
30	المطلب الثالث: الانحرافات، أنواعها، أسبابها، في المؤسسة الاقتصادية

## فهرس المحتويات

30	أولاً: مفهوم الانحرافات في المؤسسة
31	ثانياً: أنواع الانحرافات في المؤسسة
31	ثالثاً: أسباب الانحرافات في المؤسسة
34	المبحث الثاني: الرقابة على الأداء المالي
34	المطلب الأول: ماهية الرقابة على الأداء المالي وأنواعها
34	أولاً: مفهوم الرقابة على الأداء المالي
35	ثانياً: أنواع الرقابة على الأداء المالي
37	المطلب الثاني: مراحل عملية الرقابة على الأداء المالي
38	المطلب الثالث: المستويات الثلاثة لعملية الرقابة على الأداء المالي
39	المبحث الثالث: الرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات باستخدام التحليل المالي
39	المطلب الأول: أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة في المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الثاني: أهمية وسائل التحليل المالي في الرقابة على الأداء المالي
40	المطلب الثالث: دور الرقابة في كشف الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية
42	خلاصة الفصل
44	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"
44	مقدمة الفصل
45	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن مرمورة قالمة
46	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

## فهرس المحتويات

49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة "قائمة"
50	المطلب الثالث: أهداف وحدة مطاحن مرمورة "قائمة"
52	المبحث الثاني: الرقابة على الأداء المالي باستخدام وسائل التحليل المالي لمؤسسة مطاحن "مرمورة"
52	المطلب الأول: الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية
60	المطلب الثاني: الرقابة على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن "مرمورة" من خلال مؤشرات التوازن المالي
62	المطلب الثالث: الرقابة على الأداء المالي لمؤسسة مطاحن "مرمورة" من خلال النسب المالية
65	المبحث الثالث: دور الرقابة في كشف الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"
65	المطلب الأول: الرقابة على المواد الأولية في المؤسسة
66	المطلب الثاني: الرقابة على العملية الإنتاجية في المؤسسة
68	المطلب الثالث: الرقابة على المبيعات في المؤسسة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة عامة
76	قائمة المراجع
	ملاحق

قائمة

الاجزاء اول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	توزيع العمال على الوحدات الثلاث للمؤسسة	1
47	توزيع الفئات المهنية (الإطارات) في المؤسسة	2
53	عناصر الميزانية المالية لوحدة مطاحن "مرمورة" هليوبوليس في الفترة (2013-2015)	3
60	مختلف رؤوس الأموال لمطاحن "مرمورة" للفترة (2013-2015)	4
61	الاحتياج في رأس المال العامل BFR	5
62	الخزينة TR	6
63	نسب السيولة لمطاحن "مرمورة" للفترة (2013-2015)	7
64	نسب النشاط لمطاحن "مرمورة" للفترة (2013-2015)	8
65	نسب التمويل لمطاحن "مرمورة" للفترة (2013-2015)	9

قائمة

الأشغال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي	1
28	مثلث أداء المؤسسة	2
36	أنواع الرقابة	3
41	الانحراف بين النتائج الفعلية والتقديرية	4
49	الهيكل التنظيمي العام لمطاحن "مرمورة" قالمة	5
54	التمثيل البياني لجانب الأصول لسنة 2013	6
55	التمثيل البياني لجانب الخصوم لسنة 2013	7
56	التمثيل البياني لجانب الأصول لسنة 2014	8
56	التمثيل البياني لجانب الخصوم لسنة 2014	9
57	التمثيل البياني لجانب الأصول لسنة 2015	10
58	التمثيل البياني لجانب الخصوم لسنة 2015	11

مقدمة عامة

أصبح التحليل المالي من أهم الأدوات التي يعتمد عليها في قراءة وتفسير القوائم المالية، لما يلعبه من دور في مجال التخطيط والتنفيذ والرقابة، ويعد التحليل وسيلة مهمة لمستخدمي القوائم المالية من ملاك وإدارة ومستثمرين، للوقوف على الموضع المالي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف والانحرافات التي تتعرض لها المؤسسة، والعمل على علاجها، كما يعد التحليل المالي أحد الموضوعات بالغة الأهمية في تقويم أداء المؤسسات من زوايا مختلفة، تهدف إلى تلبية رغبات مختلف المهتمين بمعرفة الوضع المالي، ومعرفة جوانب القوة والضعف مما يمكن الاستفادة من المعلومات التي يوفرها التحليل المالي، واكتشاف المخاطر ومعالجتها في الوقت المناسب.

تعتبر قائمة المركز المالي (الميزانية) ومختلف الحسابات المالية التي تظهر نتيجة أعمال الوحدة من ربح أو خسارة، من أهم وسائل التحليل المالي التي توضح المركز المالي للمؤسسة وحقوق أصحاب الوحدة، ونتيجة للتطورات الاقتصادية لم تعد النتائج التي تظهرها تلك القوائم كافية لأغراض التحليل وصناعة القرارات المختلفة، ولذلك كان لابد من خضوع تلك البيانات للفحص والتدقيق بهدف الوقوف على حقيقة وضع المنظمة ودراسة أسباب نجاحها وفشلها، بغية إظهار الصورة الحقيقية للمنشأة. وهو ما يفرض على الوحدة الاقتصادية القيام بتخطيط أنشطتها للفترة المقبلة وكما هو معروف يحتاج التخطيط إلى الرقابة على الأداء وخاصة المالي منه باعتباره الأكثر تعرضاً للتلاعب والاختلاسات وكذلك تقييم الأداء وتحديد الانحرافات الموجودة.

### طرح إشكالية البحث:

نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التحليل المالي في الرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات في المؤسسة الاقتصادية، يمكن صياغة الإشكالية التالية:

هل يمكن اعتبار التحليل المالي أداة فعالة للرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات في مؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة" ؟

وللتعمق أكثر في هذا الموضوع نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهمية التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الرقابة في كشف الانحرافات في المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل يعتبر التحليل المالي أداة ناجحة للرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات في المؤسسة ؟

## فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- التحليل المالي هو الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة وتطورها؛
- تعتبر الرقابة أداة فعالة في كشف الانحرافات من خلال المتابعة المستمرة للنتائج في المؤسسة؛
- إن التحليل المالي يحقق أهداف الرقابة على الأداء المالي بأفضل السبل وأدق التفاصيل التي لا تستطيع الأدوات والأساليب الأخرى تحقيقها؛
- التحليل المالي يعتبر أحد الأدوات التي تساعد مؤسسة مطاحن مرمورة في الرقابة إضافة إلى أنه أحد الأدوات الفعالة في تقليل الانحرافات.

## أهمية البحث:

تنبع أهمية موضوع التحليل المالي والرقابة على الأداء المالي من نواحي متعددة، يمكن إيجازها فيما يلي:

- التحليل المالي يعتبر من أكثر المواضيع التي لقيت ولازالت تلاقح اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة المالية في المؤسسة؛
- مساعدة الإدارة في الرقابة على الأداء المالي وتصحيح الانحرافات الموجودة، من خلال تحديد مكامن الخلل؛
- تحليل وتنسيق البيانات التي تنتجها المحاسبة المالية، ومن ثم إنتاج معلومات بالصورة التي يستفاد من استخدامها في المجالات المختلفة حسب رغبة المستفيد.

## أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف البحث في جملة من النقاط كما يلي:

- استخدام طرق ووسائل التحليل المالي في الرقابة على الأداء المالي للوحدة الاقتصادية؛
- كشف الانحرافات التي تتعرض لها الوحدة الاقتصادية في وقت مبكر بالاعتماد على وسائل التحليل المالي؛
- التعرف على كفاءة التحليل المالي ومدى فعاليته في الرقابة على الأداء المالي.

## مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا البحث إلى ما يلي:

- الرغبة الشخصية للتعرف والإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها؛
- الصلة المباشرة بين الموضوع والتخصص العلمي الذي ندرسه؛
- محاولة معرفة الدور الذي يلعبه التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية بما فيها مطاحن مرمورة.

## منهجية البحث:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي حيث يظهر في عرض وتحليل جميع المعلومات وهذا بإعطاء مختلف مفاهيم التحليل المالي وكيفية استخدام وسائله في عملية الرقابة على الأداء المالي.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة حالة ويظهر في التحليل المالي وتحليل القوائم المالية ودورها في الرقابة على الأداء المالي للمؤسسة، والذي يمكننا من إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة وذلك بغية إثراء البحث.

## أدوات البحث:

اعتمدنا لإنجاز بحثنا على مجموعة من الأدوات العلمية هي:

- الكتب المتخصصة في مجال البحث؛
- الأطروحات والرسائل الجامعية؛
- مواقع الانترنت؛
- الملتقيات؛
- المجالات.

## حدود البحث:

أجريت الدراسة وفق حدود زمنية ومكانية تتمثل في:

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة مطاحن مرمورة بولاية قلمة، وذلك من خلال تقديم عام للمؤسسة.

**الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة على الثلاث سنوات الأخيرة (2013 - 2015) وذلك للرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات على مستوى مؤسسة مطاحن مرمورة قلمة.

الدراسات السابقة:

بحسب الإطلاع وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات ومراجع حول موضوع البحث، توجد مجموعة من الدراسات السابقة نذكر منها:

**دراسة محمد عبد الحميد محمود 2001:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحليل المالي والقوائم المالية والنسب المالية، ومدى فائدة هذه الأخيرة في قراءة القوائم المالية وعملية التنبؤ والتخطيط وتقويم الأداء المالي، تكمن مشكلة الدراسة في ضعف التخطيط المالي والتدني في الرقابة المالية التي تؤدي إلى انخفاض معدلات الربحية. توصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الواسع لأسلوب النسب المالية بالمصارف والقصور في أسلوبها، ناتج عن اعتمادها على الحسابات الختامية مما يعطي مؤشرات غير دقيقة.

**دراسة خوفو عزيز 2002:** هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التحليل المالي في الاستفادة من بيانات القوائم المالية من خلال الوصول إلى مؤشرات لإيضاح أوجه القوة والضعف في أداء عمليات المشروع والمخاطر التي تؤثر على عمليات المصرف، وتوضيح أهم المؤشرات والنسب المستخدمة لبيان كفاءة أداء المصارف وكذا بيان أهمية القوائم المالية المستخدمة في التحليل المالي، تكمن مشكلة الدراسة في صعوبة استخدام التحليل المالي في الحصول على مؤشرات لتقويم كفاءة أداء العمليات المالية بالمشروعات والتعرف على المخاطر التشغيلية التي تحيط بالمنشأة.

**دراسة أحمد ياسر النعماني 2005:** هدفت الدراسة إلى اختبار مدى دقة المعلومات التي توفرها التقارير المالية لغرض التحليل المالي للتنبؤ بنجاح الشركات مستقبلاً، والوقوف على أسباب عدم الاعتماد على التقارير المالية للتحليل المالي، ثم التوصل إلى أهم النسب المستخدمة أو التي يمكن استخدامها في الشركات من أجل التحليل المالي.

**دراسة أمجد علي عثمان محمد 2006:** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحليل المالي ودوره في تقويم الأداء المالي، وذلك باستخدام أسلوب تحليل التغيير والاتجاه وأسلوب النسب المالية، للحصول على مؤشرات تساعد في تقويم الأداء المالي لمساعدة مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ القرارات الرشيدة.

**دراسة موسى فضل المولى مالك 2007:** تناولت الدراسة دور التحليل المالي في قراءة القوائم المالية وتقويم أداء الشركات السودانية، تمثلت مشكلة البحث في قياس دور التحليل المالي في قراءة وتفسير محتويات القوائم المالية وتقويم أداء المنشآت العاملة في السودان، هدفت الدراسة إلى التعرف على المعلومات والمؤشرات والنسب التي تساعد على فهم وقراءة القوائم المالية، وتأكيد فاعلية القوائم المالية كمصدر للتحليل المالي، بالإضافة إلى توضيح دور التحليل المالي في تقويم أداء المنشآت.

## هيكل البحث:

لتجسيد موضوع البحث والوصول للنتائج المنتظرة من هذه الدراسة، فإن الخطة المعتمدة في معالجة إشكالية البحث قسمت إلى ثلاث فصول، الفصلين الأولين تضمننا الجانب النظري أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي.

حيث تناولنا في الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي من خلال التعرض إلى ماهية التحليل المالي من مفهوم، أهمية، أنواع، وأهم شروط ومحددات التحليل المالي وكذا الجهات المستفيدة منه، بالإضافة إلى الوسائل المعتمدة في التحليل المالي.

أما الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى مساهمة الرقابة على الأداء المالي في كشف الانحرافات داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرض إلى مفاهيم أساسية حول الأداء وكشف الانحرافات، والرقابة على الأداء المالي، وكذا استخدام وسائل التحليل المالي في رقابة الأداء المالي وكشف الانحرافات.

أما فيما يخص الفصل الثالث فقد حاولنا فيه إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مطاحن مرمورة، حيث تم فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل الوضعية المالية لها، للوقوف على مركزها المالي. وكذلك تطرقنا إلى دور الرقابة من خلال التحليل المالي في كشف الانحرافات لمؤسسة مطاحن مرمورة.

## صعوبات البحث:

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية تستقبلنا لإجراء دراسة ميدانية على مستواها؛
- صعوبة الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية.

الفصل

الأول

### مقدمة الفصل

يعتبر التحليل المالي من أهم المواضيع الإدارية والمالية التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية، حيث يهدف إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال فحص السياسات المتبعة في دورات متعددة من نشاطها، وكذا عن طريق الدراسات التفصيلية المالية، لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهورها بالكميات والكيفيات التي هي عليها. كما يعتبر التحليل المالي أداة مهمة لتقييم مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة الاقتصادية.

وستتطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم التي تعرف التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية، حيث أننا تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث.

المبحث الأول تحدثنا فيه عن نشأة ومفهوم التحليل المالي، أهدافه، أهميته، أنواعه، مجالاته.

في المبحث الثاني تطرقنا إلى شروط التحليل المالي، محدداته والجهات المستفيدة منه.

أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه وسائل التحليل المالي والمتمثلة في كل من المؤشرات المالية، النسب المالية، وكذلك تحدثنا عن محددات استخدام النسب المالية كأداة لتحليل الأداء.

### المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

يعد التحليل المالي من أهم المواضيع المتناولة في الإدارة المالية، والذي يعتبر في نظر كثير من العلماء على أنه عملية فنية تهدف إلى فحص القوائم المالية لمعرفة الحالة المالية للمؤسسة، والتنبؤ بنتائج أعمالها خلال فترات مستقبلية. وسنحاول في هذا المبحث تناول نشأة ومفهوم التحليل المالي، أهدافه، أهميته، أنواعه، مجالاته.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم التحليل المالي

سنتناول في هذا المطلب نشأة التحليل المالي ومفهومه وكذا مختلف المراحل التي مر بها.

#### أولاً: نشأة التحليل المالي

ترجع نشأة التحليل المالي إلى عدة أسباب يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ **الثورة الصناعية:** بعد التغيير الجذري الذي قامت به الثورة الصناعية في أوروبا، كان لابد على أصحاب المصانع من توفير رأس مال ضخم لإنشاء المنشآت الصناعية وتمويل العملية الإنتاجية وذلك لتحقيق الأرباح ووفرات الإنتاج الكبير. وبذلك تحولت المؤسسات من منشآت فردية تعمل ضمن نطاق ضيق إلى شركة مساهمة كبيرة تجمع مدخرات آلاف المساهمين لاستثمارها على نطاق واسع، ونظراً لنقص خبرة هؤلاء المساهمين قاموا بتفويض السلطة الإدارية إلى مجلس الإدارة، وبالتالي أصبحت القوائم المالية أداة رقابية لمتابعة أحوال المنشأة لتحديد قوتها أو نقاط ضعفها أو قوة مركزها المالي ونتيجة أعمالها؛
- ❖ **التدخل الحكومي في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية:** من أجل حماية جموع المستثمرين، قامت الحكومات بإصدار تشريعات خاصة بضرورة مراجعة حسابات هذه الشركات بواسطة مراقب خارجي، كما تنص هذه التشريعات أيضاً على تحديد كيفية عرض البيانات بالقوائم المالية ومدى التفصيل المطلوب فيها وذلك لبيان المركز المالي للشركة ونتائجها، مما أدى إلى ضرورة تحليل تلك القوائم المالية؛
- ❖ **الأسواق المالية:** تقوم الأسواق المالية بتحليل حسابات منشآت الأعمال مالياً لتحديد المركز المالي لكل واحدة منها ونقاط قوتها وضعفها، لأن ذلك التحليل هو الذي يتحكم في العرض والطلب للأوراق المالية في السوق المالي، إضافة إلى اهتمامها بتحقيق الرضا لجماعة المستثمرين في الأوراق المالية، فهم أكثر الأطراف المستفيدين نتيجة استثمارهم فيها، وأيضاً فهم أكثر الأطراف الذين يتعرضون للمخاطرة؛
- ❖ **الائتمان:** قامت الكثير من المصارف بإنشاء وحدات خاصة، مهمتها تحليل القوائم المالية للمنشآت الطالبة للتمويل القصير الأجل لفترة لا تتجاوز السنة حتى تتأكد من سلامة مركزها المالي والنقدي. وعلى ضوء هذا

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 25.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

التقييم، تقوم تلك المصارف بمنح القروض لبعض المنشآت التي تتوفر فيها الشروط، وترفض منحها للبعض الآخر نظرا لعدم قدرتها على السداد.

### ثانيا: مفهوم التحليل المالي

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- التحليل المالي هو عملية التشخيص الشامل وتقييم الحالة المالية لفترة زمنية ماضية معينة من نشاط المؤسسة والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، باستخدام أدوات ووسائل تناسب مع الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

- التحليل المالي هو نظام معلومات حيث أن مدخلات هذا النظام تتمثل في المعلومات المحاسبية (قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التدفقات النقدية ...) ومعلومات غير محاسبية (كأسعار الأسهم وبعض البيانات الاقتصادية كالتضخم ...) بينما عمليات هذا النظام تتمثل في استخدام أساليب التحليل المالي في حين أن مخرجاته تتمثل في المعلومة التي يقدمها التحليل المالي من نسب مالية، مؤشرات، وأشكال بيانية.<sup>2</sup>

- مدخل أو نظام لتشغيل البيانات لاستخلاص معلومة تساعد متخذي القرار على:

- ✓ حقيقة المركز المالي للمنشأة في الوقت الحالي؛
- ✓ التنبؤ بالأداء المالي للمنشأة في المستقبل؛
- ✓ تقييم ومراقبة أداء الإدارة وكشف الانحرافات.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

" التحليل المالي هو عملية استخلاص المعلومات من البيانات المتوفرة من أجل التعرف على أداء المنشأة في الماضي والتنبؤ بأدائها في المستقبل وتقييم أدائها الحالي وذلك من أجل مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات."<sup>3</sup>

1 مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 15.

2 علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي للرقابة على الأداء وكشف الانحرافات، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2015، ص 49.

3 نفس المرجع، ص 50.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحليل المالي

سنحاول في هذا المطلب تلخيص أهمية وأهداف التحليل المالي في عدة نقاط.

#### أولاً: أهمية التحليل المالي

تتمثل أهمية التحليل المالي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحليل القوائم المالية من أجل تفسيرها، ومعرفة العلاقة بين مضامينها ومدلولات الأرقام الواردة فيها والعلاقة بينها، حيث يوفر التحليل المالي معلومات تساعد في تقدير قيمة المنشأة وتقييم مركزها المالي ومدى فعالية أنشطتها المختلفة وكفاءتها، ويساعد التحليل المالي في تقييم أداء الإدارات المختلفة في المنشأة، ويحدد مدى كفاءتها في الحصول على عائد ملائم من الأموال المتاحة لديها، وتكمن أهميته الكبرى في كونه يساهم في ترشيد القرارات الاقتصادية الواردة من خلال القوائم المالية؛
- التحليل المالي ذو أهمية قصوى لعملية التخطيط المالي للمنشأة فهو منطلق العملية ونقطة بدايتها، فحتى يتمكن المدير من وضع الخطط المالية لا بد من معرفة المركز المالي لمنشأته، فالتحليل المالي هو وسيلة المدير المالي لمعرفة قدرات منشأته المالية والإدارية؛
- يتناول التحليل المالي مخارج النظام المحاسبي لوحدة المحاسبة المختلفة، سواء كانت في المؤسسة التجارية أو الصناعية أو غيرها، وبالتالي فهو يساعد في ترشيد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة؛
- يساعد التحليل المالي في تقييم الأداء المنصرم من ناحية، ويساعد في التخطيط المستقبلي من ناحية أخرى، بالإضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.

#### ثانياً: أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي إلى دراسة وتفسير البيانات المالية بطريقة تساعد الإدارة على اتخاذ القرار المالي المتعلق بنشاطات وعمليات مالية مختلفة. ومن أهداف التحليل المالي نذكر ما

يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، محمد عثمان بطمة، التحليل المالي، دار حنين، الأردن، 1996، ص ص، 20-21.  
<sup>2</sup> هيثم محمد الزغي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، الأردن، 2001، ص 166.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

- التعرف على حقيقة الوضع المالي للمؤسسة وتحديد قدرتها على تسديد دينها وقدرتها على الاقتراض<sup>1</sup>؛
- تحديد نسبة المخاطرة المحيطة بكل عملية مالية أو نشاط استثماري<sup>2</sup>؛
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة وأعلى عائد؛
- ✓ تقديم المعلومات المالية الجاهزة التي تساعد المسؤولين في كل المواقع عند اتخاذ القرارات التي لها أثر مالي؛
- ✓ الاستفادة من المعلومات المتاحة واتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة وتقييم الأداء وكشف الانحرافات؛
- ✓ تحديد نسبة العائد المحقق على أموال الملاك في كل منشأة ودرجة المخاطرة المرافقة لها.
- ✓ تحديد وضع الشركة في قطاعها، وكذلك نسبة نجاحها في تحقيق أهدافها، ونسبة الأرباح المحققة.

### المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي ومجالاته

#### أولاً: أنواع التحليل المالي

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التحليل المالي من حيث وجهة النظر لهذه العملية.

#### 1- على أساس طبيعة المقارنة<sup>3</sup>:

يمكن التمييز بين نوعين من التحليل المالي وفقاً لهذا الأساس كما يلي:

1-1 تحليل مالي رأسي (عمودي): هو التحليل الذي يقوم على أساس المقارنة بين الأرقام في

القوائم المالية لنفس الفترة كمقارنة صافي الربح لسنة ما مع مبيعات نفس السنة

ويتصف هذا النوع من التحليل بالسكون لانتفاء البعد الزمني حيث أن المقارنة تتم في نفس الفترة؛

1-2 تحليل مالي أفقي: ويتم ذلك من خلال مقارنة عنصر معين من الميزانية أو قائمة الدخل على

مدار سنتين متتاليتين مثال:

صافي الربح عام 1998 كان 30000 وصافي الربح عام 1999 كان 35000، هنا تتم المقارنة

بين أرقام نفس العنصر ولكن في عامين متتالين ويعرف أيضاً بتحليل الاتجاهات. ويساعد هذا التحليل

على ما يلي :

- ✓ معرفة اتجاه النسب الخاصة بعنصر معين في مركز أو قائمة الدخل خلال فترة زمنية؛

<sup>1</sup>أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، ط1، الأردن، 2005، ص 175.

<sup>2</sup>هيشم محمد الزغبى، مرجع سبق ذكره، ص 167.

<sup>3</sup>أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

- ✓ تقييم أداء الإدارة من خلال اتجاه النسب نحو التحسن واتخاذ القرار المناسب بشأنها؛
- ✓ محاولة التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً في المنشأة؛
- ✓ الحكم على مدى مناسبة سياسة الإدارة ومدى نجاحها.

### 2- من وجهة نظر القائم بعملية التحليل<sup>1</sup>

1-2 التحليل المالي الداخلي: يقوم به موظف أو قسم من إدارة المشروع أو الشركة وغالباً ما يهدف التحليل المالي الداخلي للحصول على معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بما يلي:

- ✓ تقييم أداء الوحدات الاقتصادية التابعة للشركة موضع التحليل؛
- ✓ متابعة تنفيذ الخطط؛
- ✓ تحديد التوقعات المستقبلية؛
- ✓ تحديد التوقعات المستقبلية بالنسبة للوحدة.

2-2 التحليل المالي الخارجي: وهو التحليل الذي تقوم به أطراف من خارج المشروع، وفي الغالب تكون أهداف هذا التحليل مرتبطة بنوعية الأطراف القائمة بالتحليل وأغراضها من وراء القيام بعملية التحليل.

### 3- من وجهة نظر الشمولية:

1-3 التحليل المالي الشامل: ويتعلق بدراسة وتحليل المركز المالي ونتائج الأعمال لشركة ما ككل، وذلك بهدف الحصول على معلومات ومؤشرات تفيد المهتمين بأنشطة الشركة، وذلك لغرض ترشيد قراراتهم بشكل عام.

2-3 التحليل المالي الجزئي: ويهدف إلى الحصول على معلومات محددة للغرض الذي تم من أجله القيام بعملية التحليل. وبالتالي قد يكون التحليل جزئياً لمعالجة ظاهرة أو مشكلة معينة بالشركة مثل أسباب تدني مستوى الربحية أو تجنب العسر المالي.

### ثانياً: مجالات التحليل المالي<sup>2</sup>

يمكن تطبيق التحليل المالي في مختلف المجالات والتي يمكن حصر أهمها في:

- تحليل تقييم الأداء: حيث أن عملية التقييم هنا تبين مستوى الأرباح وقدرة المنشأة على سداد الالتزامات والائتمان بالإضافة إلى تقييم الموجودات؛

<sup>1</sup> محمود المبروك أبو زيد، التحليل المالي لشركات وأسواق مالية، دار المريخ، ط2، السعودية، 2009، ص34.

<sup>2</sup> محمد أحمد الكايد، الإدارة المالية والدولية العالمية والتحليل المالي الاقتصادي، دار كنوز، ط1، الأردن، 2010، ص160.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

- التخطيط المالي: وهو من أهم وظائف الإدارات والذي يتمثل في وضع تصور لأداء المنشأة في المستقبل وهنا يبرز دور التحليل المالي في تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل؛
- الرقابة المالية: والتي تتمثل في تقييم ومراجعة الأعمال للتأكد من أن تنفيذها يسير وفقا للمعايير والأسس الموضوعية، وذلك لاكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب؛
- التحليل الائتماني: ويقوم بهذا التحليل المقرضين من أجل التعرف على الأخطار التي قد يتعرضون لها في حالة عدم قدرة المنشأة على السداد في الوقت المحدد لها؛
- التحليل الاستشاري: ويقوم بهذا التحليل المستشارون سواء كانوا أفراد أو شركات، حيث يستخدم في تقييم كفاءة الإدارة في تسيير استثماراتهم ومقدار العوائد عليها، إضافة إلى خلق استثمارات جديدة وقياس ربحية وسيولة المنشأة؛
- تحليل الاندماج والشراء: ويستخدم أثناء عمليات الاندماج بين شركتين، فتتم عملية التقييم للقيمة الحالية للشركة المراد شراءها، وكذلك تحديد قيمة الأداء المستقبلي بعد عملية الاندماج.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

### المبحث الثاني: شروط ومحددات التحليل المالي والجهات المستفيدة منه

يعتبر التحليل المالي أحد الأدوات المستخدمة في تحديد أوجه القوة، ومصادر الضعف للمؤسسة داخل الصناعة التي تعمل فيها، وتفيد عملية التحليل المالي في التعرف على درجة السيولة في المؤسسة، ومستوى ربحيتها ومدى كفاءة استخدام الأموال داخلها.

#### المطلب الأول: شروط التحليل المالي

ينبغي أن تتوفر في التحليل المالي شروط معينة ليصبح نموذجيا ومن ثم الاعتماد عليه في عملية اتخاذ القرار. ومن أهم هذه الشروط يمكن ذكر:<sup>1</sup>

- المرونة في قابليته للتغيير بين فترة وأخرى، بحيث يتلاءم مع متطلبات التغيير الحاصلة خلال الفترة؛
- الشمولية بمعنى أن يكون التحليل المالي شاملا لأنشطة المنشأة بحيث يظهر المؤشرات المختلفة عن نشاطات المنشأة، ولا يمنع من أن يكون التحليل المالي جزئيا إذا اقتضت الضرورة اتخاذ قرار معين لنشاط معين؛
- أن يراعي مبدأ اقتصاديات المعلومات، بمعنى أن يكون التحليل المالي اقتصاديا في التكاليف والجهد وكذلك في الوقت؛
- يقوم على التنبؤ، بمعنى أن يركز التحليل المالي على التنبؤ في المستقبل وليس على أساس دراسة الظروف التاريخية للمنشأة؛
- السرعة وهو أن يمتاز التحليل المالي بالسرعة من ناحية الانجاز لكي لا يجعل من البيانات أو المعلومات متقدمة من ناحية الوقت؛
- فعالية وموضوعية التحليل المالي، بمعنى أن تكون الأداة المستخدمة في التحليل فعالة وموضوعية وحديثة لكي يتم التوصل إلى نتائج واقعية ودقيقة.

#### المطلب الثاني: محددات التحليل المالي

بالرغم من أهمية التحليل المالي وقدرته على المساعدة في التعرف على مركز المنشأة ومدى كفاءة عمليات المنشأة المختلفة وعلى القدرة الاستثمارية لديها، إلا أن هناك الكثير من المحددات للتحليل المالي التي يتعين على

<sup>1</sup> حليلة خليل الجرجاوي، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للتنبؤ بأسعار الأسهم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص، 39-40، نقلا من الموقع: <http://alqashi.com/th/th85pdf> بتاريخ 20-03-2016 على الساعة 12:00.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

المحلل بذل الجهود اللازمة للتغلب عليها وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- تركيز اهتمام المحلل بجانب واحد من الوضع المالي للمؤسسة؛
- درجة اهتمام المحلل بالمؤسسة ومدى عمق التحليل المطلوب؛
- كمية ونوعية المعلومات المتاحة ذات الأثر المباشر على نتيجة التحليل؛
- دخول بعض الأحكام الذاتية في إعداد القوائم المالية مثل الأحكام المتعلقة بالاستهلاك وتقييم البضائع واحتياطي الديون المشكوك فيها؛
- مدى استمرارية استعمال الأساليب والقواعد المحاسبية، إذ أن تغير الأساليب سيؤدي إلى التغير في النتائج؛
- اختصار البيانات المالية في القوائم المالية مما يحد من قدرة المحلل الخارجي على الاستنتاج الدقيق؛
- غياب الملاحظات حول الأساليب المحاسبية المستعملة في إعداد البيانات المالية، وبشكل خاص حول تقييم الصناعة والاستهلاك والانتقال من مبدأ محاسبي متعارف عليه إلى آخر؛
- تحميل الميزانيات بشكل يصعب معه على المحلل التعرف على مدى استعماله مثل توقيت الشركة للحصول على قرض طويل الأجل قبل نهاية السنة واستعماله لغرضه المحدد بعد ذلك؛
- موقع الشركة ونوعها؛
- عدم إظهار القوائم المالية لنشاطات الإدارة وخطط التوسع والعلاقات مع الموردين والمقرضين.

### المطلب الثالث: الجهات المستفيدة من التحليل المالي

هناك عدة أطراف من شأنها أن تستفيد من التحليل المالي، والتي يمكن حصر أهمها في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- إدارة المنشأة: حيث يظهر التحليل المالي مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها، وتكمن أهمية التحليل المالي هنا في:

- ❖ معرفة الإدارة العليا مدى كفاءة الإدارات التنفيذية في أداء وظيفتها؛
- ❖ تقييم أداء الإدارات والأقسام والأفراد وكذلك السياسات الإدارية؛
- ❖ المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

<sup>1</sup> حليلة خليل الجرجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

<sup>2</sup> توفيق محمد، التكاليف المعيارية، مكتبة الشباب، مصر، 1973، ص 13.

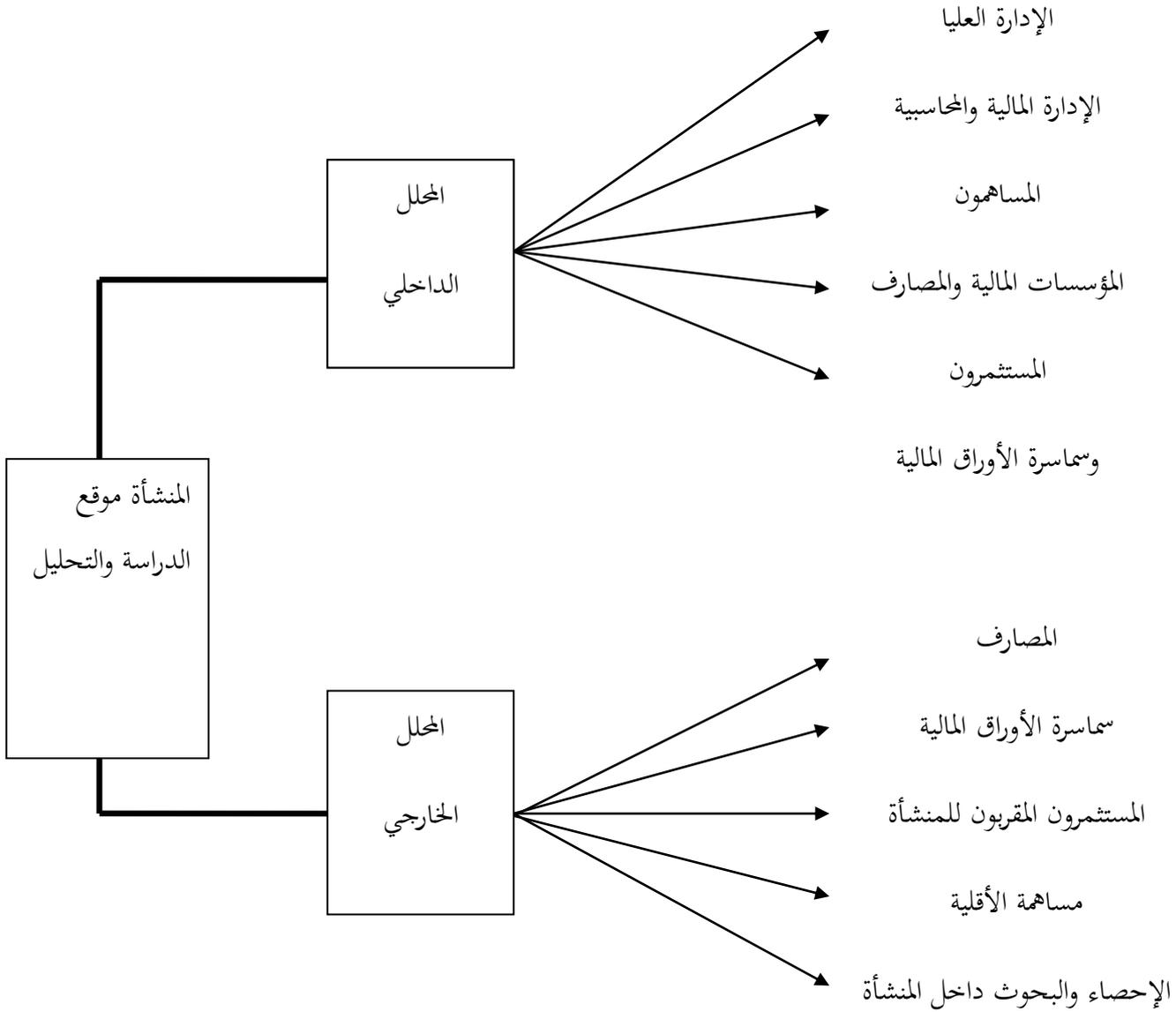
## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

- أصحاب المنشأة: وهم المساهمون والشركاء أو أصحاب المنشأة الفردية، ونجد اهتمامهم بنتائج التحليل المالي ينصب على الهيكل المالي العام وطبيعة التمويل الداخلي والخارجي والربحية والعائد على الأموال المستثمرة وكذلك قدرة المنشأة على سداد التزاماتها؛
  - الدائنون: حيث تختلف وجهة نظر الدائنين في التحليل المالي تبعا لنوع الدين وما إذا كان طويل الأجل أو دين قصير الأجل؛
  - الموردون: تتضح استفادتهم من حيث التأكد من سلامة المركز المالي للمؤسسة، وتطور درجة المديونية. وحسب النتائج المتوصل إليها، يستطيع المورد أن يقرر الاستمرار في التعامل مع المؤسسة، أو إلغائه تماما<sup>1</sup>؛
  - الدولة: تهتم أجهزة الدولة بنتائج التحليل المالي وكذا أجهزة الرقابة في اختيار درجة صدق الحسابات. ويمكن أن تتدخل السلطات العمومية كمساهم أو وصي على سياسة مالية واقتصادية معينة، وكذا لمعرفة الوعاء الضريبي مما يساعدها في تحديد خططها التنموية؛
  - الجهات الأخرى: مثل الغرف التجارية والصناعية، وأجهزة التخطيط والمستثمرون المحتملون، والمصارف والمقرضين، والعملاء والموردين، وغيرهم من الفئات ذوي المصلحة مع المنشأة.
- ويمكن تلخيص كافة الجهات السالفة الذكر في الشكل البياني التالي:

<sup>1</sup> مليكة زغيب، ميلود بوشنقى، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011، ص18.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

الشكل (1): الجهات المستفيدة من نتائج التحليل المالي



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لغرض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر

والتوزيع، ط2، الأردن، 2011، ص 43.

### المبحث الثالث: وسائل التحليل المالي

إن التحليل المالي لديه مجموعة من الوسائل التي تساعد على تحقيق أهدافه المسطرة، وتمثل وسائل التحليل المالي فيما يلي:

#### المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم، يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، بالاعتماد على مؤشرات تعرف بمؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في:

1- رأس المال العامل: يعتبر رأس المال من أهم مؤشرات التوازن المالي، إذ أنه ينشأ من التوازن المالي الأذني، ويوفر للمنشأة هامش أمان يسمح لها بمواجهة مشاكل عديدة، من بينها صعوبة السيولة وإيجاد السير المالي الناتج عن تقارب الزمن الممكن حدوثه، ومن خلاله تستطيع المؤسسة التحكم فيه أو التنبؤ به، وهذا ناتج عن دوران قيم الاستغلال.

تعريف رأس المال العامل: يعتبر من أهم مؤشرات التوازن المالي، وهو ذلك المؤشر للتوازن على المدى الطويل إلى المدى القصير، ويتم تقسيمه من أعلى الميزانية ومن أسفل الميزانية كذلك:<sup>1</sup>

✓ من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = أموال دائمة - أصول ثابتة.

✓ من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل.

ورأس المال العامل أصناف:

✓ رأس المال الخاص: وهو المقدار من الأموال الخاصة عن تمويل الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - أصول ثابتة.

✓ رأس المال العامل الإجمالي: ويضم مجموع عناصر الأصول التي تدخل ضمن الدورة الاستغلالية

للمؤسسة، وتمثل في مجموع الأصول التي تدوم لمدة سنة واحدة أو أقل من سنة، ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

✓ رأس المال العامل الخارجي: وهو الجزء من الديون الخارجية التي تمول الأصول المتداولة، ويحسب

بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الخارجي = مجموع الديون القصيرة والطويلة الأجل.

احتياجات رأس المال العامل الدائم: هو الفرق بين الاحتياجات الدورية المهمة والموارد الدورية في

المؤسسة أثناء دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزونات ومدينوها بالديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك

فرق موجب بين طرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة،

<sup>1</sup> Pierre Canson, la gestion financière de l'entreprise, "5ème édition donoud", Paris, 1979, p 60.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

وتتغير احتياجات رأس المال العامل الدائم من سنة إلى أخرى تماشياً مع تغير نشاط المؤسسة،<sup>1</sup> وتحسب كما يلي:

احتياجات رأس المال العامل الدائم = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون قصيرة الأجل - تسبيقات بنكية)

2- الخزينة: هي الأموال الجاهزة أو الأموال تحت التصرف، وهي كل الأموال التي تمتلكها المؤسسة والموجودة في صندوقها الخاص أو المصرف أو مركز الصكوك البريدية، والتي تستطيع الخزينة استخدامها فوراً بخلاف الأموال التي تحصل عليها من آجال قصيرة أو متوسطة وتأخذ الخزينة وضعيتين هما:<sup>2</sup>

✓ الخزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل الدائم

✓ الخزينة = القيم جاهزة - تسبيقات بنكية.

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة النسب المالية

تعتبر النسب المالية من الأدوات المفيدة في التحليل المالي وذلك لأنها تسمح بإعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة، وتعتبر كذلك أهم وسيلة للتحليل في دراسة المركز المالي والحكم على النتائج.

تعريف النسب المالية:

توجد عدة تعريفات للنسب المالية والتي نذكر منها:

- هي علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل أو الاستغلال، وتأخذ هذه القيم من جدول تحليل الاستغلال أو من الميزانية أو منهما معاً؛<sup>3</sup>
- النسبة هي العلاقة بين مقدارين يمكن التعبير عنها في شكل نسبة مئوية أو كسر أو على شكل معامل وهذا الأخير قد يكون بالأشهر أو بالأسابيع أو بالدنانير؛<sup>4</sup>

أهم النسب:

1- نسب 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 وقدرتها على مواجهة التزاماتها العاجلة وديونها المالية المستحقة من خلال تحديد مقدار ما يتوفر لديها من نقد سائل، ومن أصول قابلة للتحويل إلى نقد في مدة زمنية قصيرة وبأقل خسارة

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 148.

<sup>2</sup> إسماعيل عرجاجي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

<sup>3</sup> علي فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 51.

<sup>4</sup> Pierre Canson, op. cit, P 185.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

ممكنة قياسا بتكلفة شرائها، كما يستخدم تحليل السيولة كأداة لمعرفة مقدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية لموجوداتها المتداولة، وتعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا لم تستطع مواجهة ديونها الفورية حتى وإن كانت تحقق أرباح عالية في الأجل الطويل،<sup>1</sup> ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب وهي:

### 1.1- نسبة السيولة العامة:

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

$$\text{نسبة التداول} = (\text{الأصول المتداولة} / \text{الخصوم المتداولة}) \times 100$$

وتعتبر نسبة التداول من المؤشرات التقريبية لدراسة وتحليل السيولة والقابلية الايفائية، ويعود سبب ذلك إلى أن هذه النسبة تعتمد في حسابها على مجموع الأصول المتداولة، ومجموع الخصوم المتداولة دون الاهتمام بدرجة سيولة فترات الأصول المتداولة أو تواريخ استحقاق الخصوم المتداولة،<sup>2</sup> فهذه النسبة لا تفرق بين السيولة الجاهزة وغير الجاهزة، لذلك يمكن النظر إلى هذه النسبة على أنها مقياس كمي وليس نوعي، تشير النسبة المنخفضة قياسا بمعيار المقارنة إلى احتمال مواجهة المؤسسة لصعوبات في سداد ما عليها من ديون قصيرة الأجل في تواريخ استحقاقها، في حين يشير الارتفاع الكبير في هذه النسبة قياسا بمعيار المقارنة ورغم تعزيره لسيولة المؤسسة، إلا أنه يشير إلى احتفاظ الإدارة بأصول متداولة تزيد عن الحدود الاقتصادية.

### 1.2- نسبة السيولة السريعة:

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

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}) / \text{الديون القصيرة الأجل} \times 100$$

الأصول المتداولة صعبة التحويل إلى نقدية، بسبب الوقت الطويل الذي تحتاجه عملية البيع أو الوقت الطويل الذي تتطلبه عملية تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة ثم إتمام عملية بيعها، أضف إلى ذلك أن المخزون يحقق أكبر قدر من الخسائر بالمقارنة بالأصول المتداولة الأخرى في حالة التصفية، وأيضاً بسبب عدم التأكد من بيعه. ومن أجل الوصول إلى نسبة دقيقة يجب القيام بما يلي:<sup>3</sup>

- تخفيض الديون القصيرة الأجل بقيمة تسبيقات العملاء على الطلبات الجارية، حيث أن مقابلها موجود ضمن المخزون؛

- تخفيض القيم غير الجاهزة بقيمة التسبيقات المقدمة للموردين، حيث أنها ستتحول إلى مخزونات عند تسليم

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مكتبة الرائد، ط1، الأردن، 2002، ص8.

<sup>3</sup> GEORGE DEPALLENS, *Gestion financière de l'entreprise*, Edition Sirey, 1990, p 253.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

المشتريات.

**ملاحظة:** إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد أو أكبر منه فإن المخزون غير ممول عن طريق الديون القصيرة الأجل.

### 1.3- نسبة السيولة الجاهزة:

تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة 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 وسمعتها في السوق. يتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = (\text{القيم الجاهزة} / \text{الديون القصيرة الأجل}) \times 100$$

إن ارتفاع هذه النسبة عن الواحد الصحيح يعني أحد الاحتمالات التالية:

- تراجع نشاط المؤسسة؛

- نقص تجديد الاستثمارات؛

- فائض في النقديات غير مستغل و عرضة للتدهور في القيمة.

**ملاحظة:** هناك من يعطي لنسبة السيولة السريعة والسيولة الجاهزة المجال بين 30% إلى 50% و20% إلى 30% على الترتيب.

### 2- نسب النشاط:

تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة أصولها، وتقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول، وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات، وكذا أكبر ربح ممكن، وفيما يلي أهم هذه النسب.

### 2.1- معدل دوران مجموع الأصول

تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدم في خلقها داخل المؤسسة، وتساعد دراسة هذه النسبة أو هذا المعدل ومتابعة تطوره من الإجابة على سؤال مهم مفاده هل أن مجموع الاستثمار في الأصول يبدو معقولاً قياساً بمستوى النشاط التشغيلي للمؤسسة ممثلاً بالمبيعات. يتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

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

ليس هناك معدل معياري لهذه النسبة إلا أنه يمكن مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، فإذا كان معدل المؤسسة أكبر من معدل القطاع فهذا يعني أن المؤسسة تعمل قريباً من مستوى الطاقة الكاملة، مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر، أما إذا كان

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

معدل المؤسسة منخفضا مقارنة بمعدل القطاع فهذا دليل على وجود أصول غير مستغلة أي أن هناك أصول زائدة لا ضرورة لها.

### 2.2- معدل دوران الأصول الثابتة

من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء التشغيلي ما يسمى بمعدل دوران الأصول الثابتة، وتكمن أهمية هذا المؤشر في قدرته على قياس كفاءة الإدارة وفاعلية أدائها في استغلال واستخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات، يتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة وفق العلاقة التالية:

**معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال / الأصول الثابتة**

كلما زاد معدل دوران الأصول الثابتة قياسا بمعيار المقارنة المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول الثابتة يتسم بمقدار اقتصادي أمثل.<sup>1</sup>

في حالة قيام المؤسسة باستئجار بعض الأصول الثابتة بدلا من شرائها، فإن جزء كبيرا من الأصول الثابتة لا يظهر في الميزانية، وهذا معناه وعند إجراء عملية تقييم الأداء بتحليل نسب النشاط أنه بدون أخذ عنصر الاستئجار في الحسبان، فإن معدل الدوران المستخرج سيفقد كثيرا من قيمته، ولمعالجة هذا القصور يقوم المحلل المالي برسملة أقساط الإيجار السنوية وإضافتها إلى مجموع الأصول الثابتة، وأيضا إلى القروض في جانب الخصوم من أجل توازن الميزانية، إن الاعتماد على الاستئجار دون شراء الأصول الثابتة يعني ترشيد القرار الاستثماري. ويضمن لإدارة المؤسسة تحقيق مزايا الاستئجار وهي:<sup>2</sup>

- يؤدي استئجار الأصول إلى توفير النقدية؛

- يسمح استئجار الأصول الثابتة لإدارة المؤسسة بالتغيير المطلوب في معداتها الإنتاجية، حيث أن الإدارة تستطيع بواسطة الاستئجار الحصول على أحدث التكنولوجيات دون أن تشعر بأي حالة من حالات القلق حول تقادم الأصول، أو التخلص من الموجودات المنثرة فنيا؛

- يؤدي الاستئجار إلى زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض، حيث أن الاستئجار لا يعتبر من ضمن الديون التي على المؤسسة، ولا يظهر أيضا في الميزانية العامة؛

- إن عملية الاستئجار قد تتضمن شروط أفضل من الشروط التي تتحصل عليها المؤسسة عند قيامها بالاقتراض اللازم للشراء.

### 2.3- معدل دوران الأصول المتداولة:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص، 140-141.

### معدل دوران الأصول المتداولة = رقم الأعمال / الأصول المتداولة

فمعدل الدوران يعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات، وبالتأكيد أنه كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات، وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي، وهو ما تهدف الإدارة المعاصرة للوصول إليه، لأن انخفاض معدل الدوران إنما يعني ضعفا في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات، أو يشير إلى حالة من حالات التضخم في الاستثمار في الأصول المتداولة بأكثر من الحاجة المقررة لها اقتصاديا، أما ارتفاع هذا المعدل مقارنة بمعدل القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها المتداولة.<sup>1</sup>

### 2.4- فترة التحصيل

يقصد بفترة التحصيل تلك الفترة الممتدة من تاريخ البيع بالأجل إلى تاريخ تحصيل قيمة هذه المبيعات، ولهذا تعبر وبشكل دقيق عن سيولة الحسابات المدينة، أي سرعة تحركها باتجاه التحصيل وتغذية السيولة بالنقد الجاهز،<sup>2</sup> مثلها مثل معدل دوران الحسابات المدينة ولكن باتجاه معاكس. إذ في الوقت الذي يرتفع فيه معدل دوران الحسابات المدينة تنخفض فيه فترة التحصيل، والعكس صحيح، وهذا يعني أنه كلما ارتفع معدل دوران الحسابات المدينة والذي يعكس حالة القوة في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، فإن فترة التحصيل سوف تنخفض بالمقابل لتعبر هي أيضا عن جانب من جوانب القوة. ومن الناحية التحليلية يجب أن نشير إلى أن الارتفاع الكبير في معدل فترة التحصيل يدل على أن السياسات التي وضعتها الإدارة غير فعالة، أو أن الإدارة أمام احتمال مواجهة مشاكل خطيرة فيما يتعلق بقدرتها على تحصيل حساباتها المدينة بشكل عام، أو تعثرها في تحصيل بعض الحسابات.

يتم حساب فترة التحصيل وفق العلاقة التالية:

$$\text{فترة التحصيل} = \frac{360}{\text{معدل دوران الحسابات المدينة}}$$

### 2.5- فترة الدفع

يقصد بفترة الدفع الفترة الممتدة من تاريخ الشراء بالأجل إلى تاريخ تسديد تلك الحسابات، وبهذا التحديد فإن فترة الدفع ترتبط بقدررة الإدارة على تسديد الالتزامات المستحقة عليها، والمنطق التحليلي هنا، أنه كلما زادت فترة الدفع، كلما دل ذلك على تباطؤ الإدارة في التسديد، ليكون الانخفاض فيها معبرا عن التحسن في السيولة. وهذا التحديد مشتق وفق طريقة حساب فترة الدفع والتي تتم كما يلي:

$$\text{فترة الدفع} = \frac{360}{\text{معدل دوران الحسابات الدائنة}}$$

يمكن للمؤسسة القيام بإجراء مقارنة بين المدتين، مدة التحصيل من العملاء ومدة التسديد للموردين، فإذا طالت مدة التحصيل فإن جزء من حقوق المؤسسة بقي خاملا خلال دورة الاستغلال، أما إذا طالت مدة

<sup>1</sup> وليم أندراوس عاطف، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 98.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

التسديد للموردين فإن ذلك يعني أن جزء من الديون القصيرة الأجل بقي متاحا أمام المؤسسة وهو مورد قابل لتنشيط دورة الاستغلال، وبالتالي كلما كانت مدة التسديد للموردين أطول من مدة التحصيل من الزبائن كان أفضل بالنسبة للمؤسسة، فهذا الفرق بين المدتين هو فترة قرض (من المورد) بدون تكلفة.<sup>1</sup>

### 3-نسب التمويل:

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها. ويكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة أهمها التأثير على كل من العائد والخطر. إذ أن 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 وفوائدها الأمر الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة، ونتيجة لما سبق تكتسب نسب التمويل أهمية خاصة لكل الأطراف المعنية بالمؤسسة. فهي تهم الملاك من حيث أن ارتفاعها قد يؤدي إلى زيادة أرباحهم، غير أن تزايدها بشكل غير طبيعي قد يسبب للملاك قلقا نتيجة للمخاطر التي تصاحب عملية الاقتراض، ومن ناحية أخرى يهتم مقرضوها بهذه النسب لأنها تعطي لهم دلائل قوية على قدرة المؤسسة على سداد ديونها في أجلها المحددة، وعلى ضوء ذلك يقررون إقراض المؤسسة من عدمه ولغرض تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة، فإن المحلل المالي يلجأ إلى العديد من المؤشرات المالية، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهمها.

### نسبة التمويل الخارجي:

تبين هذه النسبة المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير، فمع بقاء الأشياء الأخرى على حالها يترتب على انخفاض هذه النسبة انخفاض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون والملاك، إذ من المتوقع أن لا تواجه المؤسسة صعوبات في سداد قيمة القرض والفوائد عندما يحين موعد استحقاقها، أما ارتفاع هذه النسبة فتشير إلى صعوبات ستعرض لها المؤسسة منها:

- صعوبة الحصول على أموال مقترضة إضافية، حيث أن المقرضين سوف يمتنعون عن تقديم قروض إضافية للمؤسسة؛

- صعوبات ناشئة عن احتمالات عدم القدرة على تسديد القروض وفوائدها، مما يعرض المؤسسة إلى احتمالات العسر المالي؛

- صعوبات مرتبطة بزيادة المخاطر التي يتعرض لها الملاك.

يتم حساب نسبة الاقتراض وفق الصيغة التالية:

نسبة الاقتراض = مجموع الديون/مجموع الأصول

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص51.

### 3.2- 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، وهذا 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 ممولة بالأموال الدائمة. ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

### 3.3- نسبة التمويل الخاص

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين على تغطية الأصول الثابتة، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك، والعكس صحيح.

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

### 4- نسب المردودية

تعكس نسب المردودية نتائج النسب السابقة، حيث تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية. فالنسب التي سبق التطرق إليها تظهر بعض جوانب وأبعاد الطريقة التي يتم بها تشغيل المؤسسة، أما نسب المردودية فهي تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة.

تتاح أمام المحلل المالي للوصول إلى غايته من تحليل المردودية مجموعة من المؤشرات تنطرق إليها فيما يلي:

### نسبة مردودية الأموال الخاصة:

تمثل هذه النسبة مردودية 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، وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، وكلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة. المتداولة في بورصة الأسهم والسندات.<sup>1</sup>

تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 52.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

نسبة ربحية الأموال الخاصة = (الربح الصافي/الأموال الخاصة) × 100

إن ارتفاع نسبة ربحية الأموال الخاصة قياساً بمؤشر المقارنة دليل قاطع عن تحسن ربحية الدينار الواحد من المبيعات، ومبرر لتأكيد قوة المؤسسة من ناحية الأداء والذي هو انعكاس لكل سياستها وقراراتها سواء تلك المرتبطة بالإنتاج أو التسويق أو التسعير أو غيرها، في حين يكون انخفاضها مبرراً لتأكيد حالة الضعف. نسبة مردودية النشاط تمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد يكون مضللاً، لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن مع تزايد الأعباء الكلية، والتي قد تمتص كل رقم الأعمال وتتبخّر معها الأرباح، وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والأعباء الكلية.

نسبة مردودية النشاط = (الربح الإجمالي/رقم الأعمال) × 100

المردودية المالية والاقتصادية:

الربحية هي هدف أساسي للمؤسسة، وهي أداة لقياس كفاءة القرارات المتخذة من طرف المؤسسة أي اتخاذ القرارات الرشيدة بهدف تحقيق أفضل عائد، وتحقيق هذا الهدف يتم من خلال قرارات الاستثمار والمتعلق بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لها، وقرار التمويل المتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول منها على الأموال اللازمة للمؤسسة، تعتبر الربحية مصطلح نسبي، يعبر عن العلاقة النسبية التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية.<sup>1</sup>

كما تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي، وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال الخاص وهذا يعكس المردودية المالية،<sup>2</sup> فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

✓ المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

✓ المردودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال / (الديون + الأموال الخاصة)

تحليل النتائج:

وتشمل مجموع النتائج الوسيطة التي يعطيها الجدول وكيفية توزيعها، إلى غاية الوصول إلى النتيجة السنوية الصافية وهي على التوالي:

- الهامش الإجمالي: هو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها، حيث يتم تقييم المبيعات من البضائع على أساس سعر البيع بعد طرح التخفيضات التي تمنح للزبائن، أما تكلفة البضاعة المباعة فتحسب على أساس ثمن شراء البضاعة المباعة بالإضافة إلى مجموع المصاريف. يعد الهامش التجاري مفهوماً ذا أهمية كبيرة في

<sup>1</sup> محمد عقل مفلح، مقدمة في التحليل المالي، دار المستقبل، الأردن، 2000، ص 30.

<sup>2</sup> Alain Capiez, *élément de gestion Financière*, Masson, 4 ed, Paris, 1994, p 121.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

تسيير المؤسسة لأنه يعبر عن المصدر الحقيقي لأرباح المؤسسة، كما يمثل أول مؤشر لتقييم نشاطها. فإذا كان رقم الأعمال مؤشراً لحجم النشاط فإن الهامش التجاري يعد مؤشراً هاماً في التحليل المالي.<sup>1</sup>

**- القيمة المضافة:** تمثل الثروة الحقيقية التي أضافتها المؤسسة مهما كان نوعها بفعل عمليات استغلالها. فالقيمة المضافة تترجم ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها، وتعكس الفعالية التي تم بها دمج عناصر الإنتاج من رأس مال ويد عاملة وغيرها، فهي تقيس الوزن الاقتصادي للمؤسسة وتشكل أحسن معيار لقياس حجمها ونموها وتكامل هيكلها الإنتاجية، فالقيمة المضافة تبين إنتاج المؤسسة واستخداماتها الوسيطة من السلع والخدمات التي تحصلت عليها من الغير، وتعتبر قياساً نقدياً لما أضافته المؤسسة بوسائلها الإنتاجية الخاصة، لأن الاعتماد على رقم الأعمال في المؤسسة أو حجم الأصول أو حجم العمالة قد يكون مضللاً، فإذا كانت القيمة المضافة كبيرة فذلك يعني أن المؤسسة قد تحصلت على قيمة إنتاج كبير من استخدامات وسيطة محدودة، أو قيمة الإنتاج المحدود استلزم استخدامات وسيطة قليلة، وهذا ما يدل على نجاح عملية المزج بين عناصر الإنتاج.<sup>2</sup>

**- نتيجة الاستغلال والنتيجة خارج الاستغلال:** تقيس نتيجة الاستغلال الفعالية الاقتصادية للمؤسسة في الظروف العادية، وتخص العناصر التي ترتبط بالعمليات الخاصة بالاستغلال العادي اليومي للمؤسسة، أما النتيجة خارج الاستغلال فهي نتيجة استثنائية تتحدد من النشاط الاستثنائي للمؤسسة.

**- نتيجة السنة المالية الإجمالية والصفائية:** بجمع النتيجة السابقتين نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج، وهي النتيجة الإجمالية للسنة المالية، أو للدورة الاستغلالية، وبعد طرح الضريبة على الأرباح نحصل على النتيجة المالية الصفائية للدورة الاستغلالية، وتعتبر كمؤشر مهم لقياس مردودية رأس المال الخاص المستعمل داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: محددات استخدام النسب المالية كأداة لتحليل الأداء

على الرغم من قدرة النسب المالية في توفير معلومات مهمة عن قدرات الشركة وتقييم ميزتها التنافسية، إلا أنه هناك بعض المحددات التي تعيق استخدام النسب المالية لأغراض تقييم الأداء، لاسيما مع المنافسين ومن أهم هذه المحددات:<sup>3</sup>

➤ اختلاف طرق تقييم المخزون بين الشركات لاسيما الصناعية منها، فالبعض يستخدم طريقة ما يرد أولاً يخرج أولاً (fifo) في حين شركات تستخدم طريقة ما يرد أخيراً يخرج أولاً (lifo) ومثل هذا الاختلاف يجعل من الصعب مقارنة كفاءة إدارة المخزون والربحية بين الشركات؛

<sup>1</sup> GEORGE DEPALLENS, op. cit, p 315.

<sup>2</sup> شاكر محمد منير، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مركز يزيد، ط1، الأردن، 2005، ص 114.

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار البازوري، الأردن، 2008، ص ص، 110-111.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

- اختلاف الطرق المعتمدة في تحديد قيمة الامتلاك السنوي الأمر الذي ينعكس على الربح التشغيلي من العمليات، ويجعل الشركات في موقف يصعب المقارنة مع الشركات الأخرى، سواء كان الإهلاك للموجودات الملموسة وغير الملموسة؛
- أن التضخم من العوامل المهمة التي تؤدي إلى نتائج غير حقيقية للنسب المالية، فعلى سبيل المثال الموجودات الثابتة تقيم بالكلفة الدفترية التاريخية وغيرها من الفقرات التي قد تشتري بأسعار مختلفة ويتطلب إدراجها في الميزانية العمومية بأسعارها لذلك إذا لم تعالج آثار التضخم على البيانات المحاسبية تفقد النسب المالية قيمتها كأداة تحليل؛
- أن النسب المالية تعطي صورة لأداء الشركة المالي عند نقطة زمنية محددة وبالتالي فهي لا تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة خلال الفترة المحاسبية المعتمدة لإعداد الكشوفات المالية، الأمر الذي يؤثر على مصداقية هذه النسب كأداة للتنبؤ وقراءة المستقبل.

## الفصل الأول: أساسيات حول التحليل المالي

---

### خلاصة الفصل

يعتبر التحليل المالي ضرورة حتمية في المؤسسة الاقتصادية، نظرا لأهميته البالغة، مما أدى إلى تعميم استعماله في المؤسسات من أجل تطوير نشاطها في مجال الإنتاج والإنتاجية، وهذا بواسطة الاعتماد على نتائج كمي يتسنى لها مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، وتحقيق أهدافها المالية المنشودة، وذلك بعد أن أدت عمليات التحليل المالي دورها وأثبتت للمديرين الماليين جدواها في مراحل مختلفة من العملية الإدارية، وبشكل خاص في مجالات التخطيط والرقابة المالية، إضافة إلى دورها في ترشيد القرارات ذات الصبغة المالية، وهذا ما أدى بالمفكرين والباحثين والمستفيدين من أساليب التحليل المالي ووسائله المختلفة إلى التركيز على مفاهيمه المختلفة العلمية وأهميته لكافة الفئات ذات العلاقة بنتائجه سواء داخل الوحدة الاقتصادية أو خارجها.

الفصل

الثاني

## مقدمة الفصل

مع تزايد التطور والتغير السريع في البيئة والمنافسة الحادة، وجب أن تكون هناك إدارة فعالة تمتلك جهازا رقابيا ديناميكيا، حيث يستطيع هذا الجهاز أن ينبه عن مواضع الضعف والانحرافات في الأداء قبل وقوعها داخل المؤسسات المختلفة، ونظرا لضرورة عملية الرقابة على الأداء كان لا بد على شركات الأعمال أن تولي اهتماما كبيرا لهذه العملية، لما لها من انعكاسات على قدرة المنشآت على استمرار نشاطها.

وستتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرقابة على الأداء المالي وكذا مختلف الانحرافات داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث أننا تناولنا في هذا الفصل ثلاث مباحث. المبحث الأول تحدثنا فيه عن مفهوم الأداء المالي وأهميته، أهدافه والعوامل المؤثرة فيه، ومختلف الانحرافات وأنواعها وأسبابها في المؤسسة الاقتصادية.

في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى مفهوم الرقابة على الأداء المالي وأنواعها، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات باستخدام التحليل المالي، متناولين أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة في المنشأة، وأهمية وسائل التحليل المالي في الرقابة على الأداء المالي وكذا دور الرقابة في كشف الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء وكشف الانحرافات

إن متابعة أداء المؤسسات عموماً والاقتصادية منها خصوصاً، يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المسيرين، فالأداء يكتسي أهمية بالغة باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، ويكشف عن الانحرافات المترتبة عن هذا الأخير، وسنحاول في هذا المبحث تناول مفهوم الأداء بصفة عامة، والمالي بصفة خاصة، أهميته، العوامل المؤثرة فيه، وكذا الانحرافات ومختلف أنواعها وأسبابها في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء أهميته وأهدافه

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء، من أهم الوسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً لأي عمل علمي في مجال الإدارة.

### مفهوم الأداء:

يعرف الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

الفعالية: هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بناء على الموارد المتاحة.

الكفاءة: يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة.<sup>1</sup>

تعريف آخر: الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

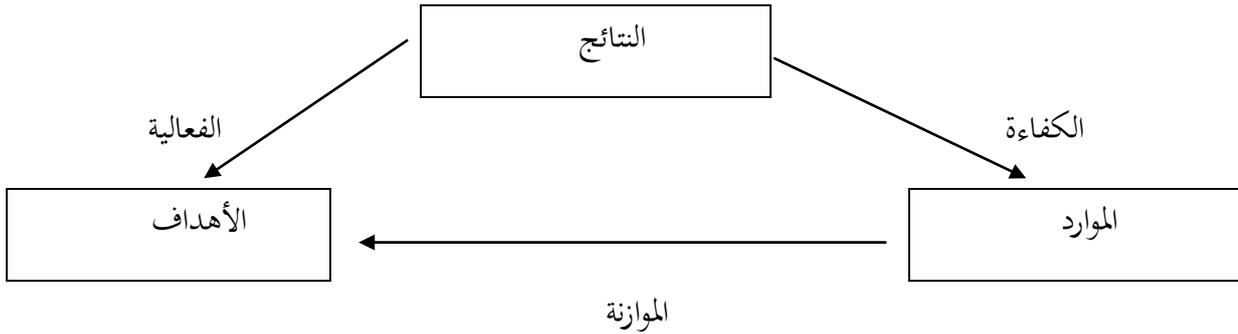
ومما سبق يمكن استنتاج أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر التالية:

النتائج، الموارد، الأهداف، الكفاءة، الفعالية، الموازنة والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص87، نقلا من الموقع: <http://cubba.yoo7.com/t1394-topi>. le 02/03/2016 à 11:30h

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، ط 1، بدون بلد نشر، 2009، ص

شكل رقم (2): مثلث أداء المؤسسة



source: bartoli amine , **le management dans l'organisation publique**, edition dunod , Paris, 1997, P 79.

### أولاً: مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول الحسابات، الجداول الملحقمة، ولكن لا جدوى من ذلك إن لم يأخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح.<sup>1</sup>

يعبر الأداء المالي عن مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات الطويلة، متوسطة وقصيرة الأجل من أجل تشكيل ثروة.<sup>2</sup>

ومن هنا يمكن أن نعطي تعريفاً شاملاً للأداء المالي والذي يتمثل في أنه قدرة المؤسسة على تجسيد جانب من أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

### ثانياً: أهمية الأداء المالي<sup>3</sup>

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا، وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة، لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة، والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

<sup>1</sup> Amoud thaustron, **Evaluation des Enterprise Thechnique de gestion**, 3<sup>ème</sup> édition, Economica, France, 2005, p 23 .

<sup>2</sup> عبد الغني دادن، محمد الأمين كعاسي، **الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بتاريخ 6-7 ماي 2005، ص 305.

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الحامد، ط1، الأردن، 2010، ص ص، 46-47.

مراقبة أوضاع الشركات وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب، من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثمارها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

و بشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي فيما يلي:

- ✓ تقييم ربحية الشركة؛
- ✓ تقييم سيولة الشركة؛
- ✓ تقييم تطور نشاط الشركة؛
- ✓ تقييم مديونية الشركة؛
- ✓ تقييم تطور توزيعات الشركة؛
- ✓ تقييم تطور حجم الشركة.

### ثالثا: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر أهداف الأداء المالي فيما يلي:

- ✓ **التوازن المالي:** وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس الاستقرار المالي للمؤسسة وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، التي تسمح بالاحتفاظ به، وخلال الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمقبوضات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.
- ✓ **نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها، ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات استراتيجية، فالنمو وظيفة جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونباعة استراتيجيتها المتعلقة بجانب التطور، والتوسع، البقاء والاستمرار وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العوامل الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي فيما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ **الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 49.

والمعلومات، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات وتخصيص الموارد والمساعدة في اتخاذ القرارات؛

❖ **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار فهو أخذه بطريقة عقلانية وأما توجيه الأداء فهو تأكيد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء؛

حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء، والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة؛

❖ **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة، لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات. وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها، وتعديل أدواتها وتطويره وفقا لها؛

❖ **الحجم:** يعتبر حجم الشركة من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا أو إيجابا، فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات. حيث بزيادة الحجم فإن عمليات إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا، ومنه يصبح أداءها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحليين الماليين بالشركة، كما أن سعر المعلومة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت دراسة حول علاقة الحجم بأداء الشركات، وبينت أن العلاقة بين الحجم و الأداء علاقة طردية.

### المطلب الثالث: الانحرافات، أنواعها، أسبابها، في المؤسسة

تمثل الانحرافات مجموع الاختلالات الموجودة داخل المؤسسة التي يجب معالجتها لتحقيق المردودية الإيجابية فيها.

#### أولا : مفهوم الانحرافات في المؤسسة<sup>1</sup>

الانحرافات: هي الاختلافات بين تقديرات الموازنة والأداء الفعلي، والانحرافات إما أن تكون زيادة في الأداء الفعلي عن المخطط، وإما أن تكون نقص في الأداء الفعلي عن المخطط. ورغم أن الانحرافات الإيجابية محبذة ويمكن أن تعني حسن الإدارة والتحكم في التكاليف، إلا أن كثرتها يمكن أن تعني سوء تقدير معدلات الأداء التي تضعها

<sup>1</sup> محمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 177.

الإدارة مقارنة بالواقع، حيث تكون أقل بكثير من الواقع، وكذلك فإن كثرة الانحرافات السلبية يمكن أن تعني أن معدلات الأداء التي وضعتها الإدارة غير مطابقة في الواقع لما هي عليه.

### ثانياً : أنواع الانحرافات في المؤسسة<sup>1</sup>

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الانحرافات في المؤسسة كما يلي:

- ❖ **الانحرافات الهدفية:** تتمثل هذه الانحرافات في عدم قدرة الوحدة على تحقيق الأهداف العامة التي أنشئت من أجلها، ويلاحظ أن قسماً من هذه الانحرافات يمكن ترجمتها إلى مؤشرات رقمية. أما القسم الآخر فاعتبارية يمكن معالجتها بمعايير و مقاييس خاصة؛
- ❖ **الانحرافات الزمنية:** و يقصد بها عدم تحقيق النتائج في مواعيدها المقررة، وذلك لأسباب عدة منها عدم وصول المواد الأولية في مواعيدها، أو حدوث إضرابات، أو تأخير في عمليات التسويق، وغيرها مما يؤدي إلى خلل في البرنامج الزمني لنشاط الوحدة الاقتصادية؛
- ❖ **الانحرافات الكمية:** والمراد بها عدم تحقيق الكميات المطلوبة من الإنتاج خلافاً لما هو مخطط، وسبب ذلك عوامل كثيرة منها العوامل الفنية والتشغيلية والاستثمارية، فتكون المخرجات ضمن برنامجها الزمني ونوعيتها المقررة، ولكن ليس بالكميات المبينة في الخطة؛
- ❖ **الانحرافات النوعية:** قد يكون الإنتاج من حيث الكم مطبقاً للخطة الإنتاجية، وحسب التوقيت الزمني المراد لها، ولكن غير مستوف للمواصفات النوعية، ويعتبر هذا النوع من الانحرافات ذو أهمية خاصة، ويتعين الانتباه إليه من قبل المعنيين بالرقابة وتقويم الأداء في المؤسسة؛
- ❖ **الانحرافات القيمة:** بالرغم من ورود النتائج مطابقة للمواصفات النوعية والكميات المخططة، ووفق البرنامج الزمني المرسوم لها، إلا أن قيمة المبيعات لم ترد وفق ما هو مخطط، وذلك لحدوث اختلالات في نظام الأسعار، والمشتريات، والتكاليف، والتخزين، والتسويق إلى غير ذلك.
- ❖ **انحرافات حسب طريقة المقارنة:** عادة ما تقارن الأرقام والنتائج الفعلية لنشاط الوحدة، مع مؤشرات معينة. اتخذت أساساً للمقارنة وهنا تظهر الانحرافات والتي تقسم إلى عدة أنواع منها:
- ✓ **الانحرافات التاريخية:** ويقصد بها تلك الانحرافات التي تظهر عند مقارنة نتائج السنة المالية المعنية بنتائج السنوات السابقة، حيث يتبين من هذه المقارنة المسار التاريخي لنشاط الوحدة، سواء في الإنتاج أو المبيعات أو الأرباح إلى غير ذلك. حيث تنكشف الانحرافات البعيدة المدى، ويتضح مدى تطور نشاط الوحدة خلال فترة زمنية مناسبة؛

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، ط1، الأردن، 2007، ص ص، 47-50.

- ✓ الانحرافات التخطيطية: يمكن ملاحظة هذه الانحرافات عند مقارنة النتائج الفعلية بالمخططة، والوقوف على مدى تحقق النتائج المتحققة من الموازنة التخطيطية؛
- ✓ الانحرافات عن نتائج الوحدات الشبيهة: تستنتج هذه الانحرافات عن طريق مقارنة نتائج الوحدة المعنية بنتائج الوحدات الشبيهة، سواء كانت في داخل الصناعة نفسها أو في الأقاليم والبلدان الأخرى.
- ✓ الانحرافات المعيارية: تظهر هذه الانحرافات عند مقارنة المؤشرات الفعلية المستخلصة عن فعاليات الوحدة بالمؤشرات المعيارية التي توضع لهذا الغرض.
- ❖ **الانحرافات حسب الدرجة:** وتنقسم هذه الانحرافات إلى نوعين:
  - ✓ انحرافات موجبة: هي تلك الانحرافات التي تكون في صالح الوحدة الاقتصادية؛
  - ✓ انحرافات سالبة: هي تلك الانحرافات التي لا تكون في صالح الوحدة الاقتصادية.
- ❖ **الانحرافات حسب مدى السيطرة عليها:** وتنقسم إلى قسمين:
  - ✓ انحرافات ضمن سيطرة الإدارة: وهذه الانحرافات عادة ما تكون داخلية ومتغيراتها ضمن العناصر التي يمكن للإدارة التحكم فيها وتوجيهها؛
  - ✓ انحرافات خارج سيطرة الإدارة: تكون عادة ناتجة عن أسباب ليس للإدارة سلطان في السيطرة عليها، والتحكم بها كظهور سلعة منافسة، وصدور قرارات من الحكومة لها تأثير سلبي أو إيجابي، على نشاط الوحدة. أو حدوث كوارث طبيعية، وحروب أو أزمات اقتصادية عالمية، وما إلى ذلك.

### ثالثا : أسباب الانحرافات في المؤسسة<sup>1</sup>

تتمثل أهم العوامل التي تكمن وراء الانحرافات في المؤسسة فيما يلي:

- ❖ **نقص في مستلزمات الإنتاج:** من المعروف أن الإنتاج لا يمكن أن يخلق إلا بتضافر عوامل الإنتاج المتعددة كالعامل ورأس المال والمواد والإدارة وغيرها. حيث تكون خليطا من مفردات متنوعة تلعب التقنية والمهارة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية دورا في تحديد نسبتها ونوعها ومواصفاتها، وإن أي نقص في عنصر من عناصر هذا الخليط، يفضي إلى تلوؤ في العملية الإنتاجية وحدوث الانحرافات فيها كنقص السيولة لدى الوحدة الاقتصادية أو نقص في خبرة بعض العاملين الذين يحتلون مراكز قيادية في العملية الإنتاجية و نقص في إمدادات المواد الأولية وغير ذلك؛
- ❖ **نقص الهيكل الإداري للوحدة الاقتصادية:** حيث يوضع هذا الهيكل عادة وفقا لمتطلبات العملية الإنتاجية لهذا فإن أي نقص في إحدى تشكيلاته يؤدي إلى حدوث الاختناقات وتراجع في وتيرة تنفيذ الموازنة التخطيطية؛

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

- ❖ **عدم واقعية الخطة الإنتاجية:** سواء كان ذلك متأثراً من المبالغة في الأهداف الموضوعية، أو المبالغة في تقدير الإمكانيات والقدرات الإنتاجية للوحدة الاقتصادية، أو سوء حساب التكاليف المتوقعة، أو خطأ في تنبؤات السوق وتردي في نوعية الإنتاج، وما إلى ذلك من عدم دقة مؤشرات الخطة الإنتاجية؛
- ❖ **عدم تماسك الإجراءات التنفيذية لخطة الوحدة** ووجود ضعف في بعض جوانبها مما يفقدها ميزة هامة تتعلق بالتكامل والتناسق بين أجزائها، فتتباطئ العملية الإنتاجية فيها بسبب الحركة غير المتوازنة لتلك الإجراءات؛
- ❖ **تعرض الوحدة الاقتصادية لظروف خارجية** ليست في حساباتها، كتقلب الأسعار المفاجئ وظهور منتج منافس قوي في السوق وتغير في التشريعات الحكومية؛
- ❖ **افتقار الوحدة الاقتصادية لنظام** حوافز عادل ومؤثر يكافئ العناصر الفعالة في العملية الإنتاجية مادياً أو معنوياً ويسائل العناصر المتلكئة فيها ويسعى لتقويتها؛
- ❖ **ضعف نظام الرقابة على الأداء** في الوحدة الاقتصادية وعدم فاعليته في كشف الانحرافات والأخطاء التي تحدث في العملية الإنتاجية في حينها وتأشير الصعوبات التي تقف أمام تنفيذ الخطة حال نشوئها لا مكان تفاديها ومعالجتها؛
- ❖ **ضعف في الإدارة العليا للوحدة الاقتصادية**، ومنها الضعف في قراراتها التصحيحية للانحرافات الناشئة أو في سوء متابعتها لتنفيذ هذه القرارات، حيث أن هذه القرارات لا يمكن أن تعتمد فقط على التوصيات التي ترفعها الأجهزة المختصة عن متابعة ومراقبة الأداء، بل أن خبرة ومقدرة وكفاءة الإدارة وملاحظاتها الميدانية وانطباعاتها ومشاهداتها الشخصية لها أثر كبير في إنضاج القرارات التي تصدر بشأن تصحيح الانحراف ومتابعة تنفيذه؛
- ❖ **سياسات الحكومة التدخلية** في نشاط الوحدات الاقتصادية، والتي من شأنها إحداث فروق بين المخطط والمنفذ من الخطة الإنتاجية، كسياسة تقييد الأسعار وسياسة تحديد حجم ونوع معين من الإنتاج وسياسة التخزين والتسويق والسياسة الأجرية والتشغيلية، وسياسة الاستيراد والتصدير والتحويل الخارجي وغير ذلك. إن مثل هذه السياسات تؤثر على الخطة التنفيذية وتؤدي إلى انحرافات جوهرية فيها؛
- ❖ **وقوع تغيرات مهمة** بين تاريخ إعداد الخطة الإنتاجية وبين تاريخ تنفيذها، مما يؤدي إلى ابتعاد الخطة الإنتاجية عن الوقائع التي وضعت في ضوءها وتصبح الوحدة الاقتصادية غير قادرة بإمكاناتها المتاحة على تحقيق الأهداف المطلوبة منها؛
- ❖ **حدوث تغيرات في الأسس والقواعد المحاسبية والإحصائية** أو في طرق التقييم والتسجيل المتبعة، مما ينجم عنه انحرافات بين المخطط والفعلي من الأهداف، إذا كانت هذه التغيرات قد حدثت خلال عملية التنفيذ، أما إذا كانت الخطة الإنتاجية قد أخذت بهذه التغيرات فإن الانحرافات تظهر عندئذ بين النتائج الفعلية ونتائج السنوات السابقة ونتائج الوحدات المشابهة.

## المبحث الثاني : الرقابة على الأداء المالي

الرقابة هي الوظيفة الرابعة والأخيرة في العملية الإدارية، ولا يكتمل أي عمل إداري بدون الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة ونجاح الخطط والقرارات المختلفة التي تتخذها الإدارة، ولمعالجة الانحرافات والاختلافات التي قد تنشأ بعيداً عما هو مخطط.

### المطلب الأول: ماهية الرقابة على الأداء المالي، وأنواعها

يعد الاهتمام بتعريف المفاهيم أساس الصياغة العلمية الدقيقة لقضايا أي علم من العلوم، وتعتبر الرقابة على الأداء المالي أحد أهم هذه العلوم في العصر الحديث، نظراً لأهميتها بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية.

### أولاً: مفهوم الرقابة على الأداء المالي<sup>1</sup>

يمكن إيجاز بعض التعريفات للرقابة فيما يلي :

- الرقابة هي العملية التي تسمح للمسير بتقييم أدائه ومقارنة النتائج المحققة مع الخطط والأهداف والأخذ بالمقاييس لتصحيح الوضعيات غير المقبولة؛
- تعمل الرقابة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتفحص الخطط والتأكد من مدى مطابقتها لما خطط له مسبقاً.
- هي الوجه الآخر لعملية التخطيط، وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء، وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الانحرافات، وتتطلب الرقابة بالطبع تصحيح الانحرافات وتحديد أسبابها ومعالجة هذه الأسباب حتى لا تتكرر الانحرافات نفسها في المستقبل. من خلال التعريف يمكن استخلاص أن الرقابة هي متابعة الإنجازات وقياسها، ومقارنتها مع الأهداف واكتشاف الانحرافات، وتصحيحها ومعالجة أسبابها ومن ثم الرجوع للخطط والأهداف نفسها قصد التحسين.

أما الرقابة على الأداء المالي تمثل مدى قدرة الإدارة على القيام بأفضل استخدام للموارد وتقديم أفضل منفعة وهذا الدور يأتي عن طريق تحليل البدائل وإيجاد أفضل بديل.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف جابر، الرقابة المالية و المراقب المالي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2004، ص 18.

### ثانيا : أنواع الرقابة على الأداء المالي

هناك أنواع مختلفة للرقابة وذلك حسب المعيار المستخدم في تصنيفها وفيما يلي هذه الأنواع:<sup>1</sup>

#### ❖ الرقابة من حيث توقيت حدوثها: وتنقسم بدورها إلى:

- ✓ الرقابة الوقائية: وتعرف أيضا بالرقابة القبليّة. وهي تسعى لاكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها؛
- ✓ الرقابة المتزامنة: وهي التي تراقب سير العمل أول بأول، فتقيس الأداء وتقييمه لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه والعمل على معالجته؛
- ✓ الرقابة اللاحقة: وتسمى أيضا بالرقابة البعديّة. لأنها تتم بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتم مقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها.

#### ❖ الرقابة من حيث شموليتها: وتشمل ما يلي:

- ✓ الرقابة الشاملة: وتسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف الموضوعية؛
- ✓ الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: وتسعى إلى تقييم الأداء الفعلي والإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المنظمة؛
- ✓ الرقابة على مستوى الفرد: وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعية.

#### ❖ الرقابة من حيث المصدر: وتتمثل في:

- ✓ الرقابة الداخلية: وتأتي من داخل المؤسسة ويمارسها المسؤولون، الرؤساء، والمديرون وتتم الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، المواد الخام، مصادر المعلومات...؛
- ✓ الرقابة الخارجية: وتقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المؤسسة، وقد تتبع لنفس المؤسسة أو للحكومة.

#### ❖ الرقابة من حيث نوع الانحرافات: وتتمثل في:

<sup>1</sup> رنجي محمد العليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2007، ص 196.

## الفصل الثاني: مساهمة الرقابة على الأداء المالي في كشف الانحرافات داخل المؤسسة الاقتصادية

✓ الرقابة الإيجابية: وتسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية عن الخطة الموضوعية، وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على الاستفادة منها؛

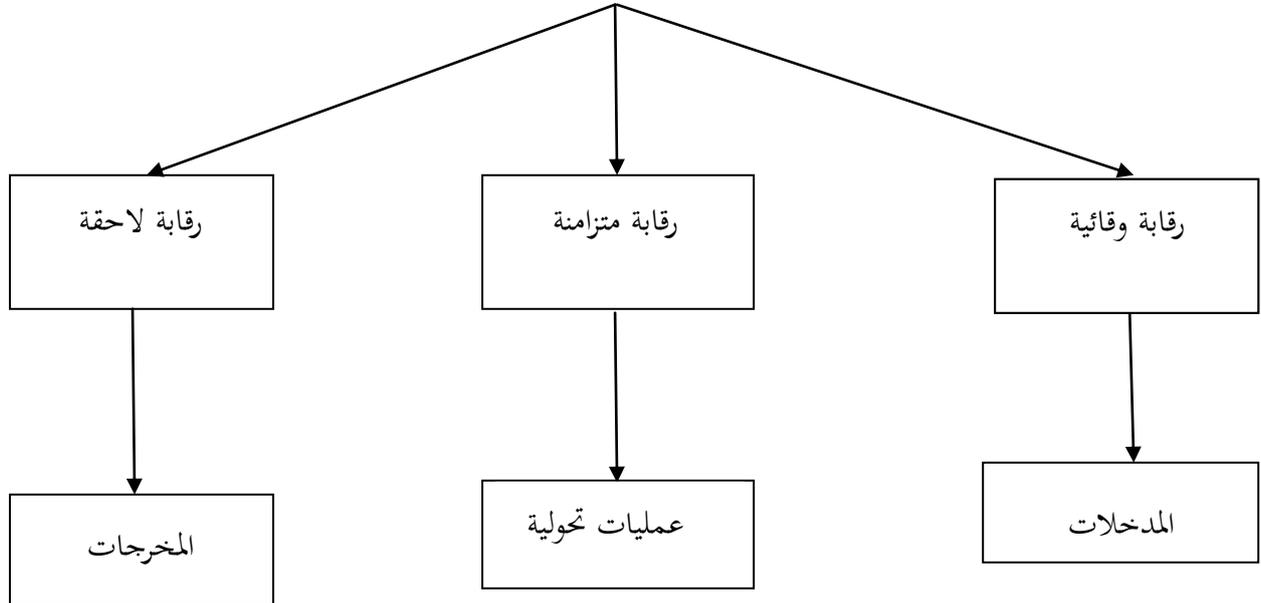
✓ الرقابة السلبية: وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطة الموضوعية وتحليلها ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لها.

❖ الرقابة من حيث طريقة تنظيمها: وهي:

✓ الرقابة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار قصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت؛

✓ الرقابة المستمرة: وهي التي تتم عن طريق المتابعة.

شكل رقم (3): أنواع الرقابة



المصدر : حسين حرّيم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006، ص 314.

والواقع أن الرقابة على الأداء المالي لا تقوم إلا إذا وجدت أهداف وخطط. ولا يمكن إجراءها إلا بعد إقرار الخطط وإعلانها، فإذا ما تم ذلك فإن المهمة الرئيسية لها تكون التثبيت من أن الخطة تسير في مسارها المرسوم، والعمل على تصحيح ذلك المسار إذا حدث انحراف عنه.

<sup>1</sup> بشير العلق، الإدارة الحديثة، دار البازوري، الأردن، 2008، ص 344.

## المطلب الثاني: مراحل الرقابة على الأداء المالي

هناك ثلاث مراحل للعملية الرقابية:<sup>1</sup>

❖ **مرحلة تحديد المعايير:** إن المعايير الرقابية أو معايير الأداء المالي مرتبط أصلاً بوظيفة التخطيط، حيث يحدد المخطط بوضوح المؤشرات والمعايير المحددة التي تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطط الموضوعة، ثم تأتي الرقابة فتستخدم هذه المؤشرات للحكم على مدى مطابقتها ميدانياً مع الخطة الموضوعة أصلاً؛

وللمعايير الرقابية صيغ مختلفة منها:

✓ **معايير كمية:** وهي تتعلق بالمواد، السلع، والخدمات...؛

✓ **معايير نوعية:** وتتعلق بقياس جودة الأداء المطلوب مثل مطابقة الإنتاج مع المواصفات المحددة له؛

✓ **معايير التكلفة:** وتهدف إلى معرفة تكلفة كل وحدة منتجة ثم معرفة التكاليف الكلية لعملية الإنتاج؛

✓ **معايير مرتبط بالعائد:** ويقصد بذلك معرفة نسبة العائد على رأس المال المستثمر؛

✓ **معايير زمنية:** والغاية من هذه المعايير هو تحديد الوقت اللازم للانتهاء من إنتاج كمية معينة وفق حسابات المؤسسة ووفق المواصفات المطلوبة.

❖ **مرحلة مقارنة النتائج المحققة بالمعايير الرقابية:** والغاية من هذه المقارنة هو تقييم الأداء الفعلي وجمع وتحليل وتصنيف المعلومات لاستخراج النتائج اللازمة، والهدف منها هو مقارنة النتائج واكتشاف الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب؛

❖ **مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن مهمة الرقابة على الأداء المالي هو ضمان تنفيذ الخطط المرسومة من قبل الإدارة العليا والكشف عن أي أخطاء ومعالجتها قبل وقوعها إن أمكن، والإجراءات التصحيحية تهدف إلى تعديل أي انحراف واتخاذ ما يلزم من إجراءات لضمان تحقيق تلك الخطط والسير نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2011، ص 218.

### المطلب الثالث: المستويات الثلاثة لعملية الرقابة على الأداء المالي

وتكون عن طريق تفسير زمني واضح وموضوعي لعملية التسيير في المؤسسة، من الممكن تحديد رقابة مرتبطة بكل مستوى تسييري، وتمثل في:<sup>1</sup>

❖ **التسيير الاستراتيجي:** والذي يعمل على توجيه نشاطات المؤسسة على المدى الطويل وعلى هذا المستوى توجد المراقبة الاستراتيجية التي تعمل على المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ( تحديد عوامل النجاح، تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة ... إلخ، باستعمال معطيات مستقبلية ناتجة عن تشخيص داخلي وخارجي للمؤسسة؛

❖ **التسيير اليومي أو الخارجي:** ويرافق دوما العمليات على المدى القصير ( أقل من سنة ) ، وهنا توجد المراقبة التنفيذية التي تسمح بتعديل سيرورة العمليات المتكررة ( العمليات الخاصة بالإنتاج، استقبال الطلاب... إلخ) عن طريق التأكد من أن معايير العمل يتم احترامها، وأن المهام الموكلة إلى العمال تنفذ حسب الرزنامة المحددة.

وفي إطار هذا التقسيم الزمني لعملية التسيير تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الاستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الاستراتيجية.

<sup>1</sup> كوتر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 19 نقلا من الموقع : <http://Fr.wikipedia.org/wik/information>. Le 20/04/2016 à 18 00 h

### المبحث الثالث: الرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات باستخدام التحليل المالي

يعتبر النظام الرقابي فعالا عندما يكون قادرا على تحقيق السرعة في اكتشاف الانحرافات، أو منع حدوثها أصلا، وكلما كان ذلك النظام ذا كفاية في تلافي أكبر قدر ممكن من الآثار السلبية الخطيرة لتلك الانحرافات. ولا شك في أن النظام الرقابي الأمثل يكتشف الأخطاء ليس فور وقوعها فحسب، بل قبل وقوعها إن أمكن ذلك.

#### المطلب الأول: أسباب الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة في المؤسسة

يمكن إجمال أسباب الانحرافات التي تكشف عنها وظيفة الرقابة بالآتي:<sup>1</sup>

❖ أسباب ترجع إلى المعيار: فقد يكون المعيار (الخطة) غير ملائم منذ البداية، فالمعيار هو الأساس الذي تقاس عليه النتائج. فإذا كان هذا المعيار صعب المنال أصلا، فإن هناك احتمال بأن يحصل نوع من الانحراف عنه. أي لا تكون النتائج المتحققة بالمستوى المطلوب. والعلاج هنا ينبغي أن ينصب على المعيار وجعله ممكن التحقيق؛

❖ أسباب ترجع إلى المنفذين: قد يكون المعيار سليما، ويكون سبب الانحراف العاملون أنفسهم المكلفون بتنفيذ الخطة. فقد يكون المنفذون إما غير ماهرين (غير أكفاء)، أو مهملين (لا يهتمون بالقيام بالأعمال الموكلة إليهم. أما العلاج فإنه يجب أن ينبع من السبب الحقيقي لسوء أداء العاملين وإهمالهم؛

❖ أسباب ترجع إلى ظروف معينة لا علاقة لها بالعاملين أو بالمعيار: قد تنشأ ظروف تجعل الإنجاز منحرفا عن المعيار دون أن يكون للمعيار أو للعاملين دخل في ذلك، مثل قلة مصادر المواد الخام، أو نشوء اضطرابات سياسية أو حصول ركود اقتصادي عام غير متوقع، أو قيام حرب أو حدوث طوارئ جوية أو بيئية غير متوقعة. إن العلاج في مثل هذه الحالات يجب أن يركز على إزالة تأثير هذه الظروف إن أمكن أو احتوائها أو التكيف معها.

<sup>1</sup> بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص، 353-354.

### المطلب الثاني: أهمية وسائل التحليل المالي في الرقابة على الأداء المالي<sup>1</sup>

يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي يكمن في مدى معرفة اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات هو معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.

### المطلب الثالث: دور الرقابة في كشف الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية

يتمنى المديرون أن يكون لديهم نظام شامل ودقيق لمساعدتهم في التأكد من أن الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعية. وذلك من خلال عملية الرقابة على الأداء حيث يتم حساب الانحرافات الموجودة ومعرفة أسبابها ومحاولة معالجتها.<sup>2</sup>

كما هو معروف فإن الانحراف يحسب بإجراء الفرق بين التحقيقات والتقديرات كما يلي:

$$\text{الانحراف} = \text{النتيجة التقديرية} - \text{النتيجة الفعلية}$$

لكن عملية حساب الانحراف وفق العلاقة السابقة تعتبر غير كافية للقيام بالتحليل ومعرفة المتسبب في الانحراف الموجود وتحميله مسؤولية ما حدث لذلك نلجأ إلى تحليل الفروق كما يلي:

التقديري	الفعلي
(الكمية × السعر)	(الكمية × السعر)

$$\text{(التغير في الكمية) × السعر} = \text{انحراف}$$

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> من إعداد الطالبتين.

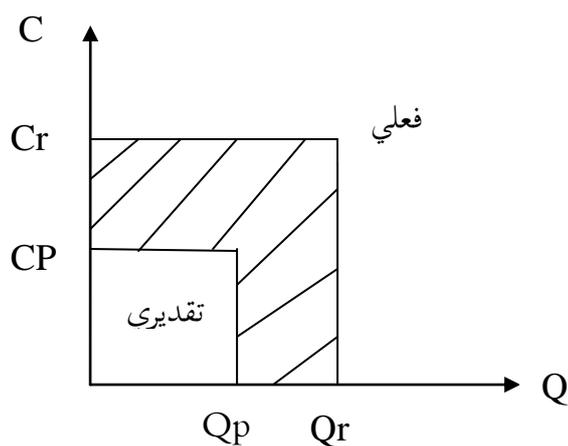
## الفصل الثاني: مساهمة الرقابة على الأداء المالي في كشف الانحرافات داخل المؤسسة الاقتصادية

(التغير في السعر)  $\times$  الكمية = انحراف

من خلال القوانين سالفة الذكر يمكننا حساب الانحراف ومعرفة سببه الذي يمكن أن يكون ناتج عن السعر أو الكمية.

ويمكن إيضاح ما سبق أكثر في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): الانحراف بين النتائج الفعلية والتقديرية



حيث:

Q: الكمية

C: السعر

## خلاصة الفصل

تعتبر الرقابة على الأداء المالي ضرورة لأي مؤسسة اقتصادية نظرا لأهميتها البالغة في كشف الانحرافات التي تعاني منها المنشآت، حيث ما عادت الرقابة على الأداء المالي ومفهومها، كما كانت عليه في السابق. بل امتدت من وجهة نظر المختصين إلى أن تكون أشبه بجهاز إنذار مبكر، ينبه صاحبه قبل وقوع الحادث وهذا ما يصطلح عليه بالرقابة الوقائية. ومن ثم أصبح للرقابة دور فعال في تفادي الخسائر المحتملة نتيجة الانحرافات التي قد تقع، فهناك اليوم من أساليب الغش والخداع والفساد المختلفة، وخاصة على الأموال ما يشكل عقبة بوجه المنشآت وإدارتها. ومن هنا تعد الرقابة على الأداء المالي، ضرورة وليس خيار بالنسبة لكل منظمات الأعمال على اختلاف أهدافها وأحجامها.

# الفصل الثالث

### مقدمة الفصل

على ضوء ما تم تقديمه في الفصلين السابقين من الدراسة النظرية لموضوع الرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه التحليل المالي في ذلك، يأتي الفصل الثالث الذي أردناه أن يكون دراسة ميدانية، تطبيقية بإحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الطابع الإنتاجي والمتمثلة في مؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة".

حيث حاولنا إسقاط ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي، وهذا لتوضيح دور التحليل المالي في الرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات في المؤسسة الاقتصادية، حيث تم تقسيم هذا الفصل وهيكلته على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة".

المبحث الثاني: الرقابة على الأداء المالي باستخدام وسائل التحليل المالي لمؤسسة مطاحن "مرمورة".

المبحث الثالث: المبحث الثالث: دور الرقابة في كشف الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة".

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"، والتي تعتبر مؤسسة اقتصادية عمومية، وبغرض التعرف أكثر على هذه المؤسسة سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها إعطاء نظرة شاملة عنها، ولكن قبل ذلك نرى من الضروري التطرق إلى الأدوات المستعملة في الدراسة.

يتوقف نجاح البحث العلمي على اختيار أنسب الأدوات وكذا كيفية استعمالها من طرف الباحث، وقد تم استعمال مجموعة من الأدوات لإتمام هذا البحث في المجال التطبيقي، والتي تتمثل فيما يلي:

- **الوثائق والسجلات:** حيث تم فحص مختلف وثائق المؤسسة محل الدراسة، خاصة تلك المتعلقة بالجانب المالي والمتمثلة بالدرجة الأولى في الميزانيات العامة؛
- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحوث العلمية، حيث تم الاعتماد على المقابلة الشخصية مع رؤساء قسم المحاسبة، والمالية من أجل الحصول على إجابات أكثر دقة لمختلف الأسئلة التي تم طرحها بشأن المؤسسة، حول تعريفها وتطورها التاريخي وكذا مناقشة هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى طرح أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة؛
- **الملاحظة:** لقد استخدمت الملاحظة كوسيلة أخرى للبحث إضافة إلى الوثائق والسجلات، بهدف التأكد من صحة الفرضيات المنطلق منها من عدمه، والتشخيص المباشر لما يحدث داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك للاستفادة منها عند القيام بتحليل ميزانيات المؤسسة بغية الوصول إلى نتائج صحيحة.

### المجال الزمني و المكاني للدراسة:

**المجال الزمني:** دامت الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة" 15 يوم، حيث خصص الأسبوع الأول للدراسة الاستطلاعية للحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، أما الأسبوع الثاني من الدراسة فقد خصصناه لإجراء المقابلات مع بعض المسؤولين الماليين للحصول على الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج للمؤسسة، المتعلقة بالثلاث سنوات الأخيرة 2013، 2014، 2015، وكذلك إجراء مقابلة مع مدير مصلحة المحاسبة والمالية للإجابة على بعض الأسئلة المهمة المتعلقة بموضوع بحثنا.

**المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية قالمة بمؤسسة إنتاج السميد "مطاحن مرمورة" الواقعة بمنطقة هليوبوليس على بعد 5 كيلومتر شمال ولاية قالمة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

#### الفرع الأول: لمحة تاريخية وجغرافية

انبثق رياض قسنطينة سنة 1982 في أول الأمر عن شركة سنيك ( الشركة الوطنية لصناعة السميد ومشتقاته والكسكس ) التي تحولت بعدها إلى شركة أسهم وتميكلت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع إلى مجمع صناعي كبير يضم شركة أو مؤسسة إنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكس، وتكعيب النخالة.

#### ● الشركات التابعة للمجمع:

- مطاحن سيدي أوغيس "أم لبواقي"
- المطاحن الكبرى لعوينات "تبسة"
- مطاحن الليطورال و الحروش "سكيكدة"
- مطاحن سييوس "عناية"
- مطاحن سيدي راشد والمخبر المركزي "قسنطينة"
- مطاحن بني هارون "ميلة"
- خمائر الشرق "بوشقوف"
- مطاحن الأوراس "باتنة"
- مطاحن مرمورة "قالمة". وهذا الأخير تقوم عليه دراستنا الحالية:

تأسس هذا الفرع في شهر نوفمبر 1989 في إطار تجديد المؤسسات، ولكن في ديسمبر 1997 تم تحويل اسم المؤسسة إلى المؤسسة الفرعية "مطاحن مرمورة قالمة" وهذا طبقا للنظام الأساسي لإنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية ذات أسهم، بتاريخ 24-12-1997 وتشمل هذه الأخيرة ثلاث وحدات: وحدة المقر، الوحدة الإنتاجية والتجارية بمليوبوليس، الوحدة الإنتاجية والتجارية ببوشقوف. وتقع وحدة المقر والوحدة الإنتاجية والتجارية بدائرة هليوبوليس على بعد 5 كيلومتر شمال ولاية قالمة، وبالضبط في شارع أحمد زمولي على الطريق الوطني رقم 21، وتتربع الوحدة على مساحة تقدر بـ 12500 متر مربع مقسمة على عدة هياكل سيتم التطرق إليها في الهيكل التنظيمي للفرع.

#### الفرع الثاني: لمحة إنتاجية وديموغرافية

يتركز نشاط الوحدة الأساسي في إنتاج السميد العادي والممتاز، وذلك باستخدام المادة الأولية وهي القمح الصلب وتبلغ قدرته الإنتاجية 650 قنطار يوميا وحوالي 18000 قنطار شهريا، بالإضافة إلى "النخالة" والتي تعتبر كفضلات مباعة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

المؤشرات الديموغرافية لمؤسسة مرمورة:

جدول رقم (1): توزيع العمال على الوحدات الثلاث للمؤسسة

الوحدة	العدد
وحدة المقر "هليوبوليس"	17
الوحدة الإنتاجية والتجارية "هليوبوليس"	64
الوحدة الإنتاجية والتجارية "بوشقوف"	55
المديرية العامة	136

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

نلاحظ أن عمال المطاحن يتوزعون على مختلف فروع هذه المؤسسة، حسب الجدول أعلاه حيث نلاحظ أكبر عدد يتواجد بالوحدة الإنتاجية والتجارية "هليوبوليس" باعتبارها أهم وحدة وأكبرها من حيث الإنتاج.

جدول رقم (2): توزيع الفئات المهنية (الإطارات) في المؤسسة

الفئة	العدد
إطارات سامية	07
إطارات متوسطة	21
إطار مسير	01

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

يتضح من الجدول السابق أن الفئات المهنية الأكثر حظا في المناصب هي الإطارات المتوسطة، وبعدها تأتي الإطارات السامية والتي تعتمد على المستوى التعليمي أكثر، أما الإطار المسير فهو شخص واحد وذلك لأهمية هذا المنصب ومسؤوليته الكبيرة.

الفرع الثالث: المؤسسات المتعاملة مع المؤسسة وأهم منافسيها

لأي مؤسسة مجموعة من الأطراف التي تتعامل معها، فهي تحتاج لجملة منهم من جهة، ومن جهة أخرى تحتاج فئة من تلك الأطراف للمؤسسة المعنية في إطار علاقات التبادل التجاري، ويمكن تلخيص أهم المؤسسات والأطراف التي تتعامل معها مؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة" فيما يلي:

- الموردون: التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة "قالمة" وهي المورد الأساسي للمادة الأولية ( القمح الصلب).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

---

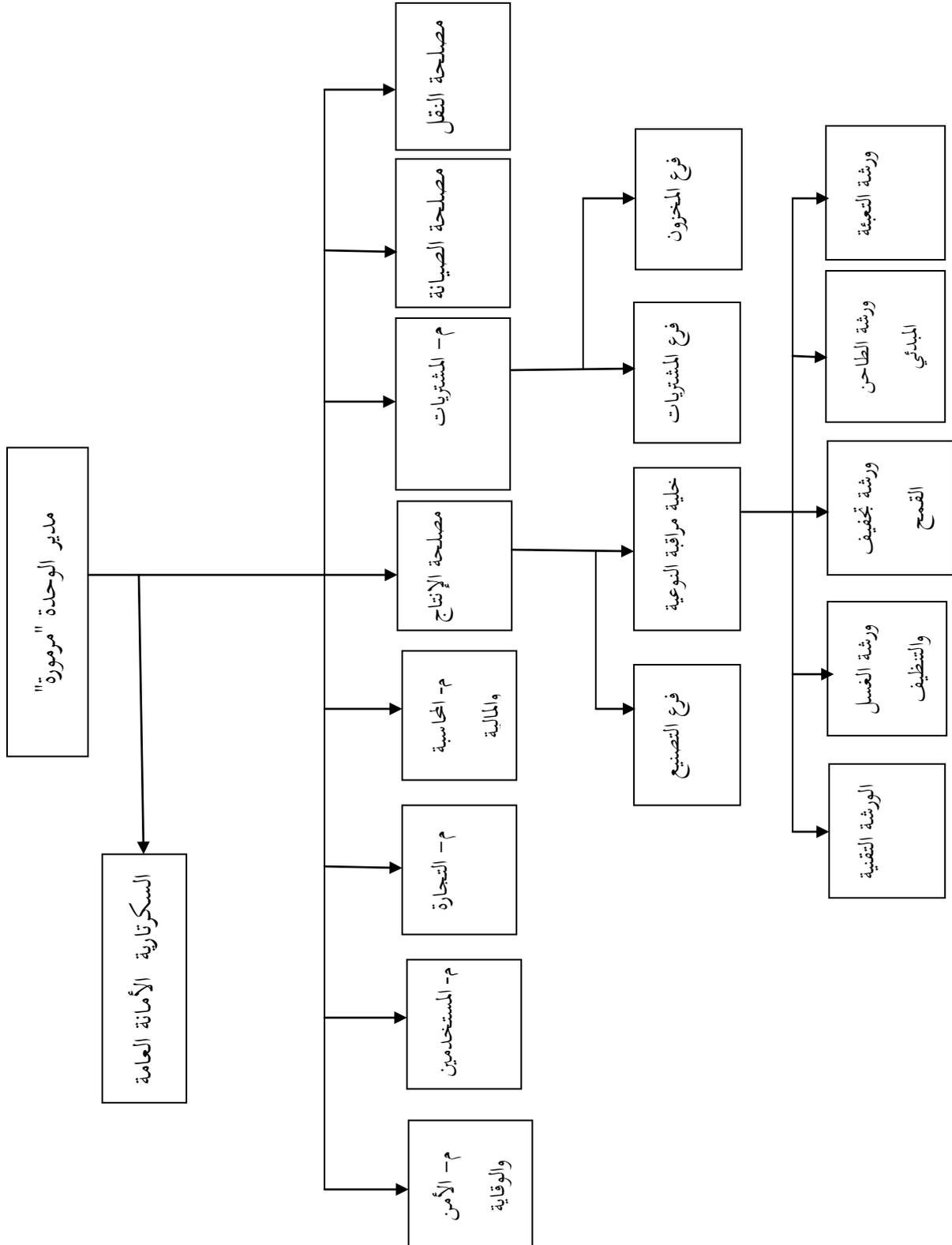
- الموردون الآخرون: وهم المؤسسة الخاصة لمواد التغليف بعنابة، الموردون الخواص في بيع قطار الغيار المتعلق بالوحدات الإنتاجية، الموردون الخواص في الأدوات واللوازم.
  - الزبائن: وهم زبائن خواص ( تجار الجملة، تجار التجزئة )، المستهلكين، مركز البيع بمدينة قالمة.
- أما أهم منافسيها فهي مؤسسة مطاحن "عمر بن عمر" حيث تقوم بإنتاج نفس المنتجات بجودة عالية وبكميات كبيرة، كما أن منتجاتها تسوق إلى كافة أنحاء الوطن وتلقى راجا كبيرا.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة قالمة

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة" في الشكل التالي:

شكل رقم (5): الهيكل التنظيمي العام لمطاحن مرمورة "قالمة"



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### المطلب الثالث: أهداف وحدة مطاحن مرمورة "قالمة"

ترمي المؤسسة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن تحقيقها عن طريق تكامل وتضافر جهود أقسامها على حد سواء، وهذا من أجل الحفاظ على مكانتها واستمراريتها وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

#### - أهداف العملية الإنتاجية:

- و تتمثل في:
- ✓ إنتاج سلعة متميزة؛
- ✓ تلبية حاجات ورغبات المستهلكين ورفع مستوى المعيشة لكل أفراد المجتمع؛
- ✓ البحث عن الطرق التي تمكن من التقليل في التكاليف وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة؛
- ✓ محاولة التوسع والنظر أكثر إلى السوق.

#### - أهداف التخزين:

- و تتمثل في:
- ✓ تطبيق إجراءات التخزين بصفة دقيقة ومستمرة ومنتظمة؛
- ✓ التحكم الجيد بالوقاية وأمن المخزونات والمواد من التلف؛
- ✓ الحفاظ على المنتجات إلى حين بيعها وتوزيعها.

#### - أهداف التوزيع:

- و تتمثل في:
- ✓ ضمان وصول المنتجات إلى العملاء باستمرار؛
- ✓ تلبية احتياجات ورغبات العملاء بقدرتها على إيصال منتجاتها في الوقت والمكان المناسبين؛
- ✓ المحافظة على تغطيتها للسوق وعلى سمعتها ومركزها التنافسي ووجودها؛
- ✓ الترويج لجودة منتجاتها.

#### أهداف الوحدة:

تسعى الوحدة جاهدة لتحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي:

- التكاليف الإلزامي لحجم الإنتاج حسب الخطة الاقتصادية المكلفة بها؛
- الإنتاج وفق الكمية المطلوبة وفي الزمان المحدد؛
- التقليل بقدر الإمكان من التكاليف من أجل تحديد الأسعار المقبولة لدى المستهلكين؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

- الاستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها المتاحة؛
- سد جميع متطلبات وحاجيات مادة السميد للتقليل من الاستيراد؛
- تحسين الإنتاج وتطوير وسائله لمواجهة المنافسة؛
- محاولة الترويج لمنتجاتها لجذب العملاء والتأثير فيهم؛
- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة التكوين المستمر وتشغيل الشباب للتقليل من حدة البطالة؛
- وفي ظل انتهاز الدولة لنظام الاقتصاد الحر، فإن الوحدة تسعى لتكوين الإطار والخبراء وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة، الكمية والسعر، في إطار المنافسة الداخلية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

المبحث الثاني: الرقابة على الأداء المالي باستخدام وسائل التحليل المالي لمؤسسة مطاحن "مرمورة"

من الأمور الهامة التي يمكن أن يستفاد منها في مجال التحليل المالي هي عملية الرقابة على الأداء المالي، حيث أن التحليل المالي يعد من الأدوات الفعالة جدا في هذا المجال، فعن طريق التحليل المالي تستطيع الإدارة تحليل وتقييم وضعيتها المالية الحالية والمستقبلية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة.

#### المطلب الأول: الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية

نقوم في هذا المطلب بإعداد الميزانيات المالية المختصرة للسنوات الثلاث الأخيرة لمطاحن مرمورة "قائمة"

#### تعريف الميزانية المالية:

هي ميزانية مستمدة من الميزانية المحاسبية للمؤسسة ترتب فيها عناصر أصول وخصوم المؤسسة وفقا لمبدأ السيولة والاستحقاق في المدى القصير، وتقوم هذه العناصر بالقيمة الصافية وبالقيمة الحقيقية لها وليس بالقيمة التاريخية كما هو الحال في الميزانية المحاسبية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

جدول رقم (3): عناصر الميزانية المالية لوحدة مطاحن مرمورة هليوبوليس في الفترة (2013-2015)

السنوات الحساب	2013	%	2014	%	2015	%
الأصول غير الجارية	101892313.69	54.11	125906650.09	56.24	19072913.76	50.08
الأصول الجارية	86403369.81	45.86	97971112.14	43.76	19010825.71	49.92
قيم الاستغلال	30929547.11	16.43	32930300.60	14.71	207580.01	0.55
قيم قابلة للتحقيق	12226582.09	6.49	13141634.16	5.87	5632463.61	14.79
قيم جاهزة	43247240.61	22.97	51899177.38	23.18	13170782.09	34.58
مجموع الأصول	188295683.50	100	223877762.23	100	38083739.47	100
الأموال الدائمة	163376428.36	86.77	175714040.5	78.49	30858745.46	81.03
الأموال الخاصة	148462183.98	78.85	137085362.87	61.23	35269678.35661	92.61
الخصوم غير الجارية	14914244.38	7.92	38628677.63	17.25	28423.81	173.6
الخصوم الجارية	24919255.14	13.23	48163721.73	21,52	7224994.01	18.97
مجموع الخصوم	188295683.50	100	223877762.23	100	38083739.47	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية لوحدة مطاحن "مرمورة" هليوبوليس في الفترة

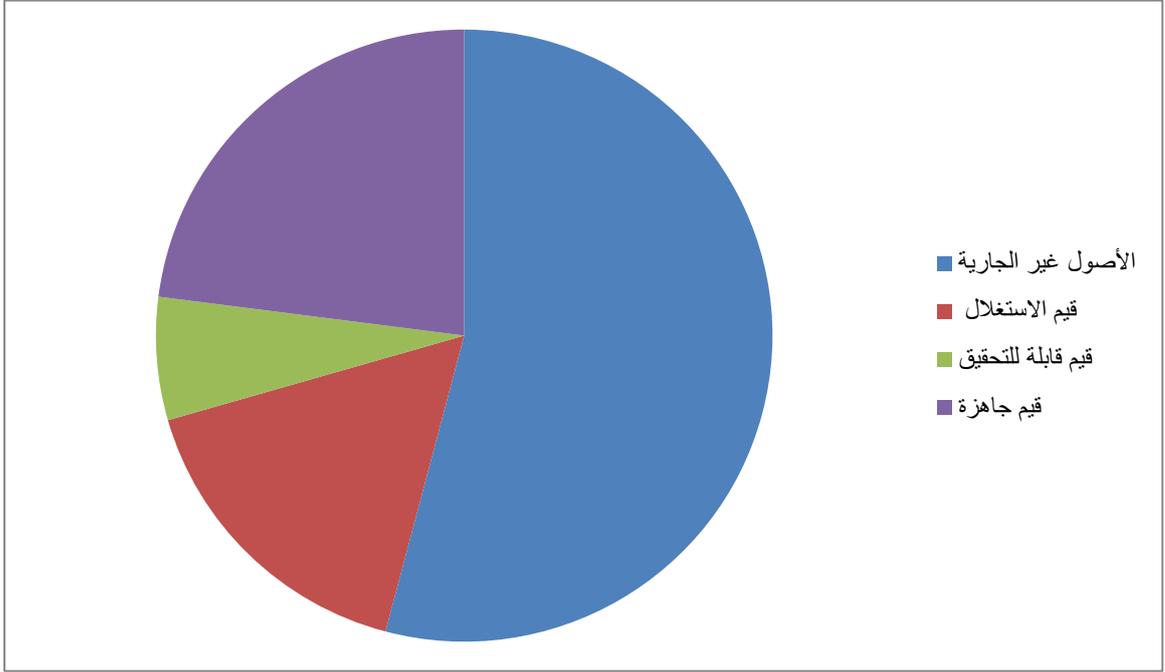
(2013-2015)

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة على شكل دائرة نسبية

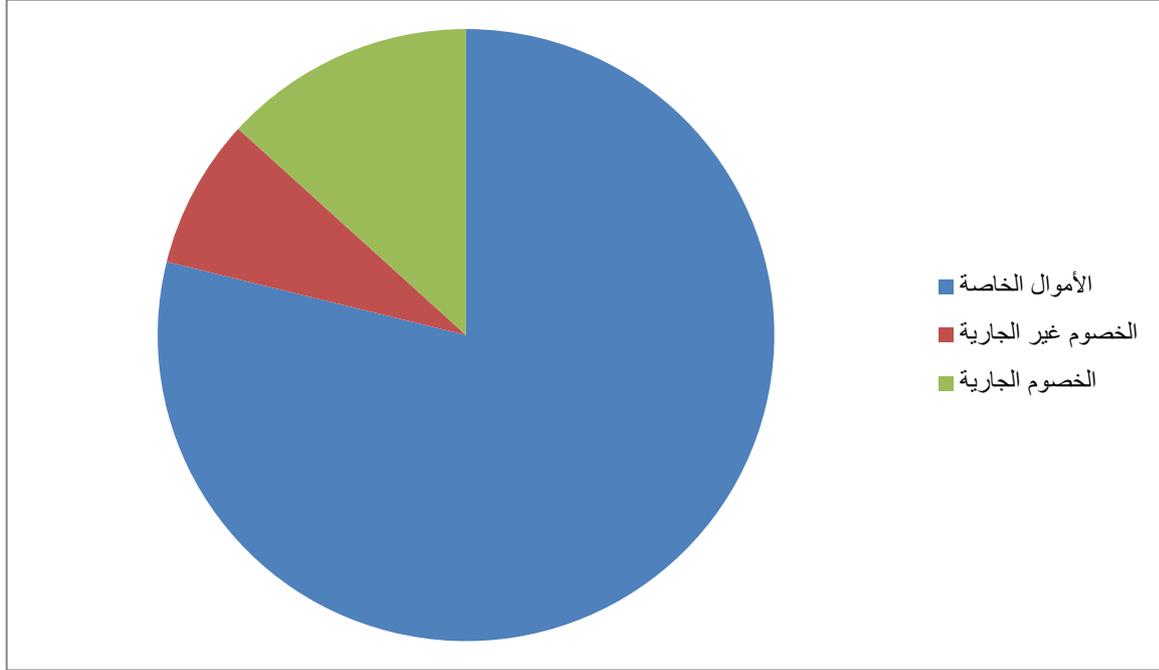
1- سنة 2013:

الشكل(6): التمثيل البياني لجانب الأصول



نلاحظ من خلال الشكل أن أصول المؤسسة تتمثل بالدرجة الأولى في الأصول غير الجارية وتأتي بعدها القيم الجاهزة، في حين تعد القيم القابلة للتحقيق أقل الموجودات في أصول المؤسسة.

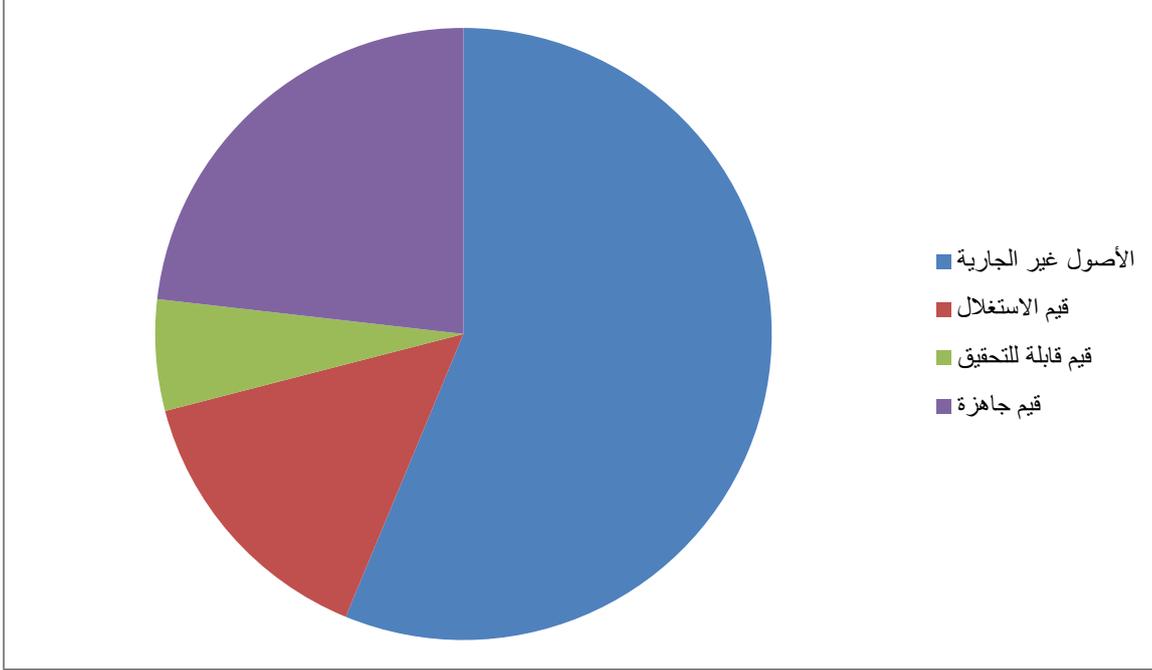
الشكل (7): التمثيل البياني لجانب الخصوم



نلاحظ من خلال الشكل أن خصوم المؤسسة تتمثل بالدرجة الأولى في الأموال الخاصة، لتأتي بعدها الخصوم

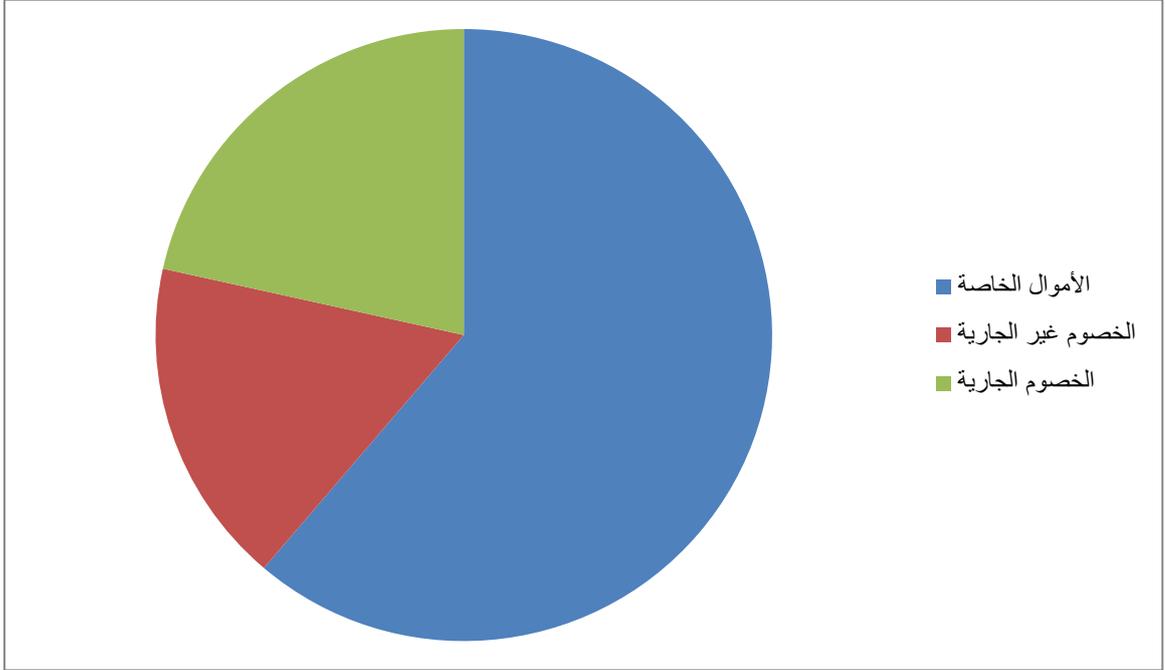
الجارية في المرتبة الثانية، في حين تحتل الخصوم غير الجارية المرتبة الأخيرة

الشكل (8): التمثيل البياني لجانب الأصول



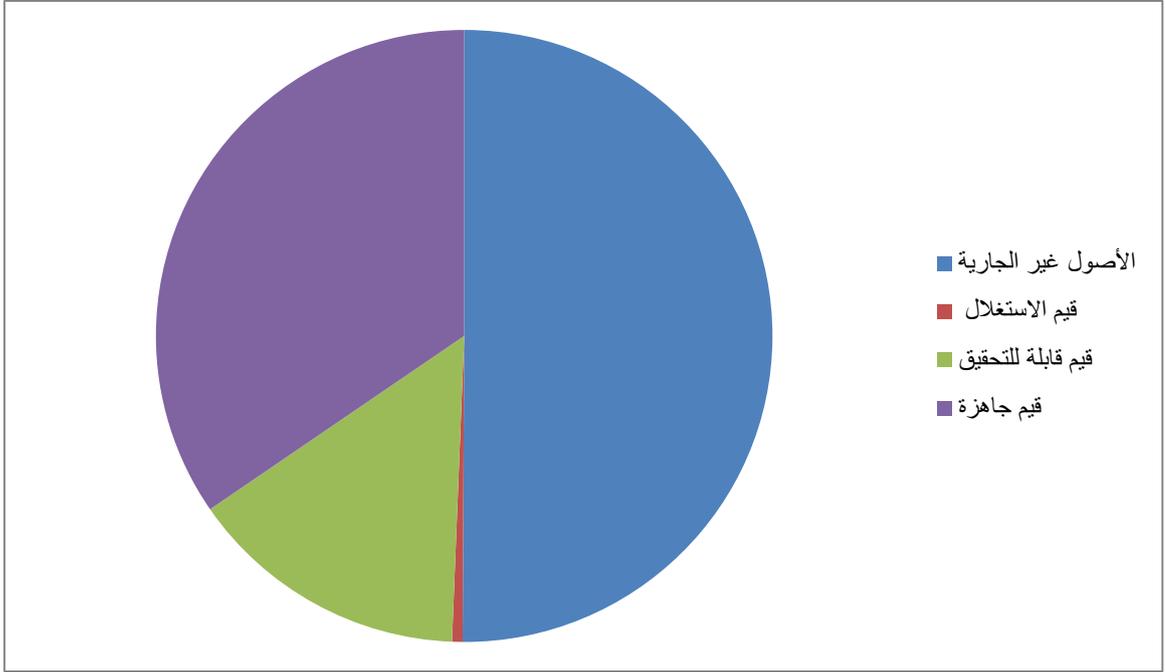
نلاحظ من خلال الشكل أن أصول المؤسسة تعود بالدرجة الأولى إلى الأصول غير الجارية، وتأتي بعدها القيم الجاهزة، في حين تعد القيم القابلة للتحقيق أقل الموجودات في أصول المؤسسة.

الشكل (9): التمثيل البياني لجانب الخصوم



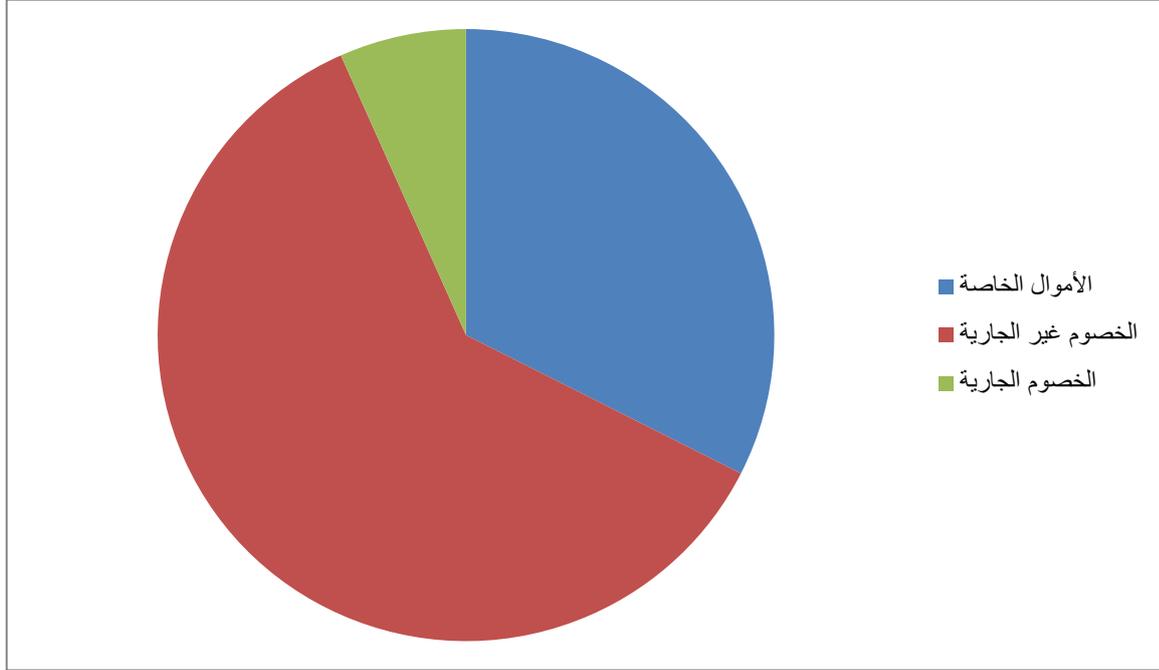
نلاحظ من خلال الشكل أن خصوم المؤسسة تتمثل بالدرجة الأولى في الأموال الخاصة، لتأتي بعدها الخصوم الجارية في المرتبة الثانية، في حين تحتل الخصوم غير الجارية المرتبة الأخيرة.

الشكل (10): التمثيل البياني لجانب الأصول



نلاحظ من خلال الشكل أن الأصول غير الجارية تحتل حصة الأسد في أصول المؤسسة، لتعود المرتبة الثانية إلى القيم الجاهزة، أما قيم الاستغلال تكاد تكون معدومة.

الشكل (11): التمثيل البياني لجانب الخصوم



نلاحظ من خلال الشكل أن خصوم المؤسسة تتمثل بالدرجة الأولى في الخصوم غير الجارية، ثم الأموال الخاصة، ثم الخصوم الجارية.

من خلال الجدول السالف الذكر يمكن ملاحظة ما يلي:

#### أولاً: الأصول

نلاحظ أن أصول المؤسسة لسنة 2015 شهدت انخفاضاً كبيراً بنسبة 82.99% مقارنة مع سنة 2014 حيث أن أصول المؤسسة شهدت زيادة بنسبة 18.90% خلال هذه السنة مقارنة مع سنة 2013 وسيتم التطرق إلى التغيير في عناصر الأصول فيما يلي:

#### ❖ الأصول غير الجارية:

- زيادة في نسبة الأصول الثابتة سنة 2014 مقارنة مع سنة 2013 بنسبة 18.90% وهذا يدل على أن المؤسسة قامت باقتناء آلات جديدة.
- انخفاض في قيمة الأصول غير الجارية لسنة 2015 مقارنة بسنة 2014 بنسبة 82.99% وهذا راجع لقيام المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

بالاستغناء عن بعض الآلات المتقادمة.

### ❖ الأصول الجارية: وتتمثل في:

✓ **قيم الاستغلال:** شهدت نسبة المخزونات ارتفاعا في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 بنسبة 6.47%

سواء تعلق الأمر بالمواد الأولية واللوازم أو المنتجات تامة الصنع، وهذا راجع إلى انخفاض الطلب على منتجات المؤسسة نظرا لوجود مؤسسات منافسة في السوق. أما في سنة 2015 انخفضت هذه القيمة بنسبة 99.37% مقارنة بسنة 2014 وهذا يعود إلى استعمال المواد واللوازم دون إبقائها في المخزن، نظرا لزيادة الطلب على منتجات المؤسسة في السوق كون أن المنتجات المصنعة يتم بيعها فور إنتاجها.

✓ **قيم قابلة للتحقيق:** شهدت القيم القابلة للتحقيق ارتفاعا في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 بنسبة

7.48% وكما هو معروف أن هذه القيم تتمثل بالدرجة الأولى في حسابات الزبائن، وهذا يدل على أن المؤسسة دعمت سياستها في منح تسهيلات لزبائنها. أما في سنة 2015 انخفضت القيم القابلة للتحقيق بنسبة 57.14% مقارنة بسنة 2014 وهو ما يدل على تسديد زبائنها لمستحققاتهم.

✓ **قيم جاهزة:** حققت المؤسسة زيادة في القيم الجاهزة في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 وذلك بنسبة

20% والسبب في ذلك يرجع لتسديد بعض الزبائن لمستحققاتهم، أي تحويل جزء من القيم المحققة إلى قيم جاهزة وذلك لتجنب أي ضغط فيما يخص تسديد مستحقات قد تواجهها، أي توفير هامش أمان مناسب عند حلول مواعيد استحقاقها في تسديد ديونها قصيرة الأجل. أما في سنة 2015 استمرت القيم الجاهزة بالانخفاض حيث انخفضت بنسبة 74.62% مقارنة بالسنة السابقة وهذا يدل على تسديد المؤسسة لاستحقاقاتها من الديون قصيرة الأجل.

### ثانيا: الخصوم

نلاحظ أن خصوم المؤسسة حققت زيادة في سنة 2014 مقارنة بسنة 2013 بنسبة 18.90% لتعود إلى التراجع في

سنة 2015 وذلك بنسبة 82.99% وسيتم التطرق في عناصر الخصوم إلى ما يلي:

❖ **الأموال الخاصة:** نلاحظ أن الأموال الخاصة في انخفاض مستمر من سنة 2013 إلى سنة 2015 بنسبة 7.66%

و125.73% على التوالي وسبب هذا التراجع هو تكبد المؤسسة لخسائر في النتيجة الصافية للسنوات الثلاث.

❖ **الخصوم غير الجارية:** نلاحظ ارتفاع في قيمة الخصوم غير الجارية حيث ازدادت في سنتي 2014 و2015 مقارنة

بسنة 2013 بنسبة 159% و71.19% على التوالي وهذا راجع إلى زيادة اعتماد المؤسسة على الديون طويلة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

الأجل لتمويل استثماراتها وعملياتها الإنتاجية بالإضافة إلى تحول الديون قصيرة الأجل لديون طويلة الأجل.

❖ **الخصوم الجارية:** نلاحظ ارتفاع محسوس في الخصوم الجارية في سنة 2014 مقارنة بالسنة السابقة وذلك بنسبة 93.28% وهذا راجع لزيادة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل في تمويل مشاريعها، أما في سنة 2015 فشهدت الخصوم الجارية انخفاضا بنسبة 85% وهذا بسبب تحول الديون قصيرة الأجل لديون طويلة الأجل وهذا دليل على أن المؤسسة تمتلك مركز ائتماني جيد ومصدقية عالية لدى البنوك.

### المطلب الثاني: الرقابة من خلال مؤشرات التوازن المالي

نقوم في هذا المطلب بتحليل الوضعية المالية لمطاحن "مرمورة" وذلك من خلال مؤشرات التوازن المالي والممثلة في الجداول التالية:

جدول رقم(4): مختلف رؤوس الأموال لمطاحن "مرمورة" للفترة (2013-2015)

البيان	2013	2014	2015
الأموال الدائمة	163376428.36	175714040.5	30858745.46
الأصول الثابتة	101892313.69	125906650.09	19072913.76
رأس المال العامل الدائم	61484114.67	49807390.41	11785831.7
الأموال الخاصة	148462183.98	137085362.87	35269678.35-
الأصول الثابتة	101892313.69	125906650.09	19072913.76
رأس المال العامل الخاص	46569870.29	11178712.78	54342592.11-
الأصول المتداولة	86403369.81	97971112.14	19010825.71
رأس المال العامل الإجمالي	86403369.81	97971112.14	19010825.71
خصوم غير جارية	14914244.38	38628677.63	66128423.81
خصوم جارية	24919255.14	48163721.73	7224994.01
رأس المال العامل الأجنبي	39833499.52	86792399.36	73353417.82

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

**رأس المال العامل الدائم:** نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب في السنوات الثلاث محل الدراسة وهذا ما يعني أن المؤسسة احترمت قاعدة التوازن المالي والتي تقوم على أن الأصول الثابتة تمول بالأموال الدائمة، فالمؤسسة حققت بذلك هامش

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

أمان بتمويلها جزء من الأصول المتداولة.

في سنة 2014 و2015 نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم انخفض بالمقارنة مع سنة 2013 وهذا راجع إلى الارتفاع في الأصول الثابتة.

**رأس المال العامل الخاص:** نلاحظ أن قيمة رأس المال العامل الخاص في انخفاض مستمر من سنة 2013 إلى سنة 2015 وهذا ما يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة، بل تعتمد في ذلك على الديون وهو مؤشر سلبي دال على تبعية المؤسسة لأطراف خارجية.

**رأس المال العامل الإجمالي:** نلاحظ ارتفاع في رأس المال العامل الإجمالي في سنة 2014 مقارنة بالسنة السابقة وهذا يعود إلى امتلاك المؤسسة لسيولة معتبرة أما في سنة 2015 فقد حقق رأس المال العامل الإجمالي انخفاضا وهذا يعود إلى نقص إحدى مكونات الأصول المتداولة، والمتمثلة في قيم الاستغلال والقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة، حيث ارتفعت في سنة 2014 ثم انخفضت في سنة 2015 .

**رأس المال العامل الأجنبي:** نلاحظ أن القيمة مرتفعة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأموال الخاصة، وهذا يعني أن المؤسسة غير مستقلة ماليا أي أن هناك تدخل في سياستها من قبل أطراف خارجية، وكذلك تدل القيمة المرتفعة لرأس المال العامل الأجنبي على أن المؤسسة ليس بإمكانها الحصول على قروض إضافية بسهولة.

جدول رقم (5): الاحتياج في رأس المال العامل BFR

البيان	2013	2014	2015
الأصول المتداولة - القيم الجاهزة	43156129.2	4601934.76	5840043.62
الخصوم الجارية - السلفات المصرفية	24919255.14	48163721.73	7224994.01
BER	18236874.06	43561786.97-	1384950.39-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاحتياج في رأس مال العامل سالب في السنتين الأخيرتين وهذا راجع إلى الانخفاض في كل من احتياجات وموارد التمويل وهذه الوضعية تستلزم على المؤسسة القيام بتخفيض قيمة احتياجات التمويل وذلك بتخفيض قيمة الحقوق لدى الغير.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

جدول رقم (6): الخزينة TR

البيان	2013	2014	2015
FR	61484114.67	49807390.41	11785831.7
BFR	18236874.06	43561786.97-	1384950.39-
TR	43247240.61	93369177.38	13170782.09

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة موجبة خلال سنوات الدراسة وهي وضعية حسنة للمؤسسة حيث نلاحظ:

- ارتفاع في الخزينة في سنة 2014 وهذا يعود إلى ارتفاع القيم الجاهزة خلال هذه السنة وهذه الزيادة تعني أن المؤسسة تطرح مشكل الربحية أي فائض معطل وبالتالي عليها معالجة الأمر، إما بتعظيم قيم الاستغلال عن طريق شراء المواد الأولية وتمديد أجل الزبائن عن طريق تسهيل التسديد ويمكن القول عموماً أن المؤسسة قامت بتحقيق التوازن المالي على المدى القصير أي أن المؤسسة تتبع مبدأ الربحية.
- انخفاض في الخزينة في سنة 2015 وهذا راجع إلى الانخفاض في القيم الجاهزة خلال هذه السنة.

إن مؤشرات التوازن المالي تساعد المؤسسة في الرقابة على الأداء المالي للمؤسسة من خلال معرفة الوضعية المالية لها، فإذا اكتشفت أن الوضعية المالية جيدة فإن السياسة المتبعة هي الاستثمار عن طريق اقتناء آلات ومعدات جديدة، أما إذا كانت المؤسسة لا تحقق التوازن المالي فإنها تبحث عن مصادر تمويل جديدة.

المطلب الثالث: الرقابة من خلال النسب المالية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

### - حساب نسب السيولة:

جدول رقم (7): نسب السيولة لمطاحن مرمورة للفترة (2013-2015)

النسب/السنوات	العلاقة	2013	2014	2015
السيولة العامة	الأصول المتداولة/الخصوم الجارية	3.47	2.03	2.63
السيولة السريعة	(الأصول المتداولة-المخزونات)/الخصوم الجارية	2.23	1.35	2.60
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة/الخصوم الجارية	1.74	1.08	1.82

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن:

**نسبة السيولة العامة:** تكون هذه النسبة نموذجية إذا كانت أكبر من الواحد، نلاحظ من النتائج أن المؤسسة تتمتع بسيولة عامة جيدة إذ حققت نسبا ما بين 2 و3% وهذا يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون قصيرة الأجل، وهذا يدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب خلال السنوات الثلاث محل الدراسة، ما يعني أن المؤسسة لا تعاني من مشكل عدم توفر السيولة وهذا ما يجعلها في وضعية مالية مربحة وقادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

**نسبة السيولة السريعة:** تكون هذه النسبة نموذجية إذا كانت تساوي الواحد، ومن خلال النتائج يتضح أن نسبة السيولة السريعة للمؤسسة تتراوح بين 2.23 و1.35 و2.60 خلال سنة 2013 و2014 و2015 على التوالي، يعود الارتفاع في قيمة هذه النسبة إلى زيادة قيمة مدينو الاستثمار، ومن أجل الوصول إلى نسبة نموذجية يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة تحصيل مدينيها، لأنه من خلال النسب المحسوبة يظهر أن المؤسسة مبالغ في الاحتفاظ بحقوقها لدى الغير.

**نسبة السيولة الجاهزة:** تكون هذه النسبة نموذجية إذا كانت ما بين 0.2 و0.6، يتضح أن نسبة السيولة الجاهزة تتراوح بين 1.74، 1.08، 1.82، خلال السنوات 2013، 2014، 2015، على التوالي وهي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

نسبة مرتفعة وهذا ما يعني أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها وأنها قادرة على الوفاء بالتزاماتها من الديون قصيرة الأجل في تواريخ استحقاقها.

### - حساب نسب النشاط:

جدول رقم (8): نسب النشاط لمطاحن مرمورة للفترة (2013-2015)

النسب / السنوات	العلاقة	2013	2014	2015
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال / مجموع الأصول	2.91	2.60	15.52
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال / الأصول الثابتة	5.38	4.63	30.98
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال / الأصول المتداولة	6.34	5.95	31.08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي:

**معدل دوران إجمالي الأصول:** يقدر هذا المعدل في سنة 2013 بـ 2.91 هذا ما يعني أن كل دينار مستثمر يولد 2.91 دينار ما يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في تسيير ممتلكاتها وأن المؤسسة تعمل بمستوى جيد من طاقتها الإنتاجية، أي أن المؤسسة يمكنها زيادة حجم المبيعات دون زيادة رأس المال، واستمر هذا المعدل بالزيادة في سنة 2015 حتى وصل إلى 15.52 ما يدل على ارتفاع أداء المؤسسة خلال هذه السنة.

**معدل دوران الأصول الثابتة:** يقوم هذا المعدل بقياس قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات، فبالنسبة لسنة 2013 يقدر هذا المعدل بـ 5.38 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 5.38 دينار من المبيعات ما يدل على كفاءة الإدارة في استغلال أصولها الثابتة وكذلك الأمر بالنسبة لكل من سنتي 2014 و2015.

**معدل دوران الأصول المتداولة:** يتراوح معدل دوران الأصول المتداولة بين 6.34 و31.08 وهو معدل مرتفع، قد يكون سبب ذلك راجع إلى كفاءة تسيير المخزون.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

### - حساب نسب التمويل:

جدول رقم (9): نسب التمويل لمطاحن مرمورة للفترة (2013-2015)

النسب / السنوات	العلاقة	2013	2014	2015
نسبة الاقتراض	مجموع الديون/ مجموع الأصول	21	39	193
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	1.60	1.40	1.62
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	1.46	1.09	1.85-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة.

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

نسبة الاقتراض: تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها، وتقدر هذه النسبة بنسبة 21% و 39% خلال سنتي 2013 و 2014 من مجموع الأصول، ثم ارتفعت هذه النسبة بصورة عالية في سنة 2015 لتصل إلى 193% مما يدل على أن المؤسسة تواجه صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد حين يصل موعد استحقاقها مما يجعلها تلجأ إلى الاقتراض بصورة عالية.

نسبة التمويل الدائم: تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لكل أصولها الثابتة من أموالها الدائمة، وذلك طيلة فترة الدراسة ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل لأن النسبة تفوق الواحد.

نسبة التمويل الخاص: توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة وبما أن هذه النسبة تفوق الواحد خلال سنتي 2013، 2014، فهذا يعني أن كل الأصول الثابتة ممولة عن طريق الأموال الخاصة وهذا ما

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

يدل على وجود رأس مال عامل موجب للمؤسسة خلال هذه الفترة، أما بالنسبة لسنة 2015 فإن هذه النسبة سالبة ما يعني وجود عجز في تمويل الأصول الثابتة بالأموال الخاصة.

### - المردودية المالية و الاقتصادية:

مؤسسة مطاحن مرمورة حققت نتيجة سالبة خلال فترة الدراسة وبالتالي فهي لا تحقق مردودية اقتصادية ولا مالية.

### المبحث الثالث: دور الرقابة في كشف الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

يتمنى المديرون أن يكون لديهم نظام شامل ودقيق لمساعدتهم في التأكد من أن الأحداث تتماشى مع الخطط الموضوعة، إن مثل هذا النظام ممكن التحقيق، شرط أن تتوفر له مستلزمات ومبادئ لكي يصبح فعالاً، ومن أبرز هذه المبادئ والمستلزمات أن تعكس الرقابة طبيعة النشاط واحتياجاته كما أن على النظام الرقابي أن يبلغ عن الانحرافات بسرعة.

### المطلب الأول: الرقابة على المواد الأولية في المؤسسة

قمنا بأخذ السميد كنموذج من المواد الأولية لإجراء الرقابة والتحليل، وذلك لنقص المعلومات المتوفرة لدينا.

- نقوم بحساب الانحراف وذلك بإجراء الفرق بين المتوقع والفعلي  
✓ حساب الانحراف:

النتيجة التقديرية - النتيجة الفعلية = الانحراف.

$$+61640638.03 = 509041206.97 - 570681845$$

هذا التحليل غير كافي ولا يحدد مسؤولية وسبب الانحراف في الأداء في المؤسسة محل الدراسة لذلك نلجأ إلى تحليل الفروق كما يلي:

(الكمية × السعر) (الكمية × السعر).

$$(2280 \times 250299.05) (2280 \times 223263.69)$$

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة"

(التغير في الكمية) × السعر = الانحراف.

$$+61640638.03 = 2280 \times (223263.69 - 250299.05)$$

(التغير في السعر) × الكمية = الانحراف.

$$0 = 250299.05 \times (2280 - 2280)$$

نلاحظ مما سبق أن هناك انحراف موجب ويمثل إيراد بالنسبة للمؤسسة، لأن المواد الأولية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة، وهذا الانحراف راجع إما للسعر أو الكمية، فإذا كان السعر هو السبب فهذا يدل على أن مصلحة المشتريات قامت بشراء المواد الأولية بسعر منخفض على حساب الجودة، وبما أن السعر ثابت فهذا يعني أن الكمية هي سبب الانحراف الموجود، وهذا ما يدل على قيام مصلحة المشتريات هنا بشراء كمية أقل من المواد الأولية.

### المطلب الثاني: الرقابة على العملية الإنتاجية في المؤسسة

تتمثل منتجات المؤسسة محل الدراسة أساسا في السميد وبقايا الطحين بالإضافة إلى منتجات أخرى سبقت الإشارة إليها، لكننا قمنا بإجراء الدراسة على كل من السميد العادي وبقايا الطحين وذلك بسبب نقص المعلومات المتوفرة لدينا.

#### ● السميد العادي:

✓ حساب الانحراف:

النتيجة التقديرية - النتيجة الفعلية = الانحراف.

$$+100109750 = 452487750 - 552597500$$

(الكمية × السعر) (الكمية × السعر).

$$(3250 \times 170030) (3250 \times 139227)$$

(التغير في الكمية) × السعر = الانحراف.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

$$+100109750 = 3250 \times (139227 - 170030)$$

(التغير في السعر)  $\times$  الكمية = الانحراف.

$$0 = 170030 \times (3250 - 3250)$$

● بقايا الطحين:

✓ حساب الانحراف:

النتيجة التقديرية - النتيجة الفعلية = الانحراف.

$$+527383.49 = 101626883.41 - 102154266$$

(الكمية  $\times$  السعر) (الكمية  $\times$  السعر).

$$(1401.87 \times 72493.80) (1401.87 \times 72870)$$

(التغير في الكمية)  $\times$  السعر = الانحراف.

$$527383.49 = 1401.87 \times (72493.80 - 72870)$$

(التغير في السعر)  $\times$  الكمية = الانحراف.

$$0 = 72870 \times (1401.87 - 1401.87)$$

من خلال الرقابة على العملية الإنتاجية نلاحظ أن المواد المنتجة الفعلية أقل من المتوقعة، وهذا انحراف غير ملائم ونظرا لثبات سعر كل من السميد وبقايا الطحين فإن الكمية هي سبب الانحراف غير الإيجابي، وبالتالي فإن المسؤولية عن هذا تقع على عاتق مصلحة الإنتاج. وقد يعود هذا إما لقلة ساعات العمل، أو ضعف القدرة الإنتاجية للآلات أو عدم كفاءة اليد العاملة، أو عدم وجود رقابة فعالة على عملية الإنتاج، ومن خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها والأسئلة التي قمنا بطرحها اتضح لنا أن سبب هذا الانحراف هو تجديد الآلات القديمة ما تسبب في توقف الإنتاج لفترة معينة، وذلك من أجل عملية تركيب هذه الآلات الجديدة وصيانتها وتدريب العمال على كيفية استخدامها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن مرمورة "قائمة"

### المطلب الثالث: الرقابة على المبيعات في المؤسسة

نظرا لقلة المعطيات المتوفرة لدينا اكتفينا بأخذ نموذج من المبيعات والمتمثل في كل من السميد وبقايا الطحين.

#### • السميد:

✓ حساب الانحراف:

النتيجة التقديرية - النتيجة الفعلية = الانحراف.

$$+93273975 = 459321525 - 552597500$$

(الكمية × السعر) (الكمية × السعر).

$$(3250 \times 170030) (3250 \times 141329.70)$$

(التغير في الكمية) × السعر = الانحراف.

$$+93273975 = 3250 \times (141329.70 - 170030)$$

(التغير في السعر) × الكمية = الانحراف.

$$0 = 170030 \times (3250 - 3250)$$

#### • بقايا الطحين:

✓ حساب الانحراف:

النتيجة التقديرية - النتيجة الفعلية = الانحراف.

$$-12837077.554 = 12837077.554 - 0$$

(التغير في الكمية) × السعر = الانحراف.

$$-12837077.554 = 1401.87 \times (914.20 - 0)$$

(التغير في السعر) × الكمية = الانحراف.

$$0 = 0 \times (1401.87 - 1401.87)$$

نلاحظ من خلال دراسة المبيعات أن هناك انحراف سلبي في الكميات المباعة والمتسبب هنا هي الكمية لأن السعر ثابت لا يتغير، وبالتالي فإن مصلحة الإنتاج تتحمل المسؤولية نظرا لتوقف الإنتاج نتيجة تجديد الآلات.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن التسيير الفعال والرقابة الجيدة للأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية يرتكز على قواعد وأصول علمية، ولكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها وأهدافها المسطرة ينبغي لها التركيز على وظيفة الرقابة التي تعتبر من أهم وظائف المؤسسة، وذلك من خلال وسائل التحليل المالي بغية ضمان السير الحسن للعملية الإنتاجية وتصحيح الانحرافات الموجودة في الوقت المناسب.

ومن خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة مطاحن مرمورة "قالمة" أظهرت نتائج التحليل المالي لغرض الرقابة على الأداء المالي وكشف الانحرافات، بعض المؤشرات الإيجابية والمتمثلة أساسا في تمتع المؤسسة بسيولة جيدة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وكذلك أظهرت بعض المؤشرات السلبية والتي تمثلت بالدرجة الأولى في التوقف عن الإنتاج لفترة معينة نتيجة اقتناء آلات جديدة ما تسبب في حدوث انحرافات سلبية بين النتيجة المتوقعة والنتيجة الفعلية.



خاتمة عامة

خاتمة عامة

يعتبر التحليل المالي أمر ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ولقد اخترنا في بحثنا هذا أحد أهم الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة، والتي تخص الجانب المالي ألا وهو التحليل المالي والذي يعد الأداة التي يستطيع المقيم من خلالها تشخيص السياسة المالية المتبعة، وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب الدراسة واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة، والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة والفعالية حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار، ولا يتأتى لها ذلك إلا باعتمادها على أدوات رقابية فعالة معتمدة على التحليل والتشخيص المالي بغرض كشف الانحرافات في الوقت المناسب داخل المؤسسة الاقتصادية.

ولذلك فإن التحليل المالي لم يعد فقط نسب مالية تقدم تفسيرات مالية، بل أصبح يستخدم كأداة لمراقبة أداء الشركات وكشف أي انحرافات أو اختلالات قد تحدث داخلها، نظراً إلى تداخل مهام مختلف وحداتها التي تلتقي كلها عند الأهداف الرئيسية للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام التحليل المالي من أجل مراقبة المحيط المالي للمؤسسة، من خلال المقارنة مع المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، لذلك فإن التحليل المالي يعتبر من أهم الوسائل التي تستعملها المؤسسات للرقابة على مختلف وحداتها وأنشطتها اليومية، وكذلك من أجل تطوير نفسها والوقوف على نقاط القوة والاستفادة منها وكذلك نقاط الضعف لإصلاحها أو تفاديها.

لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة البحث عن الدور الذي يلعبه التحليل كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية، كما حاولنا تحديد ضرورته في مؤسسة مطاحن مرمورة "قلمة" التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، للخروج في الأخير بالنتائج التالية:

من خلال تحليل عناصر الميزانية المالية تمكنا من استخلاص ما يلي:

- المؤسسة قامت بالاستغناء عن بعض الآلات المتقادمة؛
  - المؤسسة قامت بشراء تجهيزات إنتاج جديدة تواكب التطور التكنولوجي.
- إن الرقابة على الأداء المالي بالاعتماد على النسب المالية مكنتنا من التوصل إلى:
- المؤسسة استطاعت تحقيق هامش أمان والوفاء بجميع التزاماتها قصيرة الأجل، وذلك من خلال إتباعها لسياسات تمويلية تضمن لها الاستقلالية المالية والقدرة على ضمان أموال دائئها؛

- المؤسسة قامت بتغطية أصولها الثابتة من أموالها الخاصة ما يدل على أنها قمت بتحقيق هامش أمان متمثل في رأس مال العامل وذلك في سنة 2013 أما في سنتي 2014 و2015 حققت تراجع في رأس مال العامل نتيجة الارتفاع في الأصول الثابتة؛
- حققت المؤسسة مردودية اقتصادية ومالية سالبة خلال فترة الدراسة (2013-2015) ما يدل على أنها حققت خسارة في كل وحدة نقدية مستثمرة.
- أما الرقابة على الأداء المالي من خلال نسب النشاط تبين أن المؤسسة تواجه بعض المشاكل والمتمثلة في التنسيق بين مدة تحصيل ديونها من الزبائن ومدة تسديد ديونها للموردين، ويؤدي استمرار هذا الوضع إلى التأثير السلبي على الاستقلالية المالية للمؤسسة في المستقبل البعيد.
- ومن خلال الرقابة على الأداء المالي للمؤسسة مطاحن مرمورة توصلنا إلى أن:
- النتائج الفعلية لا تعكس ما تم تقديره من طرف إدارة المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور انحرافات غير ملائمة.
- المؤسسة حققت نتيجة سالبة خلال فترة الدراسة وذلك لعدم قدرة إدارتها على تسيير السيولة المتوفرة لديها بالطريقة المناسبة التي تضمن لها البقاء أولاً وتحقيق مردودية مالية واقتصادية موجبة خلال السنوات القادمة.
- وعلى أساس النتائج المتوصل إليها حاولنا الإجابة على التساؤلات المطروحة وكذلك إثبات الفرضيات الموضوعة سابقاً وتوصلنا إلى ما يلي:
- الفرضية الأولى:** التحليل المالي هو الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة وتطورها، هذه الفرضية خاطئة لأن بقاء المؤسسة وتطورها يعتمد على عدة عوامل أخرى هامة إلى جانب التحليل المالي.
- الفرضية الثانية:** تعتبر الرقابة أداة فعالة في كشف الانحرافات من خلال المتابعة المستمرة للنتائج في المؤسسة، هذه الفرضية صحيحة لأن الرقابة تمكننا من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع وبالتالي اكتشاف أي انحرافات قد تحدث نتيجة وجود خلل في المؤسسة ومعالجتها في الوقت المناسب.
- الفرضية الثالثة:** إن التحليل المالي يحقق أهداف الرقابة على الأداء المالي بأفضل السبل وأدق التفاصيل التي لا تستطيع الأدوات والأساليب الأخرى تحقيقها، هذه الفرضية خاطئة لأن التحليل المالي يعطي نتائج جيدة للرقابة على الأداء المالي لكن ليس بدقة كبيرة لأن هناك عوامل أخرى لا يستطيع التحليل المالي الكشف عليها نظراً لوجود عوامل أخرى غير كمية.

**الفرضية الرابعة:** التحليل المالي يعتبر أحد الأدوات التي تساعد مؤسسة مطاحن مرمورة على الرقابة عليها إضافة إلى أنه أحد الأدوات الفعالة في تقليل الانحرافات، هذه الفرضية تعتبر صحيحة وذلك لأن مؤشرات التحليل المالي تعطي صورة واضحة ودقيقة عن حقيقة الوضع المالي للمؤسسة في تلك الفترة ومن ثم اتخاذ الإجراءات الصائبة في المجال التسيير والرقابة في الوقت المناسب.

### الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال النتائج المتوصل إليها من دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:
- ضرورة الاهتمام أكثر بعملية الرقابة على الأداء المالي وهذا لاكتشاف نقاط القوة والضعف في مركزها المالي لتحسينها ومواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها؛
- التركيز أكثر على ضرورة تحقيق التوازن بين مستحقات ومدفوعات المؤسسة؛
- التقليل من الاحتفاظ بالسيولة لذا فننصح المؤسسة بتوظيف أموالها حتى تتحصل على فوائد تسمح في زيادة رقم أعمالها؛
- ينبغي على المؤسسة أن تتحكم في إيراداتها وتكاليفها لضمان نجاح تسييرها؛
- يجب على المؤسسة التوسع في استثمار القدرات المتاحة من أجل تحسين النتيجة؛
- استغلال الموارد المالية الذاتية بجدية وذلك لتفادي مشكل ضخامة الاقتراض؛
- وفي الأخير نرجو من المسؤولين المشرفين على إدارة الوحدة أن يكون لهم مستوى من الوعي بوضعية المؤسسة، وعدم محاولة تغطية الحقائق وإيجاد حلول لبقائها واستمراريتها.

# قائمة المراجع

#### • المراجع باللغة العربية:

- 1- أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 2- أبو زيد محمود المبروك، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ، ط2، السعودية، 2009.
- 3- إدريس وائل محمد صبحي، الغالي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، ط 1، بدون بلد نشر، 2009.
- 4- توفيق محمد، التكاليف المعيارية، مكتبة الشباب، مصر، 1973.
- 5- جابر عبد الرؤوف، الرقابة المالية و المراقب المالي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2004.
- 6- حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، ط1، دار الحامد، الأردن، 2006.
- 7- الحيايي ناجي وليد، بطمة عثمان محمد، التحليل المالي، دار حنين، الأردن، 1996.
- 8- الخطيب محمد محمود، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010.
- 9- الزبيدي حمزة محمود، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 10- الزغبى محمد هيثم، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، الأردن، 2001.
- 11- زغيب مليكة، بوشنقىر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2011.
- 12- الشنطي أيمن، عامر شقر، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، ط1، الأردن، 2005.

## قائمة المراجع

- 13- عاطف وليم أندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
  - 14- عباس علي، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، ط1، مكتبة الرائد، الأردن، 2002.
  - 15- عبد الله علي خلف، الحيايى وليد ناجي، التحليل المالي للرقابة على الأداء وكشف الانحرافات، مركز الكتب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2015.
  - 16- عرباجي إسماعيل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
  - 17- العلاق بشير، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، 2008.
  - 18- العليان ربحي محمد، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2007.
  - 19- الكايد محمد أحمد، الإدارة المالية والدولية العالمية والتحليل المالي الاقتصادي، دار كنوز، ط1، الأردن، 2010.
  - 20- الكرخي مجيد، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، ط1، الأردن، 2007.
  - 21- لسوس مبارك، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
  - 22- لطرش الطاهر، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
  - 23- مفلح محمد عقل، مقدمة في التحليل المالي، دار المستقبل، الأردن، 2000.
  - 24- منير شاكر محمد، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، ط1، مركز يزيد، الأردن، 2005.
  - 25- النعيمي عدنان تايه، التميمي أرشد فؤاد، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري، الأردن، 2008.
  - 26- همشري عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، دار الصفاء، ط1، الأردن، 2011.
- المراجع باللغة الفرنسية:

- 27- bartoli amine , **le management dans l'organisation publique**, edition dunod, Paris, 1997.
- 28- Canson Pierre, **la gestion financière de l'entreprise** "5ème édition donoud Paris, 1979.
- 29- Capiez Alain, **élément de gestion Financière**. Masson, 4 ed, Paris, 1994.
- 30- DEPALLENS GEORGE, **Gestion financière de l'entreprise**, Edition Sirey, 1990.
- 31- thaustron Amoud, **Evaluation des Enterprise Thechnique de gestion**, 3<sup>ème</sup> édition, Economica, France, 2005.

### • الرسائل والمذكرات:

- 32- بوغابة كوثر، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص مالية المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 33- الجرجاوي حليلة خليل، دور التحليل المالي للمعلومات المالية المنشورة في القوائم المالية للنتبؤ بأسعار الأسهم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

### • المجالات:

- 34- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

### • الملتقيات:

- 35- دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الأداء المالي من منظور المحاكاة المالية، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، بتاريخ 6-7 ماي 2005.

### • المواقع الالكترونية:

- 36- <http://alqashi.com/th/th85pdf>.
- 37- <http://Fr.wikipedia.org/wik/information>. Le 20/04/2016 à 18:00 h.
- 38- <http://cubba.yoo7.com/t1394-topi>.

ملاحقہ

## الملخص:

إن أبرز ما يميز البيئة الاقتصادية الحالية لأغلب المؤسسات هو التغير الدائم والمستمر، ولعل ذلك يعود لعدة أسباب أبرزها ثورة الاتصالات، التطورات التكنولوجية الهائلة في جميع المجالات الاقتصادية والصناعية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات على إتباع طرق تسييرية جديدة تأخذ بعين الاعتبار كل هذه المتغيرات وتعمل على إيجاد توليفة مناسبة لكل مواردها المادية والمعنوية من اجل البقاء، ومن هذا المنطلق فان التحليل المالي لم يعد فقط يقدم بعض الأرقام المالية لمتخذي القرار داخل المؤسسة بل تعداه ليصبح أداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التحليل المالية التي لا تأثر فقط على الجانب المالي للمؤسسة بل تؤثر أيضا على بعض النشاطات الأخرى للمؤسسة كالتجهيز، التوظيف والتكوين.

## الكلمات المفتاحية:

التحليل المالي، الرقابة، الأداء المالي، الميزانية المالية، التمويل، الانحرافات.

## Résumé :

Le changement perpétuel et constant caractérise l'environnement économique pour la plupart des entreprises et cela revient à plusieurs facteurs qui sont essentiellement la révolution dans les techniques de communication, grand développement technologique dans les domaines économique et industriels et aussi une compétition violente entre les différentes entreprise ce qui a pousser ces dernières à suivre des modes de management nouveaux qui prennent tous ces changements et aussi à trouver une combinaison idéale entre ses ressources matériels et immatériels pour leurs pérennités.

De ce fait, l'analyse financière n'est pas devenu seulement un outil présentant des chiffres financiers pour les décideurs mais il la dépasser pour devenir un outil de contrôle sur la performance des entreprises économiques utilisant l'analyse financière de qui n'affecte pas seulement le coté financier de l'entreprise mais aussi affect les autres activités telles que l'équipement et la formation.

## **Mots clés :**

Analyse financière, contrôle, performance financier, bilan financier, financement, déviation.