

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
فرع علوم مالية  
تخصص مالية المؤسسات

الموضوع:

تقييم الأداء المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية  
- دراسة حالة مجمع عبيدي -

تحت إشراف الأستاذة  
شعابنية سعاد

من إعداد الطالب  
عطى الله عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2012-2013

# كلمة شكر:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.....نشكره على حسن عونه

وتوفيقه لنا لإنجاز هذا العمل.

والصلاة والسلام على نبي محمد.

كلمة شكر و عرفان إلى نور دربي "أمي وأبي" حفظكما الله"

إليكما يا أغلى الناس أهدي ثمرة جهدي.

شكر و عرفان مع فائق الإحترام والتقدير إلى كل الأساتذة

بالأخص الأستاذة المشرفة: شعابنية سعاد.

وجزيل الشكر إلى كل من قدم يد المساعدة من قريب أو بعيد.

إلى كل من جاهد من أجل رفع راية العلم.

شكر مع إهداء خاص إلى الأعمدة التي أرتكز عليها للصمود "إخوتي".

وإلى كل الأصدقاء و من عرفني من قريب أو بعيد.

# الفهرس:

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة.....أ-ج

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية وإتخاذ القرارات المالي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المؤسسة

الاقتصادية.....2

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية و خصائصها ودورها.....

2.....

1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....2

2- خصائص المؤسسة الاقتصادية.....2

3- دور المؤسسة الاقتصادية.....3

1-3 إتجاه أصحاب الملكية.....3

2-3 إتجاه المستخدمين.....3

3-3 إتجاه المستهلك.....3

4-3 دور تكوين وتدريب العمال.....3

المطلب الثاني: أهداف وأنواع المؤسسة الاقتصادية

ووظائفها.....3

1- أهداف المؤسسة الاقتصادية.....3

1-1 أهداف اقتصادية.....3

2-1 أهداف اجتماعية.....4

1-3 الأهداف التكنولوجية.....4

2 أنواع المؤسسات الاقتصادية.....4

1-2 حسب القطاع.....4

2-2 حسب الحجم.....4

3-2 حسب معايير أخرى.....5

- 4-2 حسب الشكل القانوني.....5
- 5-2 حسب طبيعة الملكية.....5
- 3- أهمية المؤسسة الاقتصادية.....6
- 1-3 أهمية اقتصادية.....6
- 2-3 أهمية اجتماعية.....7
- 4- وظائف المؤسسة الاقتصادية.....7
- 1-4 الوظيفة الإدارية.....7
- 2-4 الوظيفة التقنية(وظيفة الإنتاج).....7
- 3-4 الوظيفة التجارية.....7
- 4-4 الوظيفة التسويقية.....7
- 5-4 الوظيفة الاجتماعية.....7
- 6-4 الوظيفة المحاسبية.....7
- 7-4 الوظيفة المالية.....7

المطلب الثالث: الإدارة المالية في المؤسسة

الاقتصادية.....8

- 1- تطور الوظيفة المالية.....8
- 2- مفهوم الوظيفة المالية.....8
- 3- أهمية الوظيفة المالية.....9

المطلب الرابع: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و علاقتها بالإدارات الأخرى.....9

1- موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي

للمؤسسة.....9

2- علاقة الوظيفة المالية بوظائف الإدارة الأخرى

.....11

1-2 الإنتاج و الإدارة المالية.....11

2-2 المحاسبة و الوظيفة المالية.....11

3-2 التسويق و الإدارة المالية.....11

3- دور المدير المالي في المؤسسة الاقتصادية

.....11

- 11.....المبحث الثاني: مدخل إلى اتخاذ القرار.....المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار و أهميتها.....12
- 1- تعريف عملية اتخاذ القرار.....12
- 2- أهمية عملية اتخاذ القرار.....12
- المطلب الثاني: أنواع القرارات.....12
- 1- تصنيف القرارات تبعا لهدفها أو غرضها.....13
- 1-1 قرارات إستراتيجية.....13
- 2-1 قرارات تقنية.....13
- 3-1 قرارات تشغيلية.....13
- 2 - تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المشكلة.....13
- 1-2 قرارات مبرمجة.....13
- 2-2 قرارات غير مبرمجة.....13
- 3- تصنيف القرارات تبعا لمجال اهتمامها.....13
- المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار.....13
- 1- تحديد الهدف أو المشكلة.....14
- 2 - جمع المعلومات و تحليلها.....15
- 3 - إيجاد البدائل و تقييمها.....15
- 4 - إختيار البديل المناسب.....15
- 5 - تنفيذ القرار.....15
- 6- تقييم نتائج القرار.....15
- المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.....16
- 1- عوامل البيئة الخارجية.....16
- 2- عوامل البيئة الداخلية.....16
- 3 - عوامل شخصية و نفسية.....16
- 4- عوامل أخرى.....17
- 1-4 تأثير عنصر الزمن.....17
- 2-4 تأثير أهمية القرار.....17

17.....	المبحث الثالث: ماهية القرارات المالية.....
	المطلب الأول: الفرق بين التقرير المالي و القرار
17.....	المالي.....
17.....	1- تعريف التقرير المالي.....
17.....	2- أهمية التقرير المالي.....
17.....	3- معايير إعداد التقرير المالي.....
18.....	4- مفهوم القرار المالي.....
18.....	5- مراحل إتخاذ القرار المالي.....
18.....	1-5 فهم الموضوع أو الهدف.....
18.....	2-5 معالجة المعلومات.....
19.....	3-5 إتخاذ القرار .....
19.....	4-5 صياغة وإيصال القرار.....
19.....	6- أدوات إتخاذ القرارات المالية.....
19.....	1-6 تقييم الأداء لمالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية .....
	2-6 مخطط التمويل كأداة لإتخاذ القرارات على المدى
	المتوسط.....
20.....	3-6 تقييم المشاريع الاستثمارية.....
20.....	1-3-6 الأساليب التقليدية.....
20.....	2-3-6 الأساليب الحديثة.....
21.....	المطلب الثاني: قرار التمويل.....
21.....	1- تعريف قرار التمويل.....
21.....	2- أهداف التمويل.....
21.....	3- أنواع التمويل.....
22.....	1-3 قرار التمويل قصير المدى.....
23.....	2-3 قرار التمويل المتوسط المدى.....
24.....	المطلب الثالث : قرار الإستثمار.....
24.....	1- تعريف الإستثمار.....
24.....	2- أنواعه.....
24.....	1-2 إستثمار التجديد (التحديث).....

24	2-2 إستثمار التوسع
24	3-2 إستثمار جديد
25	3- العوامل الرئيسية لإتخاذ قرار الإستثمار
25	3-1 التدفقات النقدية الداخلة والخارجة
	3-2 التدفقات النقدية السنوية المتعلقة بتشغيل وإدارة الأصل الإستثماري
	3-3 التدفقات النقدية المتوقعة في نهاية المدة للأصل الإستثماري
25	3-4 التدفقات النقدية الخارجة
	المطلب الرابع : الإدارة المالية و دورها في إتخاذ القرار المالي
25	المالي
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني:الإطار النظري للتحليل و تقييم الأداء المالي
	تمهيد
	المبحث الأول :عموميات حول التحليل و الأداء المالي في المؤسسة
29	المطلب الأول: ماهية التحليل المالي
29	1- مفهوم التحليل المال
30	2- أهداف التحليل المالي و استعمالاته
30	2-1 أهداف التحليل المالي
30	2-1-1 استعمالات التحليل المالي
30	2-1-2 التحليل الائتماني
30	2-2-3 تحليل الاندماج و الشراء
31	2-2-4 تحليل تقييم الأداء
31	2-2-5 التخطيط
31	3 أدوات التحليل المالي
31	3-1 التحليل الرأسي
31	3-2 التحليل الأفقي
31	3-3 التحليل بالنسب المالية
32	4- خطوات التحليل المالي
32	4-1 التصنيف

32	2-4 المقارنة.....
32	3-4 الاستنتاج.....
32	5 - الجهات المستفيدة من التحليل المالي .....
32	1-5 الأطراف الداخلية.....
34	2-5 الأطراف الخارجية.....
37	المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي .....
37	1 - مفهوم تقييم الأداء.....
38	2 - أنواع تقييم الأداء.....
38	1-2 تقييم الأداء المخطط.....
38	2-2 تقييم الأداء الفعلي.....
38	2-3 تقييم الأداء المعياري.....
38	3- أهمية عملية تقييم الأداء ومراحلها.....
39	1-3 أهمية عملية تقييم الأداء.....
39	2-3 مراحل عملية تقييم الأداء.....
40	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة.....
40	1- الأهداف المالية للمؤسسة.....
40	1-1 السيولة و اليسر المالي .....
40	2-1 التوازن المالي.....
41	3-1 المردودية.....
41	4-1 إنشاء القيمة.....
41	2- مصادر معلومات تقييم الأداء.....
42	1-2 المصادر الخارجية:.....
42	2-2 المصادر الداخلية.....
42	1-2-2 الميزانية.....
42	2-2-2 جدول حسابات النتائج.....
44	3-2 الملاحق.....
44	المطلب الرابع: معايير و مؤشرات الأداء المالي.....
45	1- معيار العائد على المال المستثمر.....
45	2- معيار القيمة المضافة.....
45	3- معيار هامش الربحية.....
46	المبحث الثاني: القوائم المالية كأداة لتقييم الأداء.....



46.....	المطلب الأول: تعريف وأهمية القوائم المالية
46.....	1- تعريف القوائم المالية
46.....	2-أهمية القوائم المالية
46.....	1-2 أداة اتصال
47.....	2-2 وسيلة في تقييم الأداء
47.....	3-2 وسيلة في اتخاذ القرارات اللازمة
47.....	المطلب الثاني: أهداف القوائم المالية
48.....	المطلب الثالث: أنواع القوائم المالية
48.....	1- الميزانية
51.....	1-1 تعريف الميزانية
51.....	2-1 تحليل الميزانية بواسطة التوازنات المالية
52.....	2- حساب النتائج
53.....	3- جدول تدفقات الخزينة
53.....	1-3 الأنشطة التشغيلية (وظيفة الاستغلال)
53.....	2-3 الأنشطة الاستثمارية (وظيفة الاستثمار)
53.....	3-3 الأنشطة التمويلية (وظيفة التمويل)
54.....	المبحث الثالث: النسب المالية كأداة لتقييم الأداء
54.....	المطلب الأول: ماهية النسب المالية و أسس استخدامها
54.....	1- تعريف النسب المالية
55.....	2- أسس استخدام النسب المالية
56.....	المطلب الثاني: أهمية النسب المالية في عملية تقييم الأداء المالي و حدود استخدامها
56.....	1- أهمية النسب المالية في عملية تقييم الأداء المالي
56.....	2- حدود استخدام النسب المالية في عملية تقييم الأداء المالي
57.....	المطلب الثالث: أنواع النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء المالي
57.....	1- نسب السيولة
57.....	1-1 نسبة السيولة العامة
58.....	2-1 نسبة السيولة المخفضة، المختصرة
58.....	3-1 نسبة السيولة الحالية
58.....	4-1 نسبة سيولة الأصول
58.....	2- النسب الهيكلية
58.....	1-2 نسب التمويل الدائم

59	2-2. نسبة التمويل الذاتي.....
59	3-2 نسبة قابلية التسديد.....
60	3- نسب المديونية.....
60	3-1 نسبة الاستقلالية المالية.....
60	3-2 نسبة قابلية التسديد.....
60	4- نسب المردودية.....
60	4-1 نسبة المرد ودية المالية.....
61	4-2 نسبة المردودية الاقتصادية.....
61	4-3 نسبة المردودية التجارية (معدل دوران الأصول الثابتة).....
61	4-3 نسبة المردودية التجارية (معدل دوران الأصول الثابتة).....
61	5-1- مدة دوران المخزون.....
61	5-2- مدة دوران العملاء.....
62	5-3- مدة دوران الموردين.....

#### خلاصة الفصل

#### الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي

##### تمهيد

65	المبحث الأول: تقديم عام للدراسة الميدانية ومجمع عبيدي.....
65	المطلب الأول : نشأة المجمع وتطوره.....
65	1- نشأة المجمع.....
65	2- تطور المجمع.....
66	المطلب الثاني :أهداف مجمع عبيدي.....
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي و فروعه.....
67	المبحث الثاني:تحليل الأداء المالي لمجمع عبيدي.....
71	المطلب الأول :تحليل أداء الميزانية.....
77	مطلب الثاني:تحليل أداء حساب النتائج.....
79	المطلب الثالث: تحليل الأداء من خلال النسب المالية.....
المطلب	الرابع:التقرير المالي و القرارات المالية
المتخذة	81.....

المبحث الثالث:تقييم الأداء المالي و دوره في إتخاذ القرار  
84.....

المطلب الأول:تقييم التقرير المالي للفرع خلال سنتي (2009-  
2010).....84

المطلب الثاني:تقييم الأداء المالي للفرع.....84

المطلب الثالث:تقييم القرارات المالية للفرع.....85

خلاصة الفصل

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

### المقدمة :

تعتبر البيانات المالية انعكاساً رسمياً وحتمياً لأي نشاط اقتصادي ، وهذا ينسجم مع منظور النظم المالية في تقديم نظرة شاملة وواسعة حول النشاط الاقتصادي في أية مؤسسة، هذا النشاط الذي يعتبر نظام مترابط لحركة الموارد المالية والتي يتم تفعيلها بقرارات إدارية ومالية ونظام معلومات يعكس الصورة الفعلية والدقيقة للوضع المالية للمؤسسة.

إن اتخاذ القرارات المالية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للإدارة المالية ، فمقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة المدير العام وفهمه للقرارات المالية وأساليب اتخاذها، وبما لديه من مفاهيم تضمن ترشيد القرارات وفعاليتها، وإدراك أهمية وضوحها ووقتها، والعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها. ويعتبر اتخاذ القرار باستخدام القوائم والنسب المالية أحد الوسائل المهمة والأكثر شيوعاً التي تستخدمها المؤسسات في قياس قدرتها على استمرار نشاطاتها الاقتصادية وتوسيعها من خلال إيجاد التناسق والتفاعل بين مواردها المتاحة واستخداماتها بشكل امثل لتحقيق الجودة العالية في الإنتاج بأقل الجهود والتكاليف وكذا إيجاد الأساليب التمويلية المناسبة في حالة الإستثمارات الجديدة ، لذلك فعملية اتخاذ القرارات باستخدام التقييم المالي يعد من المؤشرات المهمة لتقييم أدائها بشكل عام والأداء المالي على وجه التحديد، كما تعد من الأدوات الرقابية المهمة التي تمارسها لقياس مجالات أدائها وكشف مواطن القوة والضعف، فضلاً عن أنه مؤشر هام للتعرف على المركز المالي والائتماني لها. وبما أن الأمر يتعلق بتقييم الأداء المالي للمؤسسة لاتخاذ القرارات المالية الملائمة فإن الهدف من عملية التقييم يتمثل في تحليل قوائمها المالية وتحديد النسب المالية المميزة للأداء لتحديد الوضع المالي لها ومقارنته بمنافسيها على مستوى القطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها.

واعتماداً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لتبيان أهمية استخدام المؤشرات المالية والمتمثلة في النسب المالية وكذا رؤوس الأموال العاملة والاحتياج منه والعلاقة التي تربط بينهما في اتخاذ القرارات المالية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:  
**ما مدى فعالية تقييم الأداء المالي في ترشيد إتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية؟**

و على ضوء هذه الإشكالية و للإجابة عليها قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- ✓ إن عملية تقييم الأداء المالي تعتبر المادة الخام لإدارة المؤسسة في إتخاذ قراري التمويل و الإستثمار.
- ✓ تعكس أساليب تقييم الأداء المالي المتمثلة في تحليل القوائم و النسب المالية نقاط القوة و الضعف للأداء المالي للمؤسسة أي تشخيصها.
- ✓ تحتوي التقارير المالية على مختلف المعطيات المالية ذات المصدقية والدقة والتي بدورها توجه و ترشد عملية إتخاذ القرار.
- ✓ إن الإعتماد على التقييم المالي من خلال تحليل القوائم و النسب المالية يجعل من المؤسسة دائماً ناجحة وقادرة على مواجهة أي عسر مالي.

## المقدمة

- ✓ يعتمد مجمع عبيدي في إتخاذ قراراته المالية على أسلوب تقييم أدائه المالي الفعلي.
- ✓ يملك فرع عبيدي minoterie هيكله مالية جيدة.

وتوجد عدة أسباب تدفعا لاختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

- ✓ ملائمة موضوع الدراسة والتخصص.
- ✓ ضرورة وضع و استخدام أدوات عملية في خدمة الواقع الاقتصادي لمعرفة كيفية عمل الوضعية المالية في المؤسسة و مدى قدرتها في تسيير التدفقات المالية ، و ذلك من خلال دراسة التوازنات المالية.
- ✓ التعرف على كيفية استخدام التحليل المالي داخل المؤسسة.
- ✓ الحكم على النتائج المالية وبلورتها كمعطيات في عملية إتخاذ القرار.
- ✓ إستخراج العلاقة بين الإدارة المالية في المؤسسة مع مختلف الأطراف الفاعلة فيها.
- ✓ رغبة في تطوير هذا الموضوع ونقله من صيغته النظرية الجامدة إلى الصيغة الديناميكية التطبيقية، وتفعيل دور التقييم المالي في إتخاذ القرار الفعلي داخل المؤسسة.
- ✓ وفرة المعلومات المالية الحقيقية داخل المؤسسة المدروسة بحكم العمل الميداني في قسم المالية بها.

وأثناء دراستنا لهذا الموضوع فقد تم الإعتماد على:

**المنهج الوصفي:** من خلال وصف وجمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة في الفصلين الأول والثاني.

**المنهج التحليلي:** من خلال تحليل الوثائق والمعطيات المالية المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأدوات كالتالي:

- ✓ السجلات والوثائق: الميزانية، جدول حساب النتائج.
- ✓ المقابلة الرسمية: مع المدير العام والمدير المالي للمؤسسة.
- ✓ المقابلة غير الرسمية: أستخدمت بهدف الحصول على معلومات ومواقف وأفكار وتوجهات التي لم نتمكن من الحصول عليها من خلال المقابلات الرسمية.
- ✓ الملاحظة: بهدف معرفة الحقائق داخل المؤسسة في أجواء طبيعية بعيدة عن التصنع.

ولإثراء الموضوع من الناحية العلمية والنظرية تم الإعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بالموضوع سواء باللغة العربية أو الأجنبية إضافة إلى مواقع الأنترنت بغية إضافة مصداقية أكبر لموضوع الدراسة.

### ❖ خطة الدراسة:

لتجسيد موضوع البحث و الوصول إلى النتائج المنتظرة من هذه الدراسة، وللتأكد من الفرضيات المعروضة، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** وجاء بعنوان الإطار النظري للمؤسسة الإقتصادية وإتخاذ القرارات المالية، ويحتوي على ثلاثة مباحث تناولنا فيها: ماهية المؤسسة الإقتصادية، مدخل إلى إتخاذ القرار، عموميات حول القرارات المالية.

**أما الفصل الثاني:** وجاء بعنوان الإطار النظري للتحليل والتقييم الأداء المالي، وقد إحتوى على المحاور الأساسية التالية: ماهية التحليل والأداء المالي داخل المؤسسة الإقتصادية، القوائم المالية كأداة لتقييم الأداء المالي، النسب المالية كأداة لتقييم الأداء المالي.

**الفصل الثالث:** وهو بمثابة الجزء التطبيقي في البحث، ويتضمن دراسة تطبيقية حول مجمع عبيدي تم تناوله من خلال تقسيمه إلى المحاور الأساسية التالية: التقديم العام للمجمع ، التحليل المالي للمعطيات المالية من خلال تحليل القوائم وإستخراج النسب وأهم القرارات المالية المتخذة، وأخيرا تقييم الأداء المالي للمجمع وتقديم الإقتراحات الممكنة.

### ❖ صعوبات البحث:

تتمثل أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بهذه الدراسة في صعوبة تفسير النتائج المحصل عليها ، والتي قد لا تفسر في بعض الأحيان اتجاهات المؤسسة بالإضافة إلى نقص المعرفة بمختلف الظواهر المحيطة بالمؤسسة.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الإقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

### تمهيد:

تواجه المؤسسات الإقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطورات سريعة وعميقة في مجالات عدة سواء إقتصادية، إجتماعية، سياسية وتكنولوجية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة ليس بالضرورة من أجل تحقيق تقدمها وازدهارها لكن غالبا ما يكون من أجل الحفاظ على بقائها. كما أدى تعدد المعطيات والمؤشرات وكثرتها إلى ضرورة توفير معلومات مالية دقيقة تفيد بشكل فعال متخذي القرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة.

إن الأعمال التي نقوم بها في حياتنا اليومية تتطلب قرارات تتخذها فرديا أو بمشاركة الآخرين إتخاذ القرارات يعني القيام بالحركة والإقدام على العمل لبلوغ الأهداف المنشودة، فالنجاح في الأعمال يقاس في معظم الأحيان بالقرارات الصائبة التي تتخذها. كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسة، فالقرارات تتنوع بحسب معايير مختلفة والمسير مطالب بممارستها لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا مرهون بمدى إحترامه لمراحل معينة تساعده في حل المشاكل المطروحة أمامه، وقد تباينت الآراء حول هذه العملية وتشكلت نظريات تعبر عن الإتجاهات التي إتبعها الإقتصاديون في النظر إليها وتفرعت طرق إتخاذ القرار، ولعل أن أهم ما تعتمد عليه الإدارة المالية في تقديم هذه المعلومات هو التقرير المالي و من هذا إزدادت أهمية الشخص المسير والمحيط الذي يعمل فيه وإختلفت عوامل البيئة المؤثرة سواء إيجابيا أو سلبيا على هذه العملية. وللكشف عن طبيعة هذه العملية ارتأينا التطرق إلى:

- ❖ ماهية المؤسسة الإقتصادية:من خلال تعريفها و خصائصها و تقسيماتها.
- ❖ الوظيفة المالية من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي و علاقتها بالإدارات الأخرى.
- ❖ ماهية القرار المالي و مراحل إتخاذه و دور المدير المالي في ذلك.
- ❖ الفرق بين التقرير و القرارات المالية و المعايير اللازمة لإتخاذهما و العوامل المؤثرة فيهما.

### خلاصة الفصل :

وكحوصلة لهذا الفصل يتضح لنا أن نجاح أي مؤسسة إقتصادية وتحقيقها لأهدافها مرهون بالقرارات الناجحة المتخذة من طرف المدير المالي ممثل الإدارة المالية، حيث أن هذه الأخيرة تلعب دورا في إتخاذ أي قرار داخل المؤسسة لأن جميع القرارات لها منظور مالي مهما كان نوعها ومهما كان متخذها، وهذه القرارات تضمن تحقيق أهداف المؤسسة خاصة منها الإستراتيجية.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الإقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

---



## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

### تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده عالم الأعمال من تطورات سريعة وعميقة في مجالات عدة سواء إقتصادية، إجتماعية، سياسية وتكنولوجية تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في صراع دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة ليس بالضرورة من أجل تحقيق تقدمها وازدهارها لكن غالباً ما يكون من أجل الحفاظ على بقائها. كما أدى تعدد المعطيات والمؤشرات وكثرتها إلى ضرورة توفير معلومات مالية دقيقة تفيد بشكل فعال متخذي القرارات على كافة المستويات داخل المؤسسة.

إن الأعمال التي نقوم بها في حياتنا اليومية تتطلب قرارات تتخذها فردياً أو بمشاركة الآخرين إتخاذ القرارات يعني القيام بالحركة والإقدام على العمل لبلوغ الأهداف المنشودة، فالنجاح في الأعمال يقاس في معظم الأحيان بالقرارات الصائبة التي تتخذها.

كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسة، فالقرارات تتنوع بحسب معايير مختلفة والمسير مطالب بممارستها لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا مرهون بمدى إحترامه لمراحل معينة تساعده في حل المشاكل المطروحة أمامه، وقد تباينت الآراء حول هذه العملية وتشكلت نظريات تعبر عن الإتجاهات التي إتبعها الإقتصاديون في النظر إليها وتفرعت طرق إتخاذ القرار، ولعل أن أهم ما تعتمد عليه الإدارة المالية في تقديم هذه المعلومات هو التقرير المالي ومن هذا إزدادت أهمية الشخص المسير والمحيط الذي يعمل فيه وإختلفت عوامل البيئة المؤثرة سواء إيجابياً أو سلبياً على هذه العملية.

وللكشف عن طبيعة هذه العملية ارتأينا التطرق إلى:

- ❖ ماهية المؤسسة الاقتصادية: من خلال تعريفها و خصائصها و تقسيماتها.
- ❖ الوظيفة المالية من خلال موقعها في الهيكل التنظيمي و علاقتها بالإدارات الأخرى.
- ❖ ماهية القرار المالي و مراحل إتخاذه و دور المدير المالي في ذلك.
- ❖ الفرق بين التقرير و القرارات المالية و المعايير اللازمة لإتخاذهما و العوامل المؤثرة فيهما.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزاً معتبراً في كتابات وأعمال الإقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الأيديولوجية، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع، وقد اتخذت أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها البعض نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة خاصة في القرن العشرين "20م".

وقد رأينا أنه لا يمكننا دراسة حالة مؤسسة ما إلا بمرورنا على مدخل يشمل مفهوم المؤسسة وتصنيفاتها.

**المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية و خصائصها ودورها**

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم المفاهيم الأساسية للمؤسسة من حيث المفهوم والخصائص.

### 1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية

إن كلمة مؤسسة هي ترجمة للكلمة ENTREPRISE ولديها تعاريف متعددة نذكر منها<sup>1</sup>:

❖ تعرف المؤسسة على أنها "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات".

❖ وتعرف بأنها "القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم البعض، كما أن لمؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".

❖ كما يعرفها مكتب العمل الدولي بأنها "مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".

و من التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي :

المؤسسة الاقتصادية هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.

### 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية<sup>2</sup>:

❖ للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها و القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي أنشأت من أجلها.

❖ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية، و عمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها من الظروف المتغيرة.

❖ التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها (أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين،

(.....)

### 3- دور المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة عدة أدوار سنحاول التركيز على أربعة منها والمتمثلة في ما يلي<sup>3</sup>:

3-1 اتجاه أصحاب الملكية: البحث عن تحسين المر دودية (تعظيم الأرباح – الفائدة... الخ).

1 - العربي دخموش، محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 9.

2 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 19.

3 - إسماعيل عبد الرحمان، حربي عريفات، مفاهيم و نظم اقتصادية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 428.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

- 3-2 اتجاه المستخدمين: يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءتهم ويحسن المراقبة لضمان العمل وخاصة الترقية الداخلية بالتدرج.
- 3-3 اتجاه المستهلك: تنتج المؤسسة استجابة لحاجة المستهلكين، ويكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين أهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء.
- 3-4 دور تكوين وتدريب العمال: وذلك بالترقية الاجتماعية ودفع الرواتب في أوقاتها مما يساهم في زيادة النشاط والحماس عند العمال.
- المطلب الثاني: أهداف وأنواع المؤسسة الاقتصادية ووظائفها**
- وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف المؤسسة ووظائفها ليتسنى لنا إيجاد العلاقة بين إدارتها والقرارات المتخذة.
- 1- أهداف المؤسسة الاقتصادية
- يهدف منشؤ المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة، إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها<sup>1</sup>:

- 1-1 أهداف اقتصادية: يمكن إظهارها كما يلي:
- ❖ الربحية: وهو الربح الصافي الذي تحققه المؤسسة، ويعتبر من بين المعايير الأساسية لصحة المؤسسة اقتصاديا، والمحافظة على استمرارها في الوجود، وكذا إمكانية رفع رأسمالها.
  - ❖ تحقيق متطلبات المجتمع: ويتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات لتغطية تكاليفها وعند القيام بعملية البيع، فهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة، نستطيع القول أن المؤسسة تحقق هدفين أساسيين:
    - ✓ تغطية طلب المجتمع.
    - ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
  - ❖ عقلنة الإنتاج: يتم هذا بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج حتى تضمن المؤسسة أن تحقق أرباحا.

- 1-2 أهداف اجتماعية: من بين الأهداف العامة للمؤسسة الأهداف الاجتماعية التي تتمثل فيما يلي:
- ❖ ضمان مستوى مقبول من الأجور: على المؤسسة أن تضمن لعمالها مستوى من الأجور يسمح له بتلبية حاجاتهم، إذ يعتبر العامل العنصر الحي والحيوي في المؤسسة.
  - ❖ تحسين مستوى معيشة العمال: نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات في جميع الميادين يفرض عليها توفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعمال.
  - ❖ إقامة أنماط استهلاكية جديدة: وذلك بتقديم منتجات جديدة.
  - ❖ توفير تأمينات ومرافق العمال: تعمل المؤسسات على تقرير بعض التأمينات مثل: التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد..... الخ.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 48-50.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

1-3 الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق ذكره تؤدي المؤسسة أهدافا هامة في الميدان التكنولوجي، نوجزها في البحث والتطوير، فمع تطور المؤسسات عملت هذه الأخيرة على توفير مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل، والطرق الإنتاجية علميا، ويمثل هذا النوع من البحث نسب عالية من أجل الدخل الوطني في الدول المتقدمة، وخاصة في السنوات الأخيرة.

2- أنواع المؤسسات الاقتصادية

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالا متعددة و نظرا للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة. نذكر أهمها<sup>1</sup>:

1-2 حسب القطاع: تصنف إلى ثلاث قطاعات أساسية و هي:

❖ القطاع الأول: و يضم المؤسسات التي لها علاقة متينة مع الطبيعة مثل : المؤسسات الإستخراجية.

❖ القطاع الثاني: و يعتبر تابع للقطاع الأول و الذي هو قطاع المؤسسات التحويلية للقطاع الصناعي و كذلك المؤسسات التابعة للبناء و الأشغال العمومية ( بناءات خفيفة وثقيلة).

❖ القطاع الثالث: و هو قطاع تابع للقطاع الأول و الثاني حيث أنه يضم مؤسسات التوزيع والتسويق ومؤسسات النقل بمختلف أنواعها و التأمين و البنوك.

2-2 حسب الحجم: يرجع تصنيف المؤسسات حسب الحجم إلى أهمية المؤسسة ومكانتها في الاقتصاد و اختلف في عدد المعايير التي تمكن من تصنيف المؤسسات حسب حجمها. نذكر منها التصنيف الآتي:

❖ المؤسسات الصغيرة: يتراوح عدد عمالها ما بين (1 إلى 10) و تعود ملكيتها غالبا لشخص واحد أو العائلة و تتمثل في المؤسسات الزراعية و التجارية و الإنتاج الحرفي.

❖ المؤسسات المتوسطة: ويتراوح عدد عمالها (500-10) و هي نشيطة و فعالة في أغلب الأحيان و تتميز بالابتكار و الإبداع في نشاطها الإنتاجي و تساعد السلطات في الانتشار و الترقية.

❖ المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات الضخمة أي المجمع الوطني و تستخدم عددا هاما من العمال يكون كبير و كذلك الموارد المالية الضخمة و تعود ملكيتها في أغلب الأحيان إلى عدة أشخاص.

2-3 حسب الشكل القانوني: تصنف تبعا لعدد من الأشخاص الذين يوظفون أموالهم فيها إلى:

❖ مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته.

❖ الشركات: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر.

2-4 حسب طبيعة الملكية: تصنف المؤسسات حسب طبيعة الملكية إلى من تعود له الملكية :

❖ الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص أي هم الذين يتحكمون فيها دون تدخل الدولة.

1 - ويكيبيديا الموسوعة الحرة، المؤسسات الاقتصادية ، تاريخ الزيارة : 2013-02-27 ، على الساعة: 00.07، من الموقع: WIKIPEDIA. <http://www.chababe1.com/2M:NITES.NTM>

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

- ❖ المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى الدولة أو القطاع الخاص .
- ❖ المؤسسات العامة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة و للجهات المحلية، حيث تقوم الدولة بإنشاء تلك المؤسسات، و تتحكم في تسيرها.
- 2-5 حسب طبيعة النشاط الاقتصادي: وتصنف إلى مؤسسات صناعية، تجارية، فلاحية ومالية.
- 2-6 حسب معايير أخرى: وهناك تصنيف آخر للمؤسسات الاقتصادية يأخذ بعين الاعتبار عدد العمال ورقم الأعمال كمعيارين أساسيين للتصنيف كما يوضحه الجدول الآتي<sup>1</sup>:

جدول رقم (1-1): تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم.

معياري التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال. -سهل الاستعمال.	- يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات. - ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال. - شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية.
حسب رقم الأعمال	- دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني(إلا في حالة التضخم) . -مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.	- ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي). -لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة.

<sup>1</sup>- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 45.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

<p>- يختلف حسب درجة التكامل. - يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج. - يمكن أن يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.</p>	<p>- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة. - يسمح بقياس الإنتاجية. - يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي.</p>	<p>حسب القيمة المضافة</p>
--	---	-----------------------------------

**Source:** J. M. AURIAC et les autres, **Economie d'entreprise**, Costeilla, Paris, 1995, P 49

### 3- أهمية المؤسسة الاقتصادية

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زمني و مكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به و من خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية و التي تظهر في جانبين أساسيين<sup>1</sup>:

#### 3-1 أهمية اقتصادية: و يكمن حصرها فيما يلي:

❖ ظهور منشآت تجارية جديدة: بحيث إن زيادة عدد السكان في منطقة يؤدي إلى ظهور مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة و بالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية لتلبية حاجات العمال الجدد و تلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية .

❖ التأثير على الاستهلاك: إن سياسات البيع التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع، فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة و هذا ما يفيد الطبقة العاملة.

#### 3-2 أهمية اجتماعية: للمؤسسة أهمية اجتماعية تكمن فيما يلي:

❖ توفير الشغل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل و هذا سمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني و تختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤ و نوع النشاط الذي تنشط فيه و كذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.

❖ التأثير على الأجور: للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور و بقوة استقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته و تطويره.

❖ دفع عجلة التغيير: إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير و ذلك بإنشاء مساكن للعمال و إعداد الطرق، والمرافق العامة.

#### 3- وظائف المؤسسة الاقتصادية

من خلال الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يمكن تحديد الوظائف التي تتكون منها، وقد تختلف هذه الوظائف من حيث العدد من مؤسسة إلى أخرى لأسباب ترجع إما لحجم المؤسسة أو طبيعة نشاطها ولكن المتفق عليه هو أن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها و التي تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - ويكيبيديا الموسوعة الحرة، مرجع سبق ذكره، ص11.

<sup>2</sup> - محمد أكرم العدوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، 2002، ص ص12-13.

## الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

- 1-4 الوظيفة الإدارية: و تشمل مختلف المهام الإدارية اللازمة لتحقيق الهدف المنشود من طرف المؤسسة ، من تنظيم و مراقبة و تخطيط و تنسيق.
- 4-2 الوظيفة التقنية(وظيفة الإنتاج): تهتم بتحديد أساليب الإنتاج و تقنياته بهدف صنع المنتجات و توجيهها للبيع.
- 4-3 الوظيفة التجارية: دورها ينصرف إلى العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين، و السهر على تصريف المنتجات بواسطة الوظيفة التسويقية.
- 4-4 الوظيفة التسويقية: هي المعنية بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة و بفضل هذه الوظيفة تتمكن المؤسسة من تكيف منتجاتها حسب رغبات الزبائن و تحتوي هذه الوظيفة على وظيفتين أساسيتين (شراء، بيع) و هدفها هو اكتشاف حاجيات المستهلكين بغية إشباعها.
- 4-5 الوظيفة الاجتماعية: و تعني بتنمية قدرات و مهارات و مواهب العاملين أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بغية تحقيق أهدافها.
- 6-4 الوظيفة المحاسبية: و هي الوظيفة المنطوية على مجموعة العمليات المحاسبية التي تترجم نشاط المؤسسة إلى أرقام مقومة بعملة بلد، كما تقوم بملاحظة و تسجيل التدفقات التي تنشأ نتيجة نشاط المؤسسة و قياس أثرها.
- 4-7 الوظيفة المالية: تعبر عن أوجه النشاط الإداري للمؤسسات المتعلقة بتنظيم حركة الأموال إذ يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية، و التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط و الرقابة بالنسبة لمختلف العمليات و الأنشطة و كذلك تلخيص المعاملات المالية و التجارية على مختلف أنواعها، و هذا ما سيتم التركيز على دراسته في المبحث الموالي.

### المطلب الثالث: الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية

إن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على مهارات الإدارة المالية فيها، فهي تؤدي دورا مهما في المشاريع الاقتصادية بهدف تحقيق أهداف المشروع، وذلك بالتفاعل مع الوظائف الأخرى في شكل متناسق، ويعتبر رأس المال من أهم العناصر التي تتكون منها، ولا بد من إدارته بشكل عقلائي وبذلك فهي تتحمل واجبات جسيمة لا بد من تأديتها وبكفاءة.

#### 1 - تطور الوظيفة المالية

لقد مرت الوظيفة المالية بعدة مراحل نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1-1 الوظيفة المالية خلال العشرينيات و الثلاثينات: في هذه الفترة كانت الوظيفة المالية جزء من علم الاقتصاد، فانتصب الاهتمام على دراسة الأسواق المالية و المؤسسات ما ميز هذه الأخيرة تطور مفهوم الوظيفة إلى الإدارة المالية.
- 2-1 الوظيفة المالية بين الأربعينات والخمسينات: تركز الاهتمام على معالجة آثار الكساد العظيم، قبل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري يتمثل في البعد عن المسائل الوضعية التي صاحبت الإدارة المالية وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي، و التخطيط لاستخدام الموارد المالية.

<sup>1</sup> - مفلح عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة الجمع العربي للنشر، الأردن، 2009، ص13.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الإقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

1-3 الإدارة المالية في الستينات و السبعينات: شهدت تطورا ملحوظا، فلم تعد عملية الحصول على الأموال تحتل نفس الأهمية السابقة، بل سلط الاهتمام على ضرورة إيجاد معامل الارتباط بين الأصل المعين و مجموعة الأصول كوسيلة للوصول إلى الحجم الأمثل.

1-4 إدارة المالية في الثمانينات إلى وقتنا الحاضر: زاد الاهتمام في هذه الأخيرة على التضخم و تأثيره على أسعار الفائدة، و كذلك الاهتمام بشركات ذات الملكية المحدودة؛ أما بالنسبة لوقتنا الحاضر فقد تميز بالتوسع في استخدام الحاسوب الذي ادخل تغييرات جذرية في النواحي التنظيمية و هياكل اتخاذ القرار، و يبدو أن التطور الفكري في مجال الإدارة المالية يتماشى مع سرعة و طبيعة الأحداث المحيطة بالمنشأة.

2- مفهوم الوظيفة المالية

اختلف المختصون في وضع تعريف موحد للإدارة المالية(الوظيفة) لذلك ظهرت عدة تعريفات نذكر منها<sup>1</sup>:

❖ تعرف الوظيفة المالية على أنها إحدى وظائف المنشأة التي تشمل على تنظيم مجرى الأموال فيها، و تخطيطه و الرقابة عليه و التحفيز المالي لأفراد المنشأة.

❖ وتعرف كذلك بأنها تلك الوظيفة التي تقوم بنشاطاتها المالية المتنوعة، وذلك من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد و تفسير التقارير المالية الموازنات التقديرية، إعادة التنظيم المالي وغيرها.

وعليه وانطلاقا من التعريفين السابقين، يمكن القول أن الوظيفة المالية هي مختلف النشاطات المالية التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الأموال اللازمة واستخدامها بطريقة فعالة، لكي تعود عليها بأكبر الفوائد وأقل التكاليف.

### 3- أهمية الوظيفة المالية

يتأثر مجمل نشاط المشروع الاقتصادي وكفاءته في تحقيق الأهداف المرسومة له، من خلال كفاءة إدارته الفرعية في تنفيذ الخطط الموضوعية، والإدارة المالية من الإدارات الفرعية في المشروع (أي الوحدة الاقتصادية) التي يقع على عاتقها مهمة استخدام الأموال داخل المشروع بالشكل الذي ينسجم وتحقيق الأهداف من خلال سلامة القرارات المالية.ومن ذلك تأثر الإدارات الأخرى ضمن هذا الإطار، كالإنتاج والتسويق بأسلوب أداء الوظيفة المالية، وبكفاءة المديرين الماليين ودرجة المعرفة المالية المتيسرة لديهم وقابليتهم في استغلال هذه المعرفة عند أداء الوظيفة المالية، وبذلك يتضح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة.

إن جملة التغييرات المهمة التي حدثت في الاقتصاد العربي من حيث عدد وحجم المشاريع، في مختلف القطاعات الاقتصادية، وبروز القطاع الاشتراكي الذي تقع على عاتقه مسؤولية كبيرة تتعدى تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية إلى حدود أبعد من ذلك، الأمر الذي أدى إلى تزايد الحاجة لرأس المال كإحدى نتائج هذه التغييرات الاقتصادية، بالإضافة إلى ضرورة وضع مؤشرات دقيقة لتقييم الخطط والإنجاز.

**المطلب الرابع: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و علاقتها بالإدارات الأخرى**

1 - عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي مفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء للنشر، الأردن، ص141.



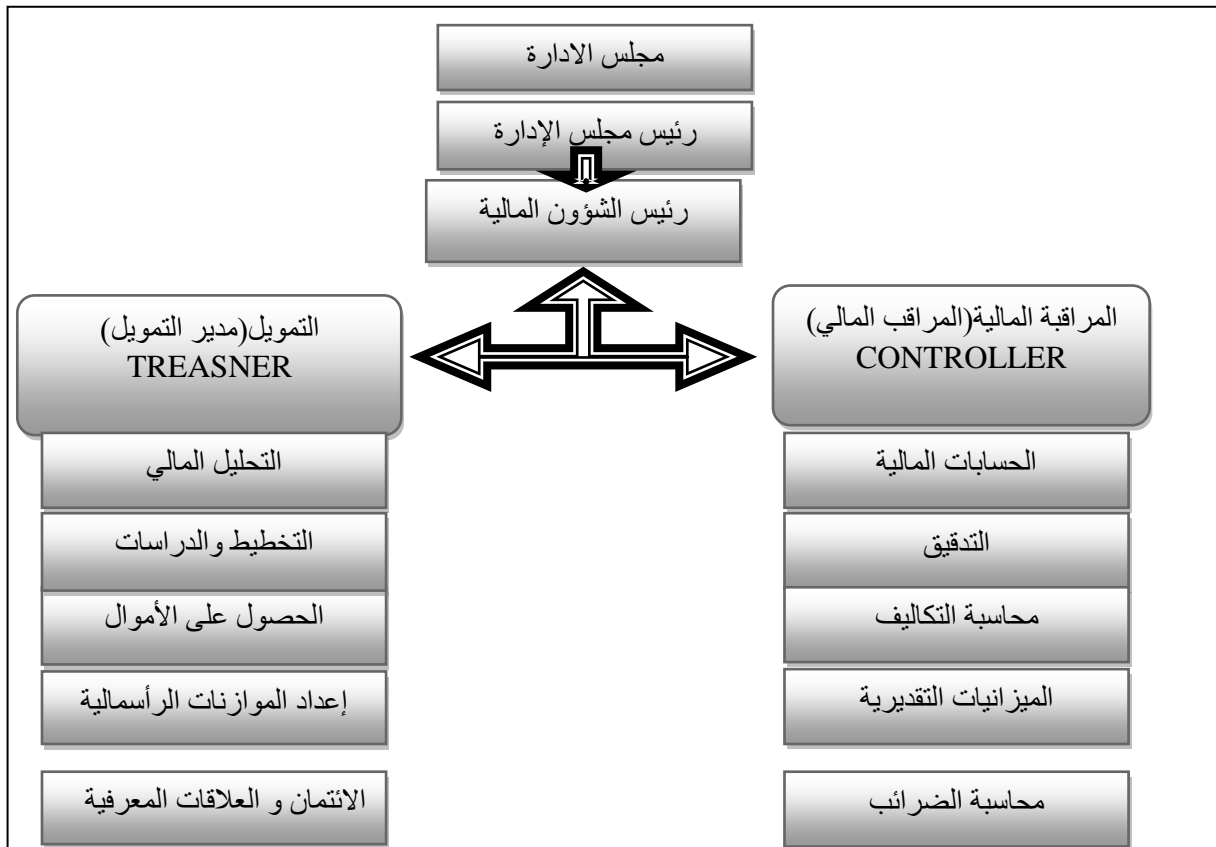
## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الإقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

ولأهمية الإدارة المالية كان لابد من تسليط الضوء على موقعها في الهيكل التنظيمي ومعرفة علاقتها بالإدارات الأخرى.

### 1- موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

سبق أن أوضحنا أن الوظيفة المالية هي ذات أهمية بالغة، حيث تقع في المستوى الإداري الأول قريبا من قمة الهرم التنظيمي، الأمر الذي يعكس الأهمية الكبيرة لهذه الوظيفة نظرا لأهمية القرارات التي يتم التوصية باتخاذها ضمن اختصاصات هذه الوظيفة، ويساعد هذا الموقع على شمولية المنشأة ككل وليس إلى دائرة معينة أو قسم معين فيها إذ أن لها سلطة إستشارية و كذا دور في إتخاذ مختلف القرارات الإدارية بصفة عامة و المالية بصفة خاصة ومن خلال هذا الموقع تبرز موقعها و أهميته. و سنوضح موقعها من خلال الشكل رقم (1-1).

شكل رقم(1-1): موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة



**المصدر:** رمضان زياد، أساسيات الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر، الأردن 1996،

ص237.

ومن ذلك تأثر الإدارات الأخرى ضمن هذا الإطار، كالإنتاج والتسويق بأسلوب أداء الوظيفة المالية، وبكفاءة المديرين الماليين ودرجة المعرفة المالية المتيسرة لديهم وقابليتهم في استغلال هذه المعرفة عند أداء الوظيفة المالية، وبذلك يتضح الترابط بين مختلف الإدارات ضمن المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة.

## الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

نستخلص من هذا الأخير أن النظرة التقليدية إلى الإدارة المالية التي تعتبرها جزءاً من الوظيفة المحاسبية، أمر خاطئ، إذ أن الاتجاه الحديث يعتبر الوظيفة المالية وظيفة مستقلة وتستخدم المحاسبة وأساليبها كأدوات مساعدة، فهي تستخدم المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في التخطيط المالي بعد تحليل هذه المعلومات فيما يعرف بالتحليل المالي.

### 2 - علاقة الوظيفة المالية بوظائف الإدارة الأخرى

الوظيفة المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجميع الوظائف الأخرى في المؤسسة، وعليه تتحمل الأعباء الوظائف الأخرى من الناحية المالية، فسوء الوظيفة المالية ينعكس على الوظائف الأخرى ويؤثر فيها، كما سيرد<sup>1</sup>:

2-1 الإنتاج و الإدارة المالية: أي قرار يتعلق بالإنتاج لا بد له من الأموال اللازمة لتحقيقه، وقد تفتق قلة الأموال عائقاً في سبيل ذلك، كما أن له آثاره الهامة على التدفقات النقدية في المدى القصير وال المدى الطويل، وفي معظم الأحيان تساهم هذه القرارات في زيادة تدفق (خروج) النقد من المنشأة في المدى القصير، على شكل مصاريف ضرورية لتنفيذ القرار.

2-2 المحاسبة والوظيفة المالية: هذه الأخيرة تهتم بتحليل البيانات التي تساعد في قياس المشروع والدخل الخاضع للضريبة، وتخصص المحاسب معظم وقته لتجميع وعرض البيانات المالية الماضية وتفسيرها، فالمدير المالي يعيد تعديلها وتحليلها، والتي تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات.

2-3 التسويق و الإدارة المالية: التسويق له أبعاده المالية في المدى القصير وفي المدى الطويل، فالقيام بحملة إعلامية واسعة النطاق أمر قد يكون مرغوباً فيه ويؤدي في المدى القصير إلى تدفق النقد من المنشأة، أما مردوده في المدى البعيد، فأمر غير مؤكد، فإن كانت الحملة ناجحة، فإن ذلك سيؤدي على زيادة التدفق النقدي إلى المنشأة.

### 3- دور المدير المالي في المؤسسة الاقتصادية

للمدير المالي عدة أدوار و من أهم أدواره نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

❖ المدير المالي هو الشخص الوحيد الذي يقوم بإدارة أموال الشركة، فهو يلعب دوراً أساسياً في اتخاذ القرار، فيقوم بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة لإيجاد مراكز القوة و الضعف و استخلاص الحلول المناسبة.

❖ إعداد الموازنات التقديرية مع محاولة إيجاد الانحرافات فيها لتوفير السيولة على المدى القصير و الربحية.

❖ وضع هيكل تمويلي للمؤسسة و تحديد مصادر التمويل.

❖ وضع برنامج فعال لتسيير الأصول الثابتة مع مراعاة التوازن أي تمويل هذه الأصول لموارد دائمة.

❖ وضع خطط احتياطية لمواجهة الظروف الصعبة و الخاصة في المؤسسة.

1 - حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية المعاصرة (مدخل لاتخاذ القرار)، دار أبو الخير للنشر، جامعة الإسكندرية، 1993، ص 18-19.

2 - حريد كامل آل شبيب، مبادئ الدارة المالية، دار النهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 22.

### المبحث الثاني: مدخل إلى اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار سمة ضرورية تلازم الفرد ووظيفة طبيعية لسعيه المستمر نحو إشباع حاجاته الأساسية، و هذا يتخذ على أسس تقوم على التجربة و تصورات للمستقبل، بالإضافة إلى المعلومات المتجمعة لدى الفرد، بمرور الزمن و استخلاص النتائج من المعلومات استطاع الفرد أن يضيف إلى قدراته الفكرية طريقة التنبؤ الجزئي للمستقبل الذي يتصل بالمتغيرات التي يعالجها.

### المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار و أهميتها

وسنبرز من خلال هذا المطلب أهم التعاريف حول عملية إتخاذ القرار و أهميته داخل المؤسسة الاقتصادية.

#### 1 - تعريف عملية اتخاذ القرار

❖ يقول "هربرت سايمون" أن صناعة القرار هي قلب الإدارة، و هي عملية اختيار حكيمة لإستراتيجية او لحل، و هذه العملية منظمة و رشيدة و بعيدة كل البعد عن العواطف، و مبنية على الدراسة و التفكير الموضوعي و استخدام الطرائق و الوسائل العلمية للوصول إلى قرار مرض و مناسب<sup>1</sup>.

❖ كما يمكن تعريفها على أنها "نقطة في عملية مستمرة لتقييم البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، يمكن لصانع القرار اختيار بديل محدد من هذه البدائل، في ضوء مت يتسم به هذا البديل من خصائص مرغوبة".

و عموماً يمكننا تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف و بهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير و الفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي"<sup>2</sup>.

#### 2 - أهمية عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار هي لب وظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد أن كلها تتصل بوضوح بالقرارات لتنفيذ الخطة و وضع الأهداف المنظمة يمكنها أن تستمر مع الأخطاء اليومية فادحة لمدة طويلة طالما ان الاتجاه الذي تسير فيه على ضوء السوق الذي تخدمه اتجاها سليماً، و لكن إذا كانت عملية اتخاذ القرار سيئة، و كان الطريق الذي تسير فيه المؤسسة خاطئاً، فلا احد يمكنه البقاء.

بدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد. و على هذا فان عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية و يقوم بها المدير، و تتعامل مع كل موضوع محتمل، و بالتالي فهي تكتسي أهمية كبيرة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع القرارات

- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الادارية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص

1.31

- محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010، ص 64. 2

- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 73. 3

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

تتنوع القرارات التي تتخذها الإدارة بحسب طبيعة المشكلة و المدة التي يغطيها القرار و المستوى الذي يتخذ عنده القرار و مجال الاهتمام و على ذلك تتعدد القرارات حسب<sup>1</sup>:

### 1- تصنيف القرارات تبعا لهدفها أو غرضها

يمكن تقسيم القرارات إلى ثلاثة أنواع و هي:

1-1 قرارات إستراتيجية: وهي القرارات التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل و الشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل، و تقع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات على الإدارة العليا.

1-2 قرارات تقنية: وهي القرارات التي تتخذ لتنفيذ الإستراتيجية طويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا، و تتخذ لفترة زمنية قصيرة، و عادة ما تكون سنة.

1-3 قرارات تشغيلية: و هي القرارات التي تتخذها الإدارة الدنيا، لتسيير الأمور العادية و حل المشكلات اليومية المتكررة كالرقابة، جودة المنتج.....الخ.

### 2 - تصنيف القرارات تبعا لطبيعة المشكلة

تصنف من حيث مدى تكرارها إلى:

1-2 قرارات مبرمجة: و يقصد بها القرارات التي تهدف إلى حل المشاكل المتكررة و الروتينية مثل القرارات الخاصة برقابة المخزون، فكما كانت القرارات محددة الهيكل و متكررة أمكن من معالجتها بإجراءات محددة، كلما كان من الأفضل برمجتها.

2-2 قرارات غير مبرمجة: وهي التي تعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة و غير المحددة بالهيكل كقرارات دمج المنظمة في غيرها من المنظمات.

### 3- تصنيف القرارات تبعا لمجال اهتمامها

تصنف على أساس مجال اختصاصها إلى:

1-3 قرارات اقتصادية: وهي التي تختص بمعالجة المشاكل الاقتصادية.

2-3 قرارات سياسية: وهي التي تتعلق بالنواحي و المشاكل السياسية للدولة.

3-3 قرارات اجتماعية: وهي التي تختص بمعالجة المشاكل الاجتماعية للعاملين بالمنظمة.

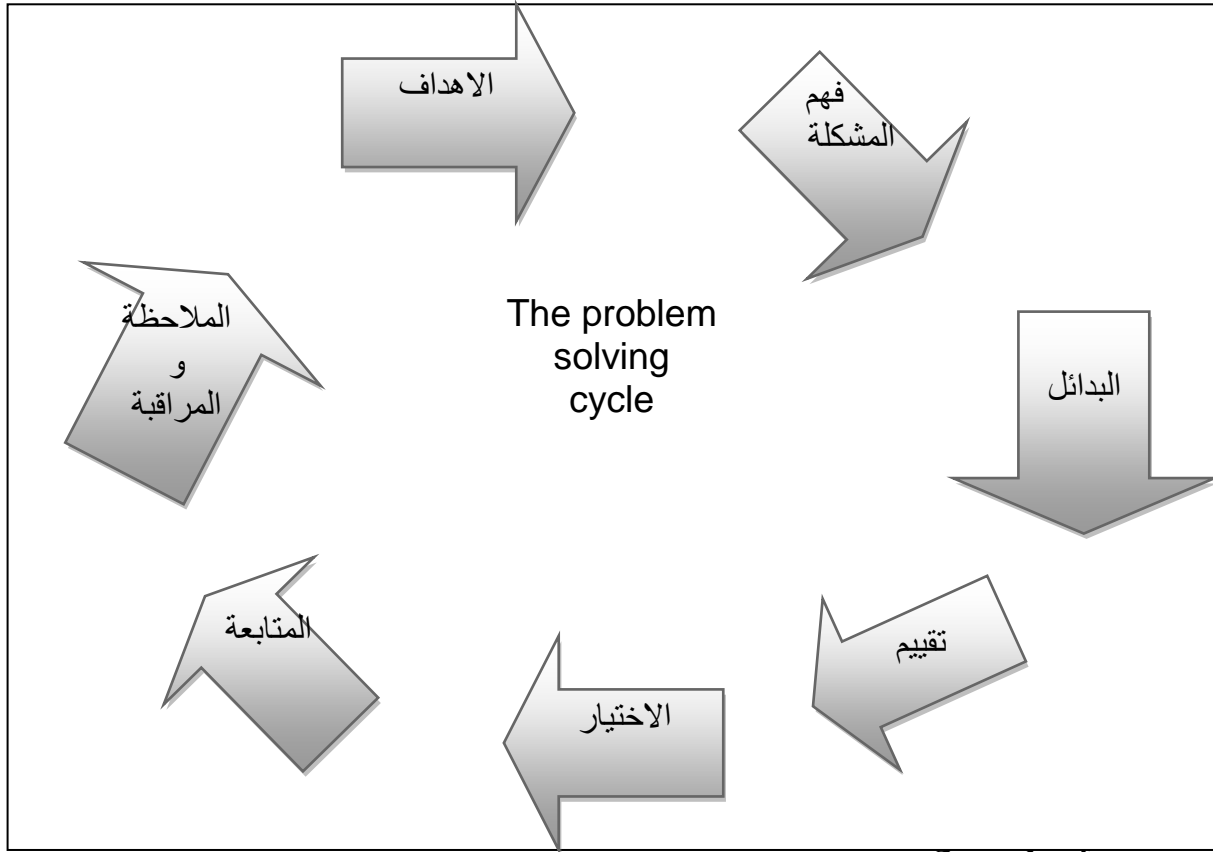
### المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل، كل مرحلة تحتاج إلى عدة اجراءات و ذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، و يختلف عدد هذه المراحل و طريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، فهناك تصنيفات مختلفة لخطوات اتخاذ القرار و كل تصنيف يمثل و جهة نظر معينة، و الشكل التالي يوضح إحدى التصنيفات.

<sup>1</sup> - منصور البريوي، دراسات في الاساليب الكمية و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1987، ص 49.

## الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

شكل رقم (1-2): مخطط توضيحي لخطوات اتخاذ القرار



في كثير من المنظمات يصعب على المدير الإجابة على السؤال: "ما هو الهدف الأساسي من عملنا؟" و نجد الكثير من المنظمات التي نجحت في الإجابة على هذا الأخير، قد نجحت و توسعت أعمالها و ازدادت كفاءتها و العكس صحيح. إن أول مبدأ يتبع المدير من أجل اتخاذ القرار السليم هو "اختر و عزز هدفك" فالهدف الصحيح هو نصف القرار، و تعتبر مرحلة تحديد الهدف من أصعب المراحل، لان فيها الكثير من الإبداع و النظرة الواسعة و التنبؤ الصائب؛ هناك أسباب تستوجب تحديد هدف لكل قرار، و هي:

- ❖ تركيز الاهتمام و تسليط الضوء على المشكلة الحقيقية.
- ❖ تحديد النتائج التي يراد تحقيقها كنتيجة للقرار إذا كان ذلك ممكناً (التنبؤ بالنتائج لتفادي الخطأ).

### 2- جمع المعلومات و تحليلها

بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة و تحليلها، و أن أكثر الأخطاء التي تقع فيها الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود معلومات كثيرة أو صحيحة أو شاملة. و من الضروري كذلك تحليل طبيعة القرار نفسه و هل يتضمن صلاحيات المدير و كيف يتم اتخاذها؟ من الذي يجب استشارته للحصول على معلومات؟

### 3- إيجاد البدائل و تقييمها

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص ص 29-33.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

تعتبر هذه خطوة بمثابة المؤشر النهائي للحل، فليس هناك حل او بديل واحد لحل المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها و إلا فلا داعي لعملية اتخاذ القرارات، بعد تحديد الهدف و تحليل المعلومات عنه، يتم إيجاد البدائل كلها و هناك عدة طرق تتبع لإيجاد البدائل نذكر منها:

❖ طريقة عصف الأفكار.

❖ طرق التقييم الاقتصادي و الأساليب الكمية.

4- اختيار البديل المناسب

في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار، و لكن قبل اتخاذه لابد أن:

❖ تتم مراجعة الهدف و مطابقته مع البديل الذي تم اختياره و التأكد من انه سيحقق الهدف المطلوب

❖ يتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي أخطاء.

5- تنفيذ القرار

تنفيذ القرارات و مراقبتها ليتم التأكد من أنها تحقق الأهداف المرجوة من خلال:

❖ توقيت القرارات توقيتاً ملائماً لكي تحقق الهدف المنشود.

❖ تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرارات.

❖ مراعاة اقتصاديات التنفيذ.

❖ تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار الجديد.

❖ كما يجب التأكد من أن تنفيذ و مراقبة القرارات هي من مسؤولية شخص او قسم

معين، كما يجب التهيئة لتحقيق النتائج على اتخاذ القرار الذي يؤثر على الأشخاص المعنيين.

6- تقييم نتائج القرار

بعد وضع القرار موضوع التطبيق لا تكون مرحلة تنفيذ القرار قد انتهت، و لكن تظل

مرحلة أخرى وهي تقييم نتائج تطبيق القرار و التحقق من انه يحقق الأهداف المرجوة.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة و تكلفة هذه العملية، و من هذه العوامل نذكر<sup>1</sup>:

1- عوامل البيئة الخارجية

و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل وسطها المنظمة و التي لا تخضع لسيطرتها و تتمثل هذه العوامل في:

❖ الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائد في المجتمع.

❖ التطورات الثقافية و التكنولوجية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

❖ درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

<sup>1</sup> - مراد كامل عوض، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (بحوث العمليات)، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص 14-15.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

### 2- عوامل البيئة الداخلية

- و تتمثل بالعوامل التنظيمية و خصائص المنظمة وهي:
  - ❖ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
  - ❖ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات و الأقسام.
  - ❖ درجة المركزية، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
  - ❖ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
  - ❖ مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمنظمة.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواح متعددة ترتبط ما يلي:
- ✓ بالظروف المحيطة بمتخذ القرار.
  - ✓ تأثير القرار على مجموعة الأفراد في المنظمة
  - ✓ بالموارد المالية و البشرية و الفنية المتاحة أمام إدارة المنظمة.

### 3- عوامل شخصية و نفسية

- و هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري متخذ القرار و مساعديه الذين يشاركونه في صنعته و هي:
- ❖ عوامل نفسية: و هذه العوامل تتشعب فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص و منها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به و أثره في عملية اتخاذ القرار و خاصة مرحلة اختيار البدائل.
  - ❖ عوامل شخصية: القرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية و لشخصية التي تطورت مع الفرد فالسلوك الشخصي يؤثر تأثيرا مباشرا في كفاية صناعة القرار، الخ.....

### 4- عوامل أخرى: وعلى غرار ما سبق توجد عوامل أخرى نذكر منها<sup>1</sup>:

- 4-1 تأثير عنصر الزمن: فهو يشكل ضغطا كبيرا على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام المتخذ كلما كانت البدائل المطروحة أكثر و النتائج اقرب إلى الصواب، و العكس الصحيح.
- 4-2 تأثير أهمية القرار: فكلما زادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بعدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير، كذلك كلفة القرار و العائد، و الوقت اللازم لاتخاذ.

### المبحث الثالث: ماهية القرارات المالية

ينظر البعض إلى عملية إتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين أفراد، أو أنها عملية إستثمار برأي فردي أو أنها البديل الذي يحقق أقصى ربحية، أو أنها محاولة لتحقيق هدف معين بعد الإختيار الدقيق لعدد من البدائل، كما ينظر البعض الآخر إليها على أنها إتخاذ الموقف الذي لا يثير أي معارضة من الآخرين.

ومن ناحية أخرى فإن الأنشطة التي تمارسها الإدارة والتي تتم عن طريق تحقيق الأهداف والتي تشمل الإنتاج، التسويق، التمويل وإدارة الأفراد والنواحي الإدارية لا يمكن أن يتم تحقيق مهامها إلا عن طريق إتخاذ القرارات، فالإنتاج لن يتحقق إلا بالإعتماد على البرامج الإنتاجية، وإتخاذ القرار بأفضل البدائل لتشكيله المنتجات التي تحقق الإستغلال الأمثل للطاقات المتاحة ولن يتم تصريف هذه المنتجات إلا بإستخدام القرارات لتحديد وسائل

1- كاسر نصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص 36.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الإقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

الترويج، وإختيار منافذ التوزيع وتحقيق السعر الذي يحقق أقصى عائد و اما فيما يخص القرارات المالية و المتمثلة في التمويل و الإستثمار فهي مبنية على المعلومات المقدمة في التقرير المالي.

### المطلب الأول: الفرق بين التقرير المالي و القرار المالي

وسنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية كل من القرار المالي والتقرير المالي، لإيجاد العلاقة بينهما.

#### 1- تعريف التقرير المالي

هو وسيلة اتصال هامة بين الإدارة المالية وبين إدارة المؤسسة و مجلس الإدارة والوزير المسؤول و ذلك لتوضيح نشاط التامين و الاستثمار للمؤسسة حتى يتسنى اتخاذ قرارات مالية سليمة<sup>1</sup>.

#### 2- أهمية التقرير المالي : و تكمن فيما يلي<sup>2</sup>:

- ❖ يوضح التقدم المالي للمؤسسة و كذا مركزها المالي مما يطمئن الإدارة عن مستقبلها المالي.
- ❖ الربط بين إدارات المؤسسة عن طريق توضيح نشاطها كحجم الاستثمار مع الأصول الثابتة.

❖ المحافظة على أصول المؤسسة بالتالي تساعد على المحافظة على حقوق المؤمن لهم كالاتزامات عن المؤسسة و مدى تغطية هذه الأصول لتلك الاتزامات.

❖ رسم الخطة التأمينية و مدى إمكانية المؤسسة المادية في التنوع في التغطية التأمينية.

#### 3- معايير إعداد التقرير المالي

حتى يتسنى للتقارير المالية بالمؤسسة القيام بدورها الفعال لاتخاذ القرارات السليمة فإنه يجب<sup>3</sup>:

- ❖ أن تكون واضحة و مفهومه لمستخدميها، خالية من الإصلاحات الفنية المحاسبية.
- ❖ أن تعد في أوقات مناسبة حتى تكون ذات فعالية و تأثير لاتخاذ قرار سليم.
- ❖ أن تراعى المستوى المرفوع إليه التقرير، فتكون شاملة ذات مؤشرات و توصيات عامة لمجلس الإدارة و أكثر تفصيلا للمستوى التخطيطي مع بيانات تحليلية و تفصيلية بكشوف للمستوى التنفيذي.
- ❖ أن تعد التقارير المالية على أسس موحدة ثابتة حتى يتسنى إجراء المقارنة لفترة أخرى.

#### 4- مفهوم القرار المالي

يعتبر القرار من أهم الصيغ التي تستعمل عند ممارسة وظيفة التوجيه وممارسة وظيفة التخطيط فمن حيث الأسلوب هي عمليات وإجراءات منطقية لتحقيق أهداف مستقبلية<sup>4</sup>. إن القرار المالي بدوره قرار إداري يتخذ لمعالجة موقف من المواقف و يحتل موقع هام في مجال الإدارة المالية و هو ذو فعالية ونشاط دائم للمديرية المحاسبية والمالية الممثلة بالمدير المالي المسؤول على تحقيق مهمتين أساسيتين :

1- أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية، القاهرة، 1994، ص 293.

2- نفس المرجع السابق، ص 294.

3- يمينه بوعلاق، هدى فرنان، دور التحليل المالي في إتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماستير، فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة قلمة، 2011، ص 121.

4- عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 481.



## الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

❖ تحقيق الربحية.

❖ المحافظة على المركز المالي.

لكن تحقيق الربحية يكون على حساب المركز المالي والمحافظة عليه، وعلى هذا الأساس لا بد من إتخاذ قرارات مالية تأخذ مصدرها وإطارها من الإدارة المالية.

5 - مراحل إتخاذ القرار المالي

يمر عبر مراحل تسمح بإعداده وإتخاذه بطريقة صحيحة وهذه المراحل هي<sup>1</sup>:

1-5 فهم الموضوع أو الهدف: ويتم على ضوء تحديد المعلومات اللازمة ومصدرها ومن سيقوم بها ومتى؟ ثم حساب الوقت لإصداره في وقته وتنظيم برنامج زمني للخطوات والمراحل التالية، أي توزيع الوقت المخصص والأدوار على العناصر المشاركة في العملية...

2-5 معالجة المعلومات: الخروج بإستنتاجات وحلول تبادلية من خلال جمع المعلومات، ترتيبها وتحليلها، مقابلة ومقارنة المعلومات المتعارضة والخروج بإستنتاجات وحلول تبادلية، تحضير المعلومات والحلول لعرضها على المدير.

3-5 إتخاذ القرار: أي إنتقاء الحل الأنسب.

4-5 صياغة وإيصال القرار: للمتقدمين ومتابعة التنفيذ.

كما يجب أن يبرز القرار النقاط التالية:

❖ المهام الرئيسية التي تكثف الإمكانيات نحوها.

❖ الجهات المكلفة بالتنفيذ.

❖ الإحتياطي من الإمكانيات لمواجهة الحالات الطارئة.

❖ كيفية التنسيق والتزامن بين الجهات المشاركة في التنفيذ.

إن الأهمية في ذكر وإتباع هذه الخطوات تكمن في تعقد وتعدد المواقف والأوضاع والظروف تدريجياً، بحيث يصبح الإختيار صعب ومعقد يحتاج إلى نوع من المعرفة التقنية المتزايدة مع تزايد تعقد صورة الموقف وتداخل أو تقارب المعطيات المالية المتوفرة عنه، كأن تواجه المؤسسة موقف يضطرها إلى إتخاذ القرار حول إقامة مشروع كبير وتوسيعه، فهذا يستوجب على المؤسسة بحث الأمر في كافة وجوهه وجوانبه بإتباع مراحل عملية إتخاذ القرار.

6- أدوات إتخاذ القرارات المالية

تكلنا سابقاً عن القرارات المالية ورأينا أنها تعتمد على معايير تسمح بإتخاذها بطريقة جيدة ودقيقة، هذه المعايير خاصة بالمشروع في حد ذاته ولا بد من الإعتماد على وسائل سواء على المدى القصير أو المتوسط لإستكمال النتائج الجيدة، فعلى المدى القصير هناك وسيلة ذات أهمية بالغة في إتخاذ القرارات على هذا المستوى هي التحليل المالي، أما على المدى المتوسط فنجد مخطط التمويل و تقييم المشاريع الإستثمارية وسنتطرق إلى كلا الوسيلتين<sup>2</sup>:

1 - محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الإستثمار و التمويل و التحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، صص 33-34.

2 - مصطفى خيضر، إتخاذ القرار وعلاقته بالإدارة المالية؛ تاريخ الزيارة: 15-03-2013، على الساعة: 22.13، من الموقع:

<http://www.arab47.com/register.html>

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الإقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

### 1-6 تقييم الأداء لمالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية

تعتمد القرارات المالية بشتى أنواعها على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، لأننا لا نستطيع تقديم حلول أو إقتراحات دون ذلك، ولا يمكننا التخطيط دون العلم المسبق بالمركز المالي للمؤسسة.

كما أن الخطط المالية لا بد أن تتناسب مع الإمكانيات المالية للمؤسسة، حيث يعتبر تقييم الأداء المالي من أفضل الأدوات التي يمكن للمؤسسة إستعمالها وإستخدامها للحكم على مدى نجاح أو فشل سياستها المرسومة وكذا الحكم على مدى كفاءة الإدارة المالية بصفة خاصة. إن الإهتمام بتقييم الأداء المالي لا يقف بمجرد إتخاذ أو إكتشاف العلاقات بين الأرقام موضع البحث والدراسة بل يستمر ويمتد إلى معرفة أسباب قيام هذه العلاقات مما يساعد على إيجاد أفضل الوسائل التي تترجم على شكل قرارات مالية تعالج المشاكل المالية المختلفة التي قد تواجه المؤسسة.

من خلال هذا يمكننا القول أن تقييم الأداء المالي مورد هام ومصدر خام لإتخاذ القرارات المختلفة كما يعتبر منطلق لوضع الخطط، بحيث يجب الإلمام التام بالمركز المالي للمؤسسة ثم وضع الخطط المالية التي تستعمل للوصول إلى الأهداف المسطر و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

### 2-6 مخطط التمويل كأداة لإتخاذ القرارات على المدى المتوسط

حتى تقوم الإدارة بإتخاذ أي قرار مالي لا بد لها من التخطيط على المدى المتوسط وهذا إستنادا إلى التحليل

المالي أي الحالة المالية للمؤسسة، وبالإنهاء من هذه الخطوة تكون المؤسسة أمام مجموعة من الخطط المالية التي تبين مقدار الأموال اللازمة للمؤسسة خلال الفترة الزمنية المقبلة، أي عملية الحصول على هذه الأموال اللازمة، فنجد مجموعة من المصادر الرئيسية التي يمكن إستخدامها لتنفيذ هذه الخطوة، أي التمويل الذي يأتي بعد مرحلة التخطيط، وعليه يجب على المؤسسة دراسة هذه المصادر دراسة تحليلية وإختيار المصدر الذي يتماشى واحتياجات المؤسسة لأنها تجد نفسها أمام مجموعة من القرارات لإختيار أحد المصادر المرتبطة دائما بالحالة المالية للمؤسسة، فإذا كانت في توازن فيمكنها الإعتماد على المصدر الأول وهو التمويل الذاتي أي الأموال الخاصة، وفي حالة العكس أو عدم الكفاية فتعتمد على مصادر أخرى كالقروض القصيرة والطويلة المدى، وكل هذه القرارات نابعة عن الحالة المالية للمؤسسة وعلى تنبؤاتها المستقبلية.

كل هذه الإحتياجات والموارد الناتجة من قرارات المؤسسة نجدها في مخطط التمويل الذي يمثل دراسة تقديرية للحالة المالية للمؤسسة في المستقبل، وعليه يمكن إتخاذ قرارات مالية جديدة معدلة قبل وقوعها بهدف إيجاد توازن في المدى المتوسط معتمدة على التوازن المالي في المدى القصير.

### 3-6 تقييم المشاريع الإستثمارية

ويمكن تقييم المشاريع الإستثمارية بأسلوبين<sup>1</sup>:

1-3-6 الأساليب التقليدية: و تشمل هذه الأساليب:

<sup>1</sup> - فهمي محمد مصطفى الشيخ، التحليل المالي والإئتماني، دار وائل للنشر، فلسطين، بدون سنة النشر، ص ص 203-

## الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

❖ فترة الاسترداد: هي الفترة الزمنية اللازمة لاستيراد التكلفة المبدئية للاستثمار من صافي التدفقات المتولد عنه، أي الفترة المتوقع استيراد قيمة الإنفاق الأصلي خلالها.

❖ متوسط العائد: يعتمد البيانات المحاسبية و يحسب بالعلاقة الآتية:

متوسط العائد = متوسط صافي الربح المحاسبي بعد خصم الإهلاك / متوسط قيمة الاستثمار  
6-3-2 الأساليب الحديثة: و تتمثل هذه الأساليب في:

❖ معيار صافي القيمة الحالية: يعالج تأثير تباعد الفترات الزمنية عن قيمة التدفق النقدي و يعطى بالعلاقة:  $van = \sum_{i=1}^n \frac{RT - D_0}{(1+k)^t} + \frac{Sn}{(1+k)^n} - D_0$

❖ معدل العائد الداخلي: هو سعر الفائدة الذي يساوي عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة لاستثمار ما تكلفة الاستثمار المبدئي و يحسب بالعلاقة:  $\sum_{i=1}^n \frac{Rt - Dt}{(1+k)} + \frac{Sn}{(1+k)^n} - D_0 = 0$

مما سبق يمكن إستنتاج أن أوجه الإشتباه تكمن في أن كل من التقرير و القرار المالي يمر عبر مراحل لضمان سيره الحسن و هما من إختصاص الإدارة المالية أما أوجه الإختلاف فتكمن في أن التقرير تامالي هو وسيلة إتصال أما القرار المالي فهو سلوك و نتيجة لمعطيات مالية سابقة الهدف منها وضع خطط لتوجهات مستقبلية.

### المطلب الثاني: قرار التمويل

وسنعطي لمحة وجيزة عن مفهوم القرار التمويلي وأنواعه وأهداف

#### 1- تعريف قرار التمويل:

ويمكن إعطاء جملة التعاريف التالية<sup>1</sup>:

❖ يعرف القرار التمويلي بالتركيز على القرارات المالية، وهذا الرأي يمثل الإتجاه الحديث في دراسة التمويل ويشمل القرارات الخاصة بالحصول على الأموال وإستخدامها، ويتناول أيضا الطريقة التي يمكن إستخدامها لتقرير ما إذا كان هناك حاجة للتوسع أو الإبقاء على الوضع الحالي، ونحن نميل إلى الإتجاه الحديث في تعريف التمويل ونرى أنه نشاط متشابك مع النشاطات الأخرى كالإنتاج والتسويق ويتناول تحديد مصادر التمويل وتأمين الأموال بأقل كلفة ممكنة و بين مزيج أمثل، وتوجيه إستخدامها بشكل ربحي".

❖ كما جاء تعريفه على أنه " الإمداد بالوسائل التي عن طريقها يكون الأشخاص قادرين على أن يستهلكوا أكثر مما ينتجون في فترة زمنية".

❖ كما أن قرار التمويل بمفهومه الخاص يعني " تحصيل الأموال اللازمة للشركة بشروط مناسبة تتفق مع أهدافها".

من خلال هذين التعريفين الأخيرين نستخلص أن التمويل أسلوب للحصول على المبالغ التي تحتاج إليها المؤسسة في الوقت المناسب وبالجم المناسب وبأدنى تكلفة ممكنة.

#### 2 - أهداف التمويل

تعتبر عملية الحصول على الأموال اللازمة بشروط مناسبة من الأهداف العامة للمؤسسة غير أن هدف التمويل تتعدى ذلك لتشمل تسيير وإدارة هذه الأموال وإستخدامها برشادة وكفاءة، كما أن المؤسسة تتحمل تكلفة الأموال من مصادر مختلفة وأثر التمويل على

1- فهمي محمد مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-204.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

مصدر معين على تكلفة التمويل من المصادر المختلفة والتغيرات المتوقعة في هذه التكاليف والعلاقات القائمة فيما بينها.

### 3- أنواع قرار التمويل

وسنذكر نوعين من قرار التمويل فيما سيأتي.

### 1-3 قرار التمويل قصير المدى

وسنتطرق إلى تعريفه وانواعه فيمايلي:

❖ مفهومه

حسب الأستاذ "بيير كوستو " فإنه يمثل " مجموعة تقنيات التمويل المتخصصة والمرتبطة بتمويل عمليات دورة الإستغلال ( cycle d'exploitation ) وإحتياجاتها، حيث مدتها أقصر من كل الأنواع الأخرى إذ تتراوح ما بين أيام وبضعة أشهر حيث لايتعدى السنة المالية عموماً<sup>1</sup>.

### ❖ أنواع القرار المالي

غالبا ما يتمثل التمويل القصير المدى في الإئتمان التجاري والإئتمان المصرفي والديون المستحقة والمصرفيات غير المدفوعة والتي يمكن تأجيل سدادها لفترة، وسنتطرق إلى أهمها فيما يلي<sup>2</sup>:

### ✓ الإئتمان التجاري أو الشراء على الحساب :

وهو عبارة عن تسهيلات تمنح للمؤسسة من طرف المورد أو الموردين الذين تتعامل معهم بحيث تقوم بالشراء وإستلام مشترياتها دون أن تسدد قيمتها نقدا، إنما تمنح لها مهلة زمنية لا تتعدى السنة لدفع قيمة مشترياتها، ويظهر الإئتمان التجاري في عدة أنواع.

### ✓ الإئتمان المصرفي:

وهو عبارة عن تسهيلات إئتمانية قصيرة الأجل تقدمها البنوك للمؤسسات المتعاملة معها لتحويل إستغلالها لفترة محدودة لا تتعدى السنة، حيث يمكن الحصول عليها من البنوك - غالبا- في أحد الأشكال التالية:

### ● خط الإعتقاد : هو إتفاق غير رسمي ( informal ) يتم بين البنك والمقترض عن الحد

الأقصى من الأموال التي يسمح بها البنك للمقترض بأن يكون مدينا في فترة زمنية معينة عادة ما تكون هذه الفترة سنة مالية قابلة للتجديد سنة أخرى".

### ● قرض متجدد : هو بمثابة إرتباط قانوني من جانب البنك أن يقدم قرضا بحد أقصى معين

حيث بموافقة البنك على هذا القرض، يكون مسؤولا عن تقديم أية مبالغ يريدتها العميل وفي أية لحظة طالما أن إجمالي ما سحبه العميل لم يتعد الحد الأقصى المتفق عليه، فإذا لم يستفد العميل من الأموال المتاحة من الحد الأقصى فإنه يصبح ملزما بدفع مصاريف إرتباط وإلتزام عن ذلك.

1 - فهمي محمد مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 209.

2 - مصطفى خبضر، أساليب التمويل الحديثة، تاريخ الزيارة: 2013-02-12، على الساعة: 23.35، من الموقع:

<http://www.arab47.com/showtheard.9html>.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

- قرض لغرض معين : يختلف هذا النوع عن سابقه في أنه يقترض لغرض محدد، فمثلا كأن يكون من أجل تنفيذ عملية ما من عمليات تصريف المنتجات.

### 3-2 التمويل المتوسط المدى

وستتناوله من حيث المفهوم والأنواع:

#### ❖ مفهومه

لاشك في أن للبنوك والمصارف دور كبير في تمويل الإحتياجات المالية متوسطة المدى للشركات والتي يستحق دفعها أكثر من سنة إلى خمس سنوات أو أكثر أحيانا، وغالبا ما تكون القروض المصرفية متوسطة المدى مرهونة بضمانات، ومن الشروط التي يمكن أن ترتبط بالقروض المصرفية متوسطة المدى ما يلي<sup>1</sup>:

✓ شروط استخدام القروض.

✓ شروط تحديد سقف المديونية للشركة.

✓ قيود على تصرف الشركة بالموجودات.

✓ يود على توزيع الأرباح على المساهمين.

#### ❖ أنواعه

ويشتمل على الأنواع التالية<sup>2</sup>:

✓ القروض: في شكل أموال تمنح من طرف البنوك

✓ الإستئجار: يعتبر أحد قنوات التمويل المتوسط المدى وتجد الشركات في بعض الأحيان تلبية حاجاتها من التمويل متوسط المدى في إستئجار الأصول بدل حيازتها، ويمكن أن تأخذ شكلين هما:

● الإستئجار المالي: وبموجبه تحصل الشركة المستأجرة على الأصول المطلوبة مقابل التعهد بالدفع لتغطية تكلفة الأصل الكلية، بالإضافة إلى نسبة فائدة معينة إلى الجهة المؤجرة

● الإستئجار التشغيلي: وفق هذا النوع يمكن للشركة المستأجرة الحصول على الأصول من الجهة المؤجرة بشروط تختلف عن تلك المذكورة سابقا بالنسبة للشكل الأول أي الإستئجار المالي .

إن الإستئجار التشغيلي يعني أن يكون:

■ أصل المستأجر لا يتطلب إطفاء كاملا.

■ تعتبر عقد الإستئجار قابل للفسخ.

■ شمل عقد الإستئجار تأدية خدمات الصيانة.

ويرجع التمويل في أصله سواء كان عاما أو خاصا إلى الحاجة الاقتصادية للسلع والخدمات، فمع زيادة الحاجة إلى السلع والمبادلة تزداد أهمية التمويل، وتنقص أهميته أيضا في إستغلال العمل للموارد الاقتصادية ومع إنخفاض أهمية المبادلة كما تنخفض أهمية رأس المال المستخدم في الإنتاج، ولا شك أن تقسيم العمل ومبادلة الفائض هما اللذان أكسبا المال أهمية خاصة بإعتباره وسيلة للتبادل.

نستخلص أن أهمية التمويل تظهر من خلال ضرورة توفر رأس المال اللازم للعمليات

1 - موسوعة التمويل، إستراتيجيات بورتر، تاريخ الزيارة: 18-03-2013، على الساعة: 16.56، من الموقع: <http://www.defference.net/language/hix221qhisifsreadhtml>.

2 - نفس المرجع السابق، ص 06.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

والأنشطة الإنتاجية والتسويقية، سواء كانت هذه العمليات تتسم بطابع محلي أو بطابع موسمي أو إستراتيجي طويل الأمد تتعلق بتواجد المؤسسة الاقتصادية في ساحة المنافسة أو الصراع من أجل الإستمرار.

### المطلب الثالث : قرار الإستثمار

وستنطلق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف والأنواع والعوامل الرئيسية في إتخاذ القرارات الإستثمارية.

#### 1- تعريف قرار الإستثمار

تعددت التعاريف ويمكن إبراز أهمها<sup>1</sup>:

" الإستثمار هو إرتباط بهدف تحقيق مكاسب متوقعة على مدى فترة طويلة في المستقبل فالإستثمار إذا هو نوع من الإنفاق ولكنه إنفاق على أصول يتوقع منها تحقيق عائد على مدى فترة طويلة من الزمن".

ولذلك يطلق عليه إصطلاحا " إنفاق رأس مالي " تميزا له عن المصروفات التشغيلية والمصروفات الجارية مثل الأجور والرواتب، الصيانة وشراء المواد الخام.

#### 2- أنواعه

وتوجد عدة أنواع للقرار الإستثماري نذكر منها<sup>2</sup>:

#### 1-2 إستثمار التجديد (التحديث)

وهو يمثل التخلي عن أصول قديمة نظرا لتقادمها أو إهلاكها وبالتالي نقص مردودها وإحلال مكانها أصول جديدة ذات طاقة إنتاجية أحسن.

#### 2-2 إستثمار توسعي

ونعني به إضافة طاقة إنتاجية جديدة إلى إستثمار موجود من قبل، لتوسيع الطاقة الإنتاجية الموجودة، كأن تقوم مؤسسة بإضافة خطوط إنتاجية جديدة لتلبية طلبات الزبائن المتزايدة.

#### 2-3 إستثمار جديد

يتمثل في المشروعات الجديدة التي لم تكن موجودة من قبل مثل بناء وحدة جديدة للإنتاج أو بناء مصنع جديد لم يكن موجودا من قبل، هذا النوع من الإستثمارات يعتبر مشروعا جديدا.

ترتبط المصروفات التشغيلية بفترة قصيرة نسبيا من الزمن إما عدة أسابيع أو عدة أشهر أي سنة على الأكثر، ويمكن تحديد المكاسب المتوقعة منها بسهولة، فإذا لم يتم دفع الرواتب والأجور فإنه لن يكون هناك عمال ولا موظفين، وإذا لم تشتتر المواد الأولية فلن يكون هناك إنتاج، أما المكاسب المتوقعة من مشروع جديد أو إستكمال أو تحديث مشروع قائم فإنها أصعب نسبيا في التقدير لأنها مرتبطة بعوامل مستقبلية متعددة، بالإضافة إلى تحقيق المكاسب قد لا يتم إلا بعد مرور فترة زمنية طويلة بما يحتوي ذلك من غموض ومخاط.

#### 3- العوامل الرئيسية لإتخاذ قرار الإستثمار

يعتبر قرار الإستثمار من أهم القرارات التي تواجهها إدارة المؤسسة الاقتصادية، لأن

1 - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص110.

2 - توفيق ارزقي بن طوطاح، أثر المخاطرة في القرارات الإستثمارية، محاسبة الجامعة، الجزائر، 2000، ص18.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الإقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

الإستثمارات التي توضع موضع التطبيق تحدد على المدى البعيد مستقبل المؤسسة وسمعتها المالية، ومن بين العوامل الرئيسية لإتخاذ قرار الإستثمار ما يلي<sup>1</sup>:

### 1-3 التدفقات النقدية الداخلة والخارجة

حيث يدخل تحت هذا السياق ثمن شراء الأصل الثابت والذي قد تم خلال عدة سنوات، ومثال ذلك إقامة مبنى أو إنشاء مصنع، فهذه النفقات تمثل النفقات المبدئية ويضاف إلى ذلك نفقات الآلات وإعدادها للتشغيل.

### 2-3 التدفقات النقدية السنوية المتعلقة بتشغيل وإدارة الأصل الإستثماري

حيث تعتبر المبيعات أهم التدفقات الداخلة، فالنتيـبـو الصحيح بالمبيعات سيؤدي إلى إستثمار أقل وفي هذه الحالة لن تستطيع المؤسسة مواجهة المنافسين.

### 3-3 التدفقات النقدية المتوقعة في نهاية المدة للأصل الإستثماري

ومن الأمثلة على ذلك التدفقات النقدية الداخلة من بين الأصل، وعلى الرغم من صعوبة تقدير هذه القيمة إلا أن إهمالها إهمالا كلياً يؤدي إلى إتخاذ القرار الخاطئ.

### 4-3 التدفقات النقدية الخارجة :

والمتمثلة في الضرائب وذلك بإفتراض أن المؤسسة رابحة فإن كل المصاريف المترتبة عن الإستثمار تخصم من الإيراد قبل الوصول إلى الربح الضريبي فهي مكاسب ضريبية.

### المطلب الرابع : الإدارة المالية و دورها في إتخاذ القرار المالي<sup>2</sup>

تعتبر أهمية قرار التمويل و المتمثلة في الحصول على الأموال اللازمة للمشروع وكذا قرار الإستثمار المتمثل في التنبؤ بالتدفقات المالية والتي تتطلب مهارات وكفاءات خاصة وتعاون وثيق بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى كالمبيعات والإنتاج والشراء. وبذلك يتحدد دور الإدارة المالية في العمل مع الإدارات الأخرى لإعداد هذه التقديرات في التقرير المالي معبرا عنها بالقيم المالية وفي الوقت المناسب.

وبعد التوصل إلى هذه التقديرات تقوم الإدارة المالية بدراستها وتحليلها بدقة وإستخلاص التقديرات الأقرب إلى الدقة، أي متى و كيف نحصل على الأموال و بالمقابل كيف تحدث هذه التدفقات، وبهذا الشكل يمكن حساب العائد وحساب نقطة التعادل. ويمكن تصور مدى الصعوبات التي تواجه الإدارة المالية في هذا الشأن خاصة إذا تعددت الإقتراحات.

ومجال العمل الآخر للإدارة المالية هو تحديد حجم الأموال التي يمكن توفيرها لتمويل الإستثمارات، ويقصد بذلك تحديد حجم الأموال التي يمكن توفيرها لأغراض الإستثمار ووسائل التمويل التي يمكن اللجوء إليها .

فعلى الإدارة المالية أن تحقق التلاؤم والتناسق بين الإستثمارات ووسائل التمويل بإعداد برنامج الإستثمار والتمويل، وذلك من خلال تقييمها لأدائها المالي وإذا ما حدث عجز أو نقص في التمويل للوفاء بإحتياجات الإستثمار عليها أن ترجع للإدارة العليا بإعتبارها صاحبة القرار النهائي، ليس فقط بما يتعلق ببرمجة الإستثمارات وإنما أيضا بشأن العوامل الأخرى التي يصعب قياسها كالخطورة وحالة الضرورة<sup>3</sup>.

1 - موسوعة التمويل، مرجع سبق ذكره، ص5.

2 - جردة محفوظ، تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام القياس المتوازن، دار النجيب للإستثمارات الإدارية، الأردن، 2005، ص26.

3 - مصطفى خيضر، إتخاذ القرار وعلاقته بالإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 07.

## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

ومن خلال تطرقنا إلى قرار الإستثمار وقرار التمويل، توصلنا إلى أن إهتمام المدير العام في المؤسسة لم يعد قاصرا على مسائل إجرائية مثل إعداد التقارير والعمل على المحافظة على مستوى ملائم من السيولة وتولي مسؤولية تدبير الأموال اللازمة، بل إمتد إهتمامه إلى مجالات أكثر تأثيرا على مستقبل المؤسسة، ونقصد بذلك مشاركته الفعالة في إتخاذ قرارات الإستثمار وتشكيل هيكل رأس المال إضافة إلى قرارات توزيع الأرباح، ومن الطبيعي أن يتم إتخاذ تلك القرارات على ضوء الهدف الذي تنشده إدارة المؤسسة<sup>1</sup>. وفي الأخير نستخلص أن الإدارة المالية تعتبر من أهم الإدارات لأن معظم الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات الإنتاجية والتسويقية يستحيل النظر إليها بمعزل عن الإعتبارات المالية، لأن القرارات تتطلب التنسيق بين المشاركين في إتخاذ القرار، ويقع على عاتق المدير مسؤولية المراقبة والمتابعة لمجمل هذه القرارات ويتطلب ذلك معرفة من جانب المديرين غير الماليين لتمكينهم من إدماج الأبعاد المالية في قراراتهم.

### خلاصة الفصل :

وكحوصلة لهذا الفصل يتضح لنا أن نجاح أي مؤسسة إقتصادية وتحقيقها لأهدافها مرهون بالقرارات الناجحة المتخذة من طرف المدير المالي ممثلا للإدارة المالية، حيث أن هذه الأخيرة تلعب دورا في إتخاذ أي قرار داخل المؤسسة لأن جميع القرارات لها منظور مالي مهما كان نوعها ومهما كان متخذها، وهذه القرارات تضمن تحقيق أهداف المؤسسة خاصة منها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص09.



## الفصل الأول :عموميات حول المؤسسة الإقتصادية و إتخاذ القرارات المالية

---

## تمهيد:

شهدت الكثير من المؤسسات انهيار بعد أزمة الكساد العالية في بداية الثلاثينات، مما دعي إلى ضرورة دراسة محتويات التقارير المالية لهذه الشركات للتعرف على أدائها الفعلي، و التنبؤ بمستقبلها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تحليل القوائم المالية، و بعد انتشار ظاهرة التضخم بعد الحرب العالية الثانية التي تركت آثار على بنود القوائم المالية، ظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب كمية متمثلة في النسب المالية للرفع من كفاءة هذا التحليل ليصبح أداة أساسية تسهم في تقييم الأداء المالي للمؤسسات بعد ذلك يصبح بإمكان الإدارة المالية في المؤسسة . ولم تغب المعلومات المالية عن عالم التسابق الدائم حول تحسين أداء المؤسسات، لأن دقتها وجودتها هو الأساس الذي تبنى عليه القرارات الهامة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة، وبالتالي فإن المعلومات المالية تلعب دوراً يتمثل في ترشيد القرارات وذلك من خلال التقارير المالية الصادرة عن المؤسسة، كما أن الحصول على معلومات صحيحة تتمتع بالدقة اللازمة هو الأساس الذي تبنى عليه القوائم المالية بمختلف أنواعها، والتي تتضمن معلومات تعطي صورة واضحة عنة الوضعية المالية للمؤسسة.

انطلاقاً من هذه الأهمية فإننا في هذا الفصل نخص بالدراسة :

- ❖ التحليل المالي بصفاتها قاعدة بيانات لا غنى عنها في عملية التقييم،
- ❖ والنسب المالية كونها تمثل مؤشرات مالية، تعطي لنا صورة عن وضعية المؤسسة و تطور أدائها من أجل تقييم
- ❖ نخص الدراسة بتقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية من خلال القوائم قوائمها المالية و النسب اللازمة وفي الأخير علاقتها بالإدارة المالية و التقارير التي تقوم بإعدادها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للتحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة

---

من خلال دراستنا لتقييم الأداء المالي باستخدام التحليل المالي، و جدنا انه يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة، كما انه يقوم بتجميع الكم الهائل من البيانات و المعلومات المتوفرة في القوائم المالية المتمثلة بالدرجة الأولى في الميزانية و جدول النتائج، إلى كم اقل و لكن أكثر فائدة لتقييم الأداء المالي و ذلك من خلال استخدام النسب المالية على مختلف أنواعها، لتعكس مؤشرات كل مجموعة أداء و نشاط معين من أنشطة المؤسسة.

و على الرغم من بعض المآخذ على هذا النوع من التحليل ، إلا أنها تعتبر ذات اثر قليل و محدود، وتبقى هذه المؤشرات لها أهميتها و فائدتها في تقييم أداء المؤسسات.

## تمهيد:

شهدت الكثير من المؤسسات انهيار بعد أزمة الكساد العالية في بداية الثلاثينات، مما دعي إلى ضرورة دراسة محتويات التقارير المالية لهذه الشركات للتعرف على أدائها الفعلي، و التنبؤ بمستقبلها، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تحليل القوائم المالية، و بعد انتشار ظاهرة التضخم بعد الحرب العالية الثانية التي تركت آثار على بنود القوائم المالية، ظهرت الحاجة إلى استخدام أساليب كمية متمثلة في النسب المالية للرفع من كفاءة هذا التحليل ليصبح أداة أساسية تسهم في تقييم الأداء المالي للمؤسسات بعد ذلك يصبح بإمكان الإدارة المالية في المؤسسة . ولم تغب المعلومات المالية عن عالم التسابق الدائم حول تحسين أداء المؤسسات، لأن دقتها وجودتها هو الأساس الذي تبنى عليه القرارات الهامة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة، وبالتالي فإن المعلومات المالية تلعب دورا يتمثل في ترشيد القرارات وذلك من خلال التقارير المالية الصادرة عن المؤسسة، كما أن الحصول على معلومات صحيحة تتمتع بالدقة اللازمة هو الأساس الذي تبنى عليه القوائم المالية بمختلف أنواعها، والتي تتضمن معلومات تعطي صورة واضحة عنة الوضعية المالية للمؤسسة.

انطلاقا من هذه الأهمية فإننا في هذا الفصل نخص بالدراسة :

- ❖ التحليل المالي بصفقتها قاعدة بيانات لا غنى عنها في عملية التقييم،
- ❖ والنسب المالية كونها تمثل مؤشرات مالية، تعطي لنا صورة عن وضعية المؤسسة و تطور أدائها من أجل تقييم
- ❖ نخص الدراسة بتقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية من خلال القوائم قوائمها المالية و النسب اللازمة وفي الأخير علاقتها بالإدارة المالية و التقارير التي تقوم بإعدادها.

## المبحث الأول: عموميات حول التحليل و الأداء المالي في المؤسسة

يعتبر التحليل المالي عملية تفسير للبنود التي تحتويها القوائم المالية المنشورة بهدف الحصول على معلومات ذات فائدة لجهات عديدة ممن تتوقف قراراتهم على البيانات المالية

التي تظهرها تلك القوائم من إدارة المنشأة و المساهمين و الدائنين... الخ للمساهمة في اتخاذ القرار المالي اللازم.

### المطلب الأول: ماهية التحليل المالي

وسنتطرق في هذا المطلب إلى إعطاء مفهوم للتحليل المالي والأهداف التي يسعى لتحقيقها من خلال مجموعة من الأدوات، عبر مراحل حتى تستفيد منه جميع الأطراف المعنية.

#### 1- مفهوم التحليل المالي

تعددت التعاريف حول مفهوم التحليل المالي ومن بينها مايلي:

- ❖ "هو عملية منظمة لتفسير سلوك و تصرفات المؤسسة من خلال قوائمها المالية بهدف التعرف على نقاط القوة في المؤسسة و نقاط الضعف بها و العمل على تصحيحها"<sup>1</sup>.
  - ❖ و يعرف بأنه "هو معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة لتقييم المشروع القائم أو المراد تطويره و توسيعه و تشخيص المشاكل لاتخاذ القرارات المالية المستقبلية"<sup>2</sup>.
  - ❖ و يعرف أيضا على أنه "خطوة تمهيدية ضرورية للتخطيط المالي\* إذ من الضروري التعرف على المركز المالي\* الحالي للمنشأة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية و يعتمد التحليل المالي على البيانات التاريخية التي تظهر في الميزانية العمومية و قائمة الدخل لذا فانه يعتبر أداة للكشف عن مواطن و نقاط الضعف في المركز المالي و في السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح"<sup>3</sup>.
- من التعاريف السابقة نستنتج أن التحليل المالي عملية يمكننا من خلالها معرفة الهيكل و المركز المالي للمؤسسة و تقييم الأداء و تحديد الانحرافات و اتخاذ القرار المالي المناسب .

#### 2 - أهداف التحليل المالي و استعمالاته

سنبين فيما يلي أهم أهداف التحليل المالي و استخداماته

#### 1-2 أهداف التحليل المالي

1 - عاطف وليم اندراوس، التمويل و الإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 2006، ص55.

2 - خالد توفيق الشمري، التحليل المالي و الاقتصادي في دراسات تقييم و جدوى المشاريع، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص54.

3 - خلدون إبراهيم الشريفات، إدارة و تحليل مالي، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص 93 .  
\*التخطيط المالي: هو الخطط الموضوعية و الطريق المرسوم بوساطة الخبراء أو الموظفين الماليين و المتضمنة على تقديرات و تنبؤات مالية مستقبلية و هذا الطريق يسلكه و يقوم بتطبيق خطته المسؤولون الماليون عند اتخاذهم القرارات و تنفيذهم للعمل.

\*المركز المالي: يعبر عن الوضع المالي للشركة بمعنى انه يبين ما لها من أصول و ما عليها من التزامات، ويتم إعداده لتقييم الشركة في وقت محدد.

من بين أهداف التحليل المالي نذكر<sup>1</sup>:

- ❖ وضع تشخيص مالي عام للمؤسسة من خلال إجراء فحص السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة أو دورات متعددة من نشاطها و ذلك عن طريق الدراسة التفصيلية لمختلف الوثائق و البيانات المالية التي تفسر لنا المعطيات من جانبها الكمي و الكيفي بإعطاء نقاط الضعف و القوة في السياسات المالية
  - ❖ بواسطة التحليل المالي يمكن أن نحكم على التسيير المالي الماضي و التوازنات المالية الداخلية بين الربحية و السيولة و القدرة على الوفاء و المخاطرة المالية للمؤسسة.
  - ❖ بواسطة التحليل المالي يمكن الحكم على قرارات الإدارة العامة و كذلك المديرية الفرعية فيما يخص الاستثمار و التمويل و توزيع الأرباح.
  - ❖ تعتبر الركنية التي يستند عليها في وضع التنبؤات المالية فالنتائج المتوصل إليها، كأساس للتقديرات المستقبلية لوضع برامج الميزانية التقديرية للاستثمارات أو الخزينة ، حيث التحليل المالي يكمل التسيير التقديري في المؤسسة، من ثم اقتراح إجراءات تصحيحية على المؤسسة لمحاولة الخروج من الوضع الصعب أو التأكد على الاستثمار في نفس الطريقة إذا كانت النتائج جيدة.
- 2-2 استعمالات التحليل المالي

يمكن استعمال التحليل المالي لعدة أغراض أهمها:

2-2-1 التحليل الائتماني: ويهدف التحليل الائتماني إلى التعرف على مقدرة المدين على السداد أي الوفاء بالتزاماته المالية اتجاه المقرض<sup>2</sup>.

2-2-2 التحليل الاستثماري: يستعمل التحليل الاستثماري في تقييم الاستثمار في أسهم الشركات إسناد القرض و بالتالي تقييم المؤسسات نفسها و الذي يعود بالفائدة على الأفراد و الشركات<sup>3</sup>.

2-2-3 تحليل الاندماج و الشراء: قد ترغب الشركة في شراء شركة أخرى أو انضمام شركة أو أكثر معا لتكوين شركة جديدة و هنا لا بد من تقييم كل شركة و تقدير الأداء المستقبلي لها<sup>4</sup>.

2-2-4 تحليل تقييم الأداء: إن تقييم أداء المؤسسة يعتمد على تقييم ربحيتها و كفاءتها في إدارة موجوداتها ، و توازنها المالي و سيولتها و هذا لا يتم إلا من خلال استخدام أدوات التحليل المالي<sup>5</sup>.

2-2-5 التخطيط: تتعرض المؤسسات إلى تذبذبات مستمرة في أسواقها مما يتطلب منها إعداد الخطط الكفيلة بمواجهة هذه التغيرات و لا تتم هذه إلا من خلال تحليل أداء المؤسسات في السنوات السابقة باستعمال أدوات التحليل المالي.

3 - أدوات التحليل المالي

1 - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .  
2 - مؤيد الدوري، زناد نور الدين، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار وائل، عمان، الأردن، ط2003، ص1، ص12.  
3 - عبد الحليم كراجه و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 157- 158.  
4 - Brigham eugene, Ehrhardt mic<sup>4</sup>hael, « Fundamentals Financial of management », bruce rogovin, usa, 2000, p. 08  
5 - رشاد العصار و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة، الأردن، 2006، ص 125.

يعتبر التحليل المالي للبيانات المالية المنشورة الوسيلة التي تمكن المستثمرون من استنباط مجموعة من المؤشرات المالية عن أنشطة المنشأة و تستخدم في هذا التحليل أدوات متعددة كما يلي:

1-3 التحليل الرأسي: يتمثل التحليل الرأسي في دراسة العلاقات الكمية بين بنود القائمة المالية في تاريخ معين، و يوصف هذا النوع من التحليل بالجمود و الثبات، وبالرغم من مساعدته في تقييم أداء المنشأة في فترة معينة و اكتشاف نواحي القوة و القصور فيها إلا انه يظل بحاجة لان يدعم بالتحليل الأفقي و استخراج المركز البيع<sup>1</sup>.

2-3 التحليل الأفقي: يتمثل هذا النوع من التحليل في دراسة سلوك كل بند من بنود القوائم المالية بمرور الزمن أي تتبع حركة هذا البند زيادة أو نقصا بمرور الزمن، وبذلك فهو تحليل ديناميكي لأنه يبين التغيرات التي حدثت في فترة زمنية طويلة نسبيا<sup>2</sup>.

### 3-3 التحليل بالنسب المالية

تحليل النسب المالية من خلال إيجاد علاقة بين متغيرين تربطهما خواص مشتركة للحكم على وضع أو نشاط معين من أنشطة المنشأة. وقد اكتسب أسلوب النسب المالية أهمية متزايدة بعد أن أصبحت هذه النسب من المؤشرات المالية الهامة التي يتم استخدامها من قبل المحللين الماليين في مجال التنبؤ بحالات الفشل المالي للمنشآت<sup>3</sup>. من خلال هذا اتضح انه هناك أكثر من أداة للتحليل المالي لكن أفضلها التحليل بالنسب المالية لأنه القادر على عمليات التنبؤ و ذلك من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات ذات الخواص المشتركة كالنسب التي تقيس الربحية و ليس كما في التحليل الأفقي قياس عناصر القوائم المالية حسب عنصر واحد أو عنصرين من بياناتها.

## 4 - خطوات التحليل المالي

يمر التحليل المالي بالخطوات التالية<sup>4</sup>:

4-1 التصنيف: وهو عبارة عن فرز و تجزئة الحقائق الخاصة بمجموعة الأرقام المأخوذة من القوائم المالية و تبويبها في جزئياتها التي تتكون منها ، ووضع هذه الجزئيات مع بعضها البعض في مجموعات متجانسة و الغرض الأساسي من هذه الخطوة هو وضع المعلومات المالية و الأرقام التي تحت البحث و التحليل في صورة تمكنا من القيام بالمقارنة بين هذه المعلومات.

4-2 المقارنة: و هي عبارة عن مقارنة الأرقام الجزئية في كل بند مع بعضها البعض و مقارنة المجموعات المحددة في البند الواحد بالمجموعة الكلية، و تساعد هذه المقارنة على

1 - محمد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار و مكتبة الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص103.

2 - الكحلوت خالد، مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع العلوم الإقتصادية، تخصص مالية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص31.

3 - عبد الستار الصياح، سعود العامري، الإدارة المالية اطر نظرية و حالات علمية، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص52.

4 - جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة، بيروت، لبنان، ص 79.

كشف العلاقات بين الأرقام و التصنيف و المقارنة لا يقتصران على القوائم المالية الخاصة بالمنشأة لمدة محاسبية واحدة، بل قد تشمل أكثر من فترة محاسبية، و قد تمتد إلى القوائم المالية الخاصة بأكثر من منشأة واحدة في نفس الصناعة.

3-4 الاستنتاج: عبارة عن الوقوف على العلاقات التي يتم اكتشافها بين الأرقام من خلال البحث و الدراسة و معرفة أسباب قيام هذه العلاقات و بيان مدى قبول الوضع الذي تمثله هذه الأرقام و العلاقات في اكتشاف الانحرافات، مما يساعد على العثور على أفضل الوسائل لعلاج تلك المشاكل، و بالتالي يمكن للإدارة المالية أن تحكم حكما سليما على المركز المالي للمنشأة، و قدر إمكانياتها و مقدرتها و كل هذا يوفر الأساس السليم للتخطيط المالي و الرقابة.

#### 5- الجهات المستفيدة من التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي أهم مجالات المعرفة التي تنير الطريق أمام كل طائفة من الطوائف المستخدمة للقوائم المالية و المهمة بالمنشآت-العامة و الخاصة- وبالتالي فان هناك عدة فئات تستفيد من التحليل المالي، و تتعدد هذه الأطراف كما تتنوع أغراض استخداماتهم لتلك المعلومات و ذلك وفق لتنوع علاقتهم بالمنشأة من جهة، و تنوع قراراتهم المبنية على هذه المعلومات من جهة أخرى و يمكن تحديد الفئات المستفيدة من التحليل المالي كما يلي:

#### 5-1 الأطراف الداخلية

هناك عدة أطراف من داخل المنشأة تحتاج إلى التحليل المالي و ذلك إما لتقييم أعمالها أو تقييم عمل المنشأة ككل يمكن أن نوردها فيما يلي:

#### 5-1-1 الإدارة

تهتم إدارة منشأة الأعمال بمختلف مستوياتها الإدارية بالتحليل المالي بهدف قياس كفاءتها و التعرف على نواحي الضعف و القصور في نشاطها خلال الفترة المالية أو فترة التحليل المالي، و ذلك من خلال دراسة الاتجاهات و مؤشرات تطورها المئوية، أو من خلال إيجاد علاقات منطقية ذات دلالة و معنى بين بنود أو فقرات قائمة نتائج الأعمال (الدخل) أو قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) أو كليهما معا باستخدام المؤشرات الاقتصادية الكمية، و النوعية التي تعرف في أدبيات الإدارة المالية (بالمؤشرات المالية) ثم تفسيرها أو استخدامها بشكلها البسيط أو المركب في معادلات رياضية أو إحصائية أو في بناء نماذج معينة و بالتالي تفسيرها تفسيراً مسبباً بغية التوصية بمعالجة نواحي القصور و تطوير جوانب القوة منها. كما تستخدم هذه الأساليب في تحليل الانحرافات الإجمالية الناتجة عن مقارنة النتائج المخططة أو المستهدفة بالنتائج الفعلية و تجزئة هذه الانحرافات إلى انحرافات جزئية و على مستويات متعددة بغية الوقوف على أسبابها و تفسيرها تفسيراً علمياً موضوعياً، هذا بالإضافة إلى أن عملية التحليل توفر للمنشأة بيانات و معلومات تفصيلية تراكمية تساعدها في عملية التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرار بشكل عام<sup>1</sup>.

1- حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 1988، ص44.



أما الإدارة المالية باعتبارها إحدى الإدارات الرئيسية في منشأة الأعمال فاهتمامها بالتحليل المالي يهدف إلى المحافظة على سلامة مركزها المالي أي اهتمامها بالسيولة اللازمة لمجابهة التزاماتها الجارية في مواعيد استحقاقها، هذا بالإضافة إلى سعيها في تحقيق أقصى الأرباح في الأجل الطويل ، أما المنشأة العامة فتسعى إلى تحقيق أقصى العوائد الاجتماعية في الأجل القصير و الطويل .

### 5-1-2 العاملون بالمنشأة

يعتبر العاملون بالمنشأة من أهم الجهات ذات المصلحة المشتركة في المنشأة وهما المساهمون و العاملون ،ومن المعروف أن أهم أهداف الإدارة هو إرضاء العاملين فيها ،ويتم ذلك من خلال اطلاعهم على حقيقة الوضع المالي للمنشأة ووضعها النقدي و مستوى ربحيتها و كفاءة نشاطها و فعالية سياساتها و قراراتها ،و غيرها من جوانب القوة و التي تعد سندا قويا لاستمرارية المنشأة و النمو، مما يعزز من ارتباط العاملين فيه و يقلل من معدل دوران العمل . ويهتم العاملون كذلك بنتائج أعمالها لسببين هما <sup>1</sup>:

✓ تعزيز شعور الانتماء و الشعور بالانجاز في حالة النجاح، الأمر الذي يؤثر في مستوى الإنتاجية .

✓ معرفتهم للنتائج الفعلية تمكنهم من التعرف على الحد المعقول لمطالبهم ،لتبقى ضمن الظروف

الاقتصادية الملائمة للمنشأة.

### 5-1-3 المساهمون

أكثر ما يهم المساهم هو العائد(الربح) على المال المستثمر، ودرجة المخاطر التي يمكن أن تتعرض له استثماراته. لذلك فهو دائما لا يدخر جهدا في البحث عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو يتخلى عنها، لذلك يفيد التحليل المالي المساهم في تقييم هذه الجوانب<sup>2</sup>.

### 5-2 الأطراف الخارجية

بما أن هناك أطراف عديدة تستفيد من التحليل المالي داخل المنشأة،فان هناك أطراف أخرى عديدة تستفيد من التحليل المالي من خارج المنشأة يمكن أن نوردها فيما يلي:

### 5-2-1 سمسرة الأوراق المالية

يهدف هؤلاء السمسرة من التحليل المالي إلى التعرف على مايلي<sup>3</sup>:

❖ الثغرات التي يمكن أن تطرأ على أسعار الأسهم نتيجة للتطورات المالية في المنشأة أو نتيجة للظروف الاقتصادية العامة، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات التسعير المناسبة لهذه الأسهم.

1 - مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص284.

2 - مفلح محمد عقل ، مرجع سبق ذكره، ص13.

3 - أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة و التحليل المالي، دار البداية، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص 171.

❖ أسهم الشركات التي يمكن أن تشكل فرص استثمار جيدة يمكن استغلالها أو تقديم النصح بشأنها للعملاء.

#### 2-2-5-2 المستثمرون الحاليون و المتوقعون

يهتم المستثمر بالتحليل المالي للتعرف على سلامة أمواله و الحصول على ربح معقول في الأجل

الطويل، لذا تتركز اهتمامات المستثمرين في سلامة المركز المالي للشركة و قدرتها على تحقيق الأرباح في الآجال المختلفة، ومن الطبيعي أن يتم الاهتمام بالأرباح التي تحققها الشركة و مقدار ما يتم توزيعه منها على أصحابها، فحتى يرضى المستثمر عن أرباح الشركة يجب أن تكون أرباح تماثل أرباح الشركات التي تواجه نفس درجة المخاطرة و هذا ما يحققه التحليل المالي من خلال المقارنة بين أرباح الشركات في نفس الصناعة<sup>1</sup>.

#### 3-2-5-3 المصالح الحكومية

يعود اهتمام الجهات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى، و لأسباب ضريبية بالدرجة الثانية، بالإضافة إلى الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- ❖ التأكد من التقيد بالأنظمة و القوانين المعمول بها .
- ❖ تقييم الأداء كرقابة البنك المركزي للبنوك و مراقبة الأسعار.

#### 4-2-5-4 الدائنون

يقصد بالدائن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة بالمنشأة أو الشخص المحتمل شرائه للسندات المصدرة، أو الاكتتاب في القرض الجديد أو بصدد إقراض الأموال للمنشأة، وقد يكون الدائن بنكا أو منشأة مالية أو أفراد طبيعيين، لذلك فهم يهتمون بصفة عامة بالتعرف على مدى إمكانية المنشأة الوفاء بالقروض حينما يحين أجل الاستحقاق<sup>3</sup>.

فإذا كان القرض لمدة تزيد عن السنة، يكون عادة اهتمام الدائن نحو إمكانية سداد هذا الالتزام في الأجل الطويل، أما إذا كان القرض لمدة اقل عن السنة، فيكون اهتمام الدائن هو التأكد من سداد المدين هذه الالتزامات في الأجل القصير، ومع ذلك فهو يهتم بالتوازن المالي في الأجل الطويل.

#### 5-2-5-5 الموردون:

يهتم المورد من التأكد من سلامة المركز المالي للمتعاملين معه، و استقرار أوضاعهم المالية، و يعني هذا دراسة و تحليل مديونية المتعاملين في دفاتر المورد، و بذلك يستفيد المورد من البيانات و المعلومات التي يقدمها و ينشرها المتعاملون بصفة دورية<sup>4</sup>.

على ضوء ما سبق يمكن توضيح الأطراف المستفيدة من التحليل المالي حسب الشكل التالي:

1 - تيسير الرجيبي، تحليل القوائم المالية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط1، القدس، فلسطين، 1998، ص13.

2 - أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-173.

3 - عبد الغفار حنفي، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص23.

4- حمزة الزبيدي، التحليل المالي و تقييم الأداء و التنبأ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص51.

شكل رقم (1-2): الأطراف المستفيدة من التحليل المالي.

الأطراف  
الداخلية:

- \* الإدارة
- \* العاملون  
بالمنشأة
- \* المساهمون

الأطراف  
الخارجية:

- \* سماسرة  
الأوراق المالية
- \* المستثمرون  
الحاليون و  
المتوقعون
- \* المصالح  
الحكومية
- \* الدائنون
- \* الموردون

محل  
خارجي

المصدر: حمزة الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص9.

**المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي**

الأداء هو نتيجة سواء كانت جيدة أو سيئة لعمل معين، و عادة ما يمثل أداء المؤسسة بنتائجها المالية المحددة من طرف المؤسسة و من خلال هذا و لمعرفة المزيد عنه سوف نتطرق في هذا الم إلى معرفة الأداء و أنواعه و مختلف المعلومات الخاصة به.

كذلك فإن تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة تعمل في القطاع الإقتصادي يعتبر هام جداً لأنه يساعد الإدارة في ترشيد خططها وسياستها وقراراتها، فضلاً عن معرفة مواقع القوة فيها والتأكيد عليها لتعزيزها، ومعرفة مواقع الضعف والانحراف فيها للعمل على تلافيها

والتخلص منها أو العمل على تقليصها. وكل ذلك سيساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة ويعزز من قدرته التنافسية.

### 1- مفهوم تقييم الأداء

نظرا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراسة المواضيع المرتبطة بتقييم الأداء فقد نتج عن هذا التنوع عدة مفاهيم، إضافة إلى أن التقييم يتصف بالشمولية، ويمكن النظر إليه من عدة زوايا.

❖ يعرف "على أنه دراسة نشاط المؤسسة، لقياس النتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا و ذلك للوقوف على أداء المنشأة و الانحرافات التي قد تحصل، بهدف اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها"<sup>1</sup>.

❖ كما يعرف أيضا: " على أنه عملية تقييم أداء إحدى العمليات الإدارية الأساسية المطلوبة على جميع مستويات إدارة المؤسسة، وهي ضرورية من أجل التحقق من أن المؤسسة تقوم فعلا بإنجاز ما تم التخطيط إليه من أهداف، ويعتمد جوهر عملية التقييم على مقارنة الأداء الفعلي، بالنتائج، والأهداف المرغوب في تحقيقها"<sup>2</sup>.

❖ كما "يعني تقييم الأداء التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة و التحقق من تنفيذ الأهداف المخططة"<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعاريف يمكن استخراج مفهوم شامل لتقييم الاداء وهو ان تقييم الأداء هي دراسة شاملة للمؤسسة، أو المشروع من عدة زوايا، والتي تساعد على ترشيد قراراتها في المستقبل.

### 2 - أنواع تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى انجاز الأهداف المخططة للوحدة و أداة للكشف عن الانحرافات و ردها للجهات المسؤولة عنها، فهي عملية ملازمة لنشاط الوحدة لكونها تكشف عن نسبة التحقق من الأهداف المخططة والمتاحة و المعيارية و غيرها، فيتأثر بموجبها مستوى الأداء الذي قطعه الوحدة كما تتأثر كفاءة استخدام الموارد المتاحة للوحدة في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإنتاج، وعليه فان عملية تقويم الأداء لا ينظر إليها بصورة مجردة و إنما ضمن إطار العملية الشاملة للنشاط برمته في الوحدة الاقتصادية، و في ضوء ذلك يمكن تحديد الأنواع التالية من تقييم الأداء<sup>4</sup>:

#### 1-2 تقييم الأداء المخطط

<sup>1</sup> - مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الصناعية، دار وائل، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص128.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن ثابت، جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص118.

<sup>3</sup> - أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي و إدارة الأموال، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 1995، ص23.

<sup>4</sup> - مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج،

عمان، الأردن، 2008، ص ص 43-45

ويراد به تقويم أداء الوحدة في مدى تحقيقها للأهداف المخططة و ذلك عن طريق مقارنة المؤشرات -الواردة بالمخطط و السياسات الموضوعة مع المؤشرات الفعلية ووفق مدة زمنية معينة

## 2-2 تقييم الأداء الفعلي

ويقصد به تقويم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها و البشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر لأجل التعرف على الاختلافات التي حدثت و تأشير درجة و مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد في العملية الإنتاجية و هذا يتطلب تحليل المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية و دراسة تطورها عبر فترات محددة خلال السنة كان تكون عبر فصول السنة المذكورة و في ضوء ما تكشفه المعايير و النسب التحليلية المعتمدة في الوحدة الاقتصادية و يقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في نفس الوحدة، إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته الوحدات الاقتصادية المثيلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية و السنوات السابقة أيضا.

## 3-2 تقييم الأداء المعياري

ويراد به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية المثالية.

## 4-2 تقييم الأداء العام(الشامل)

ويقضي هذا النوع من تقويم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية و استخدام جميع المؤشرات المخططة و الفعلية و المعيارية في عملية القياس و التقويم

## 3- أهمية عملية تقييم الأداء و مراحلها

إن عملية التقييم المالي لها أثر كبير على أداء المؤسسة خاصة على المدى المتوسط و الطويل و سنبين في مايلي أهمية عملية تقييم الأداء و المراحل التي تمر بها.

## 3-1 أهمية عملية تقييم الأداء

تزداد أهمية عملية تقييم الأداء إذا انطلقنا من فكرة غياب مفهوم تام للأداء و محدداته، كل طرف يفسره بما يخدم مصالحه، فالمساهم يسعى لتعظيم أرباحه، و الموظف لرفع الأجور و الحوافز، و الجهاز الحكومي لإنماء حصيلة الضرائب، و المجتمع ينتظر الرخاء الاقتصادي و رفاهية الأفراد، و المؤسسة تسعى للاستمرار و البقاء، و تظهر أهمية تقييم الأداء في المؤسسة عموما من خلال مايلي<sup>1</sup>:

❖ تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة و المتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.

❖ تساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة من اجل تفادي الفوارق الناتجة عن سوء التسيير في

المستقبل، و التي تظهر من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة.

❖ يساعد نظام تقييم الأداء السليم الذي يتميز بالشمولية و الاستمرارية و المرونة أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا، و "ذلك من خلال إبراز نقاط القوة و

التركيز عليها و محاولة تفادي نقاط الضعف و التخلص منها"

❖ توجيه العاملين لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن

<sup>1</sup> Michel Gervais, contrôle de gestion, economica, paris, 1997, p 104 -

- ❖ توجيه إشراف الإدارة العليا.
- ❖ توضيح سير العمليات الإنتاجية و المالية
- ❖ تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المؤسسة سواء ما يتعلق منها بالإنتاج، التسويق أو التمويل.

بالإضافة إلى إعادة تشكيل البناء التنظيمي، إذ يمكن أن يعد تقييم الأداء مرشداً أو دليلاً لإعادة توزيع العمالة في الأوقات و المجالات المناسبة مما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم في ضوء الإمكانيات المتاحة من القوى العاملة<sup>1</sup>.

3-2-2 مراحل عملية تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية:

3-2-1 جمع البيانات و المعلومات الإحصائية: يتم الحصول على البيانات و المعلومات الإحصائية من القوائم المالية متمثلة بقائمة المركز المالي و قائمة الدخل و قائمة التدفق النقدي و القوائم الأخرى و الملاحظات المرفقة بالتقارير المالية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، و البيانات المتعلقة بأنشطة المنشآت المشابهة<sup>2</sup>.

3-2-2 قياس الأداء الفعلي: هي ثاني مرحلة من عملية التقييم، ويتمثل قياس الأداء الفعلي في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناءً على معايير الفعالية و الكفاءة<sup>3</sup>.

3-2-3 مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب: بعد انتهاء المؤسسة من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية و المتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب، و لعل أهم عائق يواجه المؤسسة في هذه المرحلة هو المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة و "بصفة عامة تحدد المؤسسة هذه العناصر كمراجع لمقارنة الأداء، الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف.. الخ"<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة

وهو يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية و المادية و المالية المتاحة لإدارة المنظمة و على طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة، وبمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمنظمة قياساً للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً.

#### 1- الأهداف المالية للمؤسسة

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات و معايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية<sup>5</sup>:

#### 1-1 السيولة و اليسر المالي

1 - محمد جمال الكفاجي، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص 39.

2 - نفس المرجع السابق، ص40.

Michel Gervais, op.cit, p 616-1

2- مجيد محمود الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص39.

3-201, Jossite Peyrard, Analys-financière, librairie, Vuibert, 8 éd, paris, 1999, p

تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة-المخزونات والقيم القابلة التحقيق- إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات قصيرة الأجل.

### 2-1 التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ويمثل «التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به و عبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها» من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل عن طريق الأموال الدائمة-رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل- وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات. وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- ❖ تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ❖ ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المال و تحفيظ الخطر المالي.

### 3-1 المردودية

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة

والمردودية كمفهوم عام" يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية. فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية"<sup>1</sup>.

### 4-1 إنشاء القيمة:

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حاليا في ذات المستوى من الخطر لتفادي توجيههم إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Alain Capiez, élément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994, p.121

<sup>2</sup> - Josette Peyrard, op.cit.p. 10-11



مما سبق يتبين أن هدف إنشاء القيمة يمنح أهمية كبيرة للمساهمين أو ملاك المؤسسة، ويجعل أهميتهم تحتل الصدارة.

## 2 - مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. وتقسم مصادر المعلومات إلى<sup>1</sup>:

### 1-2 المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات معلومات عامة عن الإقتصاد الوطني و أخرى عن القطاع الذي تنشط فيه.

### 2-2 المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

### 1-2-2 الميزانية

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء و الميزانية لها دراسة قانونية و أخرى إقتصادية مالية و الجدول يوضح ذلك :

جدول رقم (1-2): يبين الميزانية المحاسبية.

القراءة الاقتصادية	الأصول=الاستعمالات	الخصوم= الموارد
القراءة القانونية	الأصول = الممتلكات (وجود حق الملكية)	الخصوم: مجموعة التزامات المؤسسة: الأموال الخاصة (التزامات نحو المساهمين) الديون (التزامات نحو الغير)
القراءة المالية	الأصول: مجموع الاستثمارات التي هي	الخصوم = الأموال الخاصة: ما

<sup>1</sup> - Eric Stephany, Gestion Financière. Economica, Paris, 1999, p63.

بحوزة المؤسسة	للمؤسسة محاسبيا
	الديون: ما على المؤسسة

-2Source:Eric Stephany, Gestion Financière. Éd Economica, Paris, 1999, P.63.

2-2-2 جدول حسابات النتائج:

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة. فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى و تقييم أدائها المالي". ، ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات<sup>1</sup>:

❖ الهامش الإجمالي: يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة.

❖ القيمة المضافة: ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

❖ نتيجة الاستغلال وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال - (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات)

❖ نتيجة خارج الاستغلال: وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

❖ نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدئين أساسيين:

1 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص11-12.

- ✓ الاستغلال العادي وغير العادي حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.
- ✓ مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف.

### 3-2 الملاحق

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة. وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح و فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر.

ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات<sup>1</sup>:

- ❖ المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- ❖ المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة .

### المطلب الرابع: معايير و مؤشرات الأداء المالي

يعتمد نجاح مهمة تقييم الأداء على دقة و ملائمة المؤشرات و المعايير و على قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب ، و هناك عدد كبير من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء إلا أن الضرورة تقتضي و ضعها في ضوء الأهداف المحددة للمؤسسة و طبيعة نشاطها ، و حيث أن درجة أهمية كل هدف من أهداف المؤسسة يختلف باختلاف مرحلة التطور التي تكون فيها ،فانه من الطبيعي أن يؤثر هذا على ترتيب الأولويات بالنسبة لأهداف معظم المؤسسات ،أو ينعكس اثر ذلك فيالنهاية على مؤشرات تقييم الأداء المطبقة و درجة أهمية كل منه،بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها . و عند تحديد المعايير أو المؤشرات المناسبة للحكم على الأداء يفضل أن تكون قليلة العدد و لكن ذات دلالة و أهمية على أن تتوفر فيها الشروط التالية<sup>2</sup>:

- ❖ أن يكون المعيار مقياسا صادقا لمدى فعالية استخدام موارد المؤسسة

1 - Georges Deppallens .Jean-Pierre Jobard, **gestion financière de l'entreprise**. Editions Sirey, 10 éd, Paris, - 1990.P.20

2 - محمد صالح الحناوي و آخرون، **أساسيات و مبادئ الإدارة المالية**،المكتب الجامعي الحديث ،القاهرة ، 2007،ص 46

- ❖ أن يكون المعيار حساسا للتغيير في الأداء بحيث يعكس مدى قوة و اتجاه هذا التغيير، وفي الزاوية المقابلة يجب أن تتوفر فيه خاصية التحفيز إلى تغيير مستوى الأداء
  - ❖ أن تتوفر في المؤشر القدرة على وصف العوامل المتشابكة التي تتداخل معا لتشكيل المقياس النهائي.
  - ❖ أن يسمح المعيار بمقارنة أداء المؤسسة حاليا بأدائها في فترات سابقة، وكذلك مقارنة هذا الأداء بأداء مؤسسات أخرى
  - ❖ أن يتم اختيار مؤشرات الأداء على أساس التفهم السليم، و التحديد الواضح لأهداف و وظائف المؤسسة
  - ❖ عند وضع معايير الأداء المالي لا بد من فحص و تحليل البيانات المحاسبية لاستبعاد تأثير العوامل التي تخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة.
- و عموما سوف نقوم بعرض موجز لأهم المؤشرات و المعايير التي غلى أساسها يتم تقييم الأداء المالي:

### 1- معيار العائد على المال المستثمر

يعتبر هذا المعيار الطريقة الأكثر شيوعا التي يتم فيها دمج الأموال المستثمرة في مؤشر للأداء، فهو يضم في قيمة واحدة أهم مكونات المردودية و التي تتمثل في: رقم الأعمال، التكاليف و الأموال المستثمرة ويمكن التعبير عن هذا المعيار بالصيغة التالية<sup>1</sup>:

**معدل العائد على المال المستثمر = الربح (النتيجة) / رأس المال المستثمر**

### 2- معيار القيمة المضافة

يمكن أن تعرف القيمة المضافة في مشروع معين بأنها " قيمة الإنتاج الذي تولده المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، كما تبين القيمة المضافة مدى مساهمة المؤسسات في تكوين الدخل القومي"<sup>2</sup>.

**القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج - قيمة مستلزمات الإنتاج**

### 3- معيار هامش الربحية

يعتبر معيار هامش الربحية مؤشر مالي كثير التداول في مختلف عمليات تقييم الأداء على اعتبار أن الربحية هدف مالي تسعى المؤسسة لتحقيقه ، و يمكن حسابه كالتالي<sup>3</sup>:

**هامش الربحية = نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال**

و هناك مؤشر آخر للربحية قصير الأمد، هو هامش الربح الصافي و يحسب كالتالي:

**هامش الربح الصافي = صافي الربح (نتيجة صافية) / صافي المبيعات**

فكلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع الكفاءة المالية للمؤسسة.

1 - يحي غني النجار، تقييم المشروعات تحليل معايير و مؤشرات دراسات الجدوى و تقييم كفاءة الإدارة، دار دجلة، عمان، الأردن، 2010، ص510.

2 - محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص46.

3 - George Langlois et al, contrôle de gestion, Foucher, paris, 2007, p80 -

و عموماً لا يمكن الحكم على أي مؤشر على أنه هو المؤشر المثالي، كون كل واحد من المؤشرات المذكورة سابقاً، يقيس جانب مختلف نوعاً ما من الأداء على حسب الهدف و الحالة و الظروف و الزمن الذي تتواجد فيه المؤسسة.

### المبحث الثاني: القوائم المالية كأداة لتقييم الأداء

تعد القوائم المالية الركيزة الأساسية التي يستند إليها في اتخاذ القرارات و نظراً لان القوائم المالية التي تعرض هذه المعلومات يتم إعدادها في صورة مجتمعة و مطابقة لأغراض العامة فإنها تصبح ذات معنى أكبر إذا تم تصنيفها و ترتيبها بشكل يكشف عن أهمية النسبة بين بنود تلك القوائم و ذلك لإجابة عن مستخدمي القوائم المالية. و من خلال هذا المبحث سنتعرض إلى ماهية القوائم المالية و أنواعها.

### المطلب الأول: تعريف وأهمية القوائم المالية

و سنتطرق فيما يلي إلى تعريف القوائم المالية مع إبراز أهميتها داخل المؤسسة في إتخاذ القرار المالي.

#### 1- تعريف القوائم المالية

توجد عدة تعاريف للقوائم المالية نذكر منها:

- ❖ تعرف بأنها "الوسائل التي بموجبها تنقل للإدارة و الأطراف المعنية صورة مختصرة عن الأرباح و المركز المالي للوحدة الاقتصادية"<sup>1</sup>.
- ❖ و تعرف القوائم المالية أيضاً بأنها: "الكشوف و الجداول المالية التي تلخص من جهة المستوى الذي آلت إليه قيمة الأصول و التزامات ميزانية المؤسسة و من جهة أخرى النتيجة المالية المحصل عليها نتيجة مزاولتها مختلف الأنشطة الاقتصادية جدول الأرباح و الخسائر، عملياً يضاف إلى ما سبق جداول و كشوف أخرى كجداول الملحقات كما هو معمول به في الجزائر، و جدول التدفقات النقدية و جدول تخصيص أو توزيع الأرباح كما هو معمول به في بلدان أخرى"<sup>2</sup>.

#### 2- أهمية القوائم المالية

من خلال التعاريف السابقة تظهر أهمية القوائم المالية في النقاط التالية<sup>3</sup> :

#### 1-2 أداة اتصال

فمهمة القوائم المالية هي توصيل رسالة مفهومة و واضحة لمستعمل المعلومات المحاسبية عن نشاط المؤسسة و النتائج المترتبة عليه.

#### 2-2 وسيلة في تقييم الأداء

1 - فالتر ميجس، روبرت ميجس، المحاسبة المالية، ترجمة وصيفي عبد الفاتح أبو المكارم، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1983، ص 43

2 - عقاري مصطفى، التقارير المالية لمن؟، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، ديسمبر 2007.

3 - كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 13.

حيث تساعد في تقييم أداء الإدارة و الحكم على كفاءتها و استعمال الموارد الموضوعية تحت تصرفها، و تستعمل في الحكم على المركز المالي للمؤسسة، وكيفية استغلال مواردها و مدى التقدم في تحقيق أهدافها.

### 2-3 وسيلة في اتخاذ القرارات اللازمة

في هذا الإطار تساعد القوائم المالية الإدارة و مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة في اتخاذ القرارات اللازمة المتعلقة بكيفية صرف الموارد في المستقبل.

### المطلب الثاني: أهداف القوائم المالية

نعرض القوائم المالية كما جاءت في تقرير لجنة تروب لود، حيث اقترحت اللجنة اثني عشر هدفا نوجزها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- ❖ إن الهدف الأساسي من القوائم المالية هو توفير معلومات مفيدة لاتخاذ القرارات الاقتصادية و المالية.
- ❖ خدمة الطائفة من المستخدمين الذين ليس لديهم السلطة أو القدرة أو الإمكانيات للحصول على المعلومات و الذين يعتمدون عليها كمصدر رئيسي للمعلومات عن النشاط الاقتصادي للوحدة.
- ❖ توفير المعلومات للمستثمرين و الدائنين و المفيدة لأغراض التنبؤ و تقييم التدفقات النقدية المحتملة.
- ❖ تزويد المستخدمين بالمعلومات الكافية لتمكينهم من إجراء التنبؤات و المقارنات و تقييم قدرة الوحدة على تحقيق الدخل.
- ❖ توفير المعلومات اللازمة لتقييم قدرة الوحدة على الاستخدام الكفء للموارد الاقتصادية المتاحة بغرض تحقيق الهدف الرئيسي للوحدة.
- ❖ توفير معلومات عن العمليات و الأحداث الأخرى التي تساعد في التنبؤ و تقييم قدرة الوحدة على تحقيق الدخل.
- ❖ تقديم قائمة بالمركز المالي مفيدة لأغراض التنبؤ و المقارنة و تقييم القدرة الأيرادية للوحدة.
- ❖ تقديم قائمة الدخل الدوري المفيدة لأغراض التنبؤ و المقارنات، و تقييم قدرة الوحدة على تحقيق الدخل في المستقبل.
- ❖ تقديم قائمة بالنشاط المالي، يمكن الاستفادة منها في عمل التنبؤات و المقارنات.
- ❖ عرض قائمة بالتقديرات المالية المرتبطة بالمستقبل المفيدة للتنبؤ.
- ❖ توفير معلومات مفيدة لتقييم كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة و مدى فعاليتها في تحقيق الأهداف العامة.
- ❖ التقرير عن أنشطة الوحدات التي يكون لها تأثير على المجتمع

### المطلب الثالث: أنواع القوائم المالية

تتمثل أهم القوائم المالية التي يعتمد عليها في عملية التحليل المالي فيما يلي:

Belkaoui Ahmed : **théorie comptables**, les presse de l'université du Québec, Canada, 1981, p 72-79 - 1

## 1- الميزانية

وتعتبر أهم القوائم المالية، وهي خلاصة التطبيق العلمي لمبادئ المحاسبة، كما تمثل صورة للأوضاع المالية في المؤسسة لحظة إعدادها.

### 1-1 تعريف الميزانية

تصف الميزانية بصفة منفصلة: عناصر الأصول و عناصر الخصوم لمؤسسة ما.

تقدم الميزانية المعلومات المتعلقة بالوضع المالي للمؤسسة و تتضمن مايلي<sup>1</sup>:

❖ الأصول: موارد تراقبها المؤسسة نتيجة أحداث سابقة و التي من المتوقع أن تعود بمنافع اقتصادية مستقبلية على المؤسسة.

❖ الخصوم: التزامات حالية للمؤسسة مترتبة عن أحداث سابقة من المتوقع أن تؤدي تسويتها إلى خروج موارد تتجسد في المنافع الاقتصادية المستقبلية.

❖ رؤوس الأموال الخاصة أو الأموال الخاصة(الأصول – الخصوم)

:الثروة" المحاسبية" للمساهمين، الناتجة عن إسهاماتهم أو المتولدة عن أداء المؤسسة.

### 2-1 تحليل الميزانية بواسطة التوازنات المالية:

من أهم التقنيات المستعملة في تحليل مؤشرات التوازن المالي هي رأس المال العامل ، الاحتياج من رأس المال العامل، الخزينة

#### 1-2-1 رأس المال العامل

##### ❖ تعريف:

يطلق عليه هامش أمان المؤسسة ، و يظهر مقدار ما تحطط به المؤسسة للظروف الطارئة التي قد تواجهها و التي تكون قد هيأت لذلك آمالا دائمة لتغطيتها<sup>2</sup>.

##### ❖ حساب رأس المال العامل

ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين<sup>3</sup>:

✓ من اعلي الميزانية: هو عبارة عن فائض الأموال الدائمة التي تزيد عن تمويل الأصول الثابتة، ويعبر عنها بالعلاقة: رأس المال العامل = أموال دائمة – أموال ثابتة

✓ من أسفل الميزانية: عبارة عن الجزء البطيء من الأصول المتداولة غير الممول بالقروض قصيرة الأجل و إنما بفائض الأموال الدائمة، و يعبر عنه بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل = أصول متداولة - قروض قصيرة الأجل

##### ❖ التفسير المالي لرأس المال العامل

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 19، الجزائر، بتاريخ 25 مارس 2009، ص 23.

2 - بحار حسن، معايير المحاسبة الدولية، الصفحة الزرقاء، بدون بلد النشر، 2010، ص 19.

3 - jean-francois renard, lire un bilan c'est simple, edition chiron, paris, 2001, p 144 -

هناك ثلاث حالات يمكن أن يأخذها رأس المال العامل و هي 1:

- ✓ رأس المال العامل موجب: هي الحالة المفضلة، و تعني أن الأصول ممولة بالأموال الدائمة، و فائض هذه الأخيرة يستعمل في تمويل الأصول المتداولة.
  - ✓ رأس المال العامل معدوم: هي الحالة التي تكون فيها المؤسسة قد مولت أصولها المتداولة من مواردها قصيرة الأجل، وهو مايشكل قاعدة التوازن المالي الأدنى و هذا لا يمكن أن يطول لكون دورة الاستغلال غير مستقرة.
  - ✓ رأس المال العامل سالب: هذا يعني أن الأموال الدائمة لا تكفي لتغطية الأصول الثابتة، و في هذه الحالة سوف تعرف المؤسسة صعوبات في الآجال القصيرة من تسديد المستحقات، اي عدم توفر السيولة اللازمة، وهذا ما يدل على ضعفها المالي.
- ❖ أنواع رأس المال العام:

يمكن تقسيم رأس المال العامل إلى أربعة أنواع 2:

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

ر.م.ع.الإجمالي = أصول متداولة

أو: ر.م.ع.الإجمالي = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة

- ✓ رأس المال العامل الصافي: هو الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة وهو: رأس المال العامل – الذي رأيناه سابقا.
- ✓ رأس المال العامل الخاص: هو ذلك الجزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل الأصول الثابتة أي:

ر.م.ع.الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

ر.م.ع.الخاص = أصول متداولة - مجموع الديون

- ✓ رأس المال العامل الأجنبي: هو جزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة أي: ر.م.ع.الأجنبي = ر.م.ع.الصافي – ر.م.ع.الخاص

3-2-1 احتياج رأس المال العامل

❖ تعريف:

يعرف على انه " قسط أو جزء من الاحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال\* التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية، أو احتياج رأس المال العامل يمثل احتياجات تمويل مكملة و مرتبطة بالتنسيق العادي للمؤسسة"<sup>3</sup>.

❖ حساب احتياجات رأس المال العامل

1 - مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص33.  
2 - زغيب مليكة، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2011، ص50.

3 - burland,j.y,eglem,p maykita,dictionnaire de gestion,edition foucher, paris, 1995, p 138 -



يمكن حسابها من خلال<sup>1</sup>:

ا.ر.م.ع = (أصول متداولة - النقدية) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

وقد تم استبعاد النقدية لأنها لا تعتبر من احتياجات الدورة، كما أن السلفات المصرفية أيضا عبارة عن ديون سائلة مدتها قصيرة جدا و لا تدخل ضمن موارد الدورة، لأنها تقترض غالبا في نهاية الدورة للتسوية.

#### ❖ التفسير المالي لاحتياجات رأس المال العامل

يأخذ الحالات التالية<sup>2</sup>:

- ✓ احتياج رأس المال العامل معدوم: هذا يعني أن احتياجات الدورة تساوي موارد الدورة أي كل الموارد المتاحة في الأجل القصير تغطي الاحتياجات، أي حالة توازن بالنسبة للمؤسسة وهي حالة عابرة.
- ✓ احتياج رأس المال العامل موجب: معناه أن احتياج الدورة اصغر من موارد الدورة، فالمؤسسة في حاجة إلى رأس مال و إيجاد موارد خارج دورة الاستغلال المتمثلة في رأس المال العامل، فدورة الاستغلال لا تغطي كل احتياجاتها.
- ✓ احتياج رأس المال العامل سالب: هذا يعني أن احتياجات الدورة اكبر من موارد الدورة، أي أن الموارد تغطي الاحتياجات ويبقى فائض، و المؤسسة لديها سيولة و لا تحتاج إلى رأس مال عامل موجب، لكن يجب توفيره لمواجهة الأخطار غير المعتبرة.

#### 4-2-1-1 الخزينة

##### ❖ تعريف:

يمكن تعريف الخزينة كما يلي<sup>3</sup>:

قد عرفها مجلس خبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين (A، C، C، E،O) بفرنسا الخزينة على أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية و الديون ذات الاستحقاقية الحالية أي أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر ايجابي في الخزينة، وأي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها

##### ❖ حساب الخزينة

نجد حسب التعاريف السابقة بان الأصول ذات السيولة الفورية في الميزانية المالية تتمثل في القيم الجاهزة، أما الديون ذات الاستحقاقية الحالية فتتمثل في السلفات المصرفية إذن الخزينة تحسب بالعلاقة التالية:

**الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية**

**أو: الخزينة = رأس المال العامل - الاحتياج من رأس المال العامل**

1 - ناصر دادى عدون ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2 - محمد الزين ، تقنيات المحاسبة، دار ابن رشد للنشر، ط2، جزء2، الجزائر ، 2002، ص 243 .

3 - زغيب مليكة، أدوات التحليل المالي فى المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 1997، ص 52.

### ❖ التفسير المالي للخزينة

تمثل الخزينة مجموع الأموال السائلة التي تحت تصرف المؤسسة، لذلك فهي على درجة كبيرة بالنسبة للمؤسسة للتعبير عن توازنها المالي و سيولتها و يمكن أن تأخذ ثلاث حالات هي<sup>1</sup>:

- ✓ خزينة موجبة: معنى هذا أن رأس المال العامل اكبر مكن احتياج رأس المال العامل، وهذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، و تطرح المؤسسة مشكلة الربحية أي فائض معطل و بالتالي عليها معالجة هذا الأمر إما بتعظيم قيم دورة الاستغلال<sup>2</sup> عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن عن طريق تسهيل التسديد.
- ✓ خزينة سالبة: نجد في هذه الحالة رأس المال العامل اقل من احتياج رأس المال العامل و هذا دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة لم تغطي احتياجاتها كليا وهي في حالة عجز، وهذا يطرح مشاكل مثل تكاليف إضافية، ولهذه يجب عليها أن تحصل حقوقها و أموالها من الزبائن أو تطلب قرضا من البنك مما يتطلب تقديم معلومات عن وضعيتها المالية، أو طلب تمديد آجال ديونها، أو التنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على نشاط المؤسسة.
- ✓ خزينة تساوي صفر: هي الحالة المثلى و غير دائمة ومن الصعب الوصول إليها خاصة في الأجل القصير جدا، وهذا يعني ان المؤسسة محافظة على وضعيتها المالية. حساب النتائج هو بيان ملخص للأعباء و المنتوجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية.

### 2 - حساب النتائج

حساب النتائج هو بيان ملخص للأعباء و المنتوجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية و لا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب، و يبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية.

أما العناصر التي يجب أن تتضمنها حسابات النتائج و التي يتم على أساسها تحليل الأداء المالي من خلاله فهي كما يلي<sup>3</sup>:

- ❖ حوصلة الأعباء حسب طبيعتها يمكن من خلالها حساب الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، الفائض الخام للاستغلال.
- ❖ إيرادات و نواتج النشاط العادي.

1 - بوعلام بوشاشي، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال، دار هومة للنشر، 2، الجزائر، 2001، ص 109 .

2 - دورة الاستغلال: تتمثل في الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة عملية شراء المواد الضرورية لسير النشاط و لحظة تحصيل المؤسسة نقدا مالها من حقوق على عملائها، وأثناء هذه الفترة تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة هي: التخزين، الإنتاج، البيع،... و الفترة الزمنية المنحصرة بين لحظة الشراء و لحظة التحصيل النقدي تمثل احتياج التمويل أو احتياج الاستغلال الذي قد يطول وقد يقصر، وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

3 - بوعلام بوشاشي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

- ❖ النتيجة الوظيفية.
- ❖ الإيرادات المالية و الأعباء المالية.
- ❖ العناصر غير العادية(النواتج و الأعباء).
- ❖ النتيجة العادية قبل التوزيع.
- ❖ النتيجة الصافية للأسهم (شركات ذات أسهم).

### 3 - جدول تدفقات الخزينة

يتضمن التغيرات التي تحدث في عناصر الميزانية و حسابات النتائج. وهو يقدم مدخلا ت و مخرجات السيولة الحاصلة أثناء السنة المالية حسب مصدرها باستعمال إحدى الطريقتين المباشرة أو غير المباشرة.

يتم عرض جدول التدفقات للخزينة بهدف تمكين المؤسسة من تقييم قدرتها على التحكم في تسيير الخزينة وما يعادلها أثناء الدورة المحاسبية و يتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

#### 3-1 الأنشطة التشغيلية (وظيفة الاستغلال)

تتضمن الأعباء و النواتج و النشاطات الأخرى التي ليست لها علاقة بنشاط التمويل و الاستثمار .

#### 3-2 الأنشطة الاستثمارية (وظيفة الاستثمار)

تتضمن المبالغ المدفوعة من اجل اقتناء استثمارات طويلة الأجل و كذلك التحصيل الناتجة عن التنازل عن الاستثمارات.

#### 3-3 الأنشطة التمويلية (وظيفة التمويل)

تشمل الأنشطة التي لها علاقة بحركة القروض و رأس المال سواء بالنقصان أو بالزيادة و مكافآت رأس المال المدفوعة و حركة التسبيقات ذات الطبيعة المالية.

#### 4- جدول تغيرات الأموال الخاصة

يشكل جدول تغيرات الأموال الخاصة تحليلا للحركات التي أثرت في كل فصل من الفصول التي تتشكل منها رؤوس الأموال الخاصة للمؤسسة خلال السنة المالية. و أدنى المعلومات المطلوب تقديمها في هذا الجدول تتعلق أساسا بالحركات المرتبطة بما يلي<sup>2</sup>:

- ❖ النتيجة الصافية للسنة المالية.
- ❖ تغييرات الطريقة المحاسبية أو تصحيحات الأخطاء المسجل تأثيرها مباشرة ضمن رؤوس الأموال.

1 - شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية، جزء 1، بوداود، الجزائر، 2008، ص 80.

2 - كتوش عاشور، المحاسبة العامة - أصول و مبادئ و آليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي المالي-، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص ص 62-63.

- ❖ الإيرادات و التكاليف الأخرى المسجلة مباشرة في رؤوس الأموال الخاصة ضمن إطار تصحيح أخطاء هامة.
- ❖ عمليات الرسملة (الارتفاع- الانخفاض-التسديد...).
- ❖ توزيع النتيجة و التخصيصات المقررة خلال السنة المالية.

### المبحث الثالث: النسب المالية كأداة لتقييم الأداء

من خلال ما تقدم عرضه وجدنا أن تقييم الأداء المالي هو عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية و التاريخية المدونة بالقوائم المالية،(الميزانية و جدول حسابات النتائج) إلى كم اقل من المعلومات، أكثر فائدة لعملية التقييم و اتخاذ القرار الإجمالي و المالي على وجه الخصوص، لكن استعماله لم ينتشر انتشارا واسعا إلا بعد سنة 1930، ومنذ ذلك التاريخ، لازال التحليل المالي باستخدام النسب الأداة الرئيسية في تفسير القوائم المالية، خاصة بعد أن أصبحت من المؤشرات الهامة التي يستخدمها المحللون الماليون في مجال التنبؤ بمجالات الفشل المالي للمؤسسات. وتمتاز هذه الأداة بعدة صفات نذكر منها:

- ❖ سهولة احتساب النسب المالية
- ❖ المظهر الكمي للنسب والذي يمكن تفسيره و مقارنته،
- ❖ الكشف عن المعلومات التي لا تكتشفها القوائم المالية العادية،

وسوف نقوم في دراستنا للنسب المالية بتعريفها و أسس استخدامها كما نتناول أهميتها و حدود استخدامها في عملية تقييم الأداء المالي، وأخيرا إلى أهم النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم النسب المالية و أسس استخدامها

وسنقدم فيما يلي تعريف النسب المالية وكيفية إستخدامها في التحليل المالي للمؤسسة لإتخاذ القرارات المالية.

#### 1- مفهوم النسب المالية

تعرف النسب رياضيا بأنها "علاقة ثابتة بين رقمين، و نتائج هذه المقارنة لا قيمة له إلا إذا قورن بنسبة أخرى مماثلة"<sup>1</sup>، "و تعبر النسبة عن علاقة بين متغيرين احدهما يمثل البسط و الآخر يمثل المقام، إذ تستخدم في تقديم دلالات على محتويات القوائم المالية و التقارير المحاسبية الأخرى، وتتبع أهميتها من كونها أكثر قدرة من القيم المطلقة في التعبير عن حقيقة أوضاع المؤسسة، وبما أن النسب ليست هدفا بحد ذاته بل هي مؤشرات كمية يسترشد بها المحلل المالي عن طريق إلقاء الضوء على الجوانب المتعددة لأعمال المؤسسة"<sup>2</sup>.

#### 2- أسس استخدام النسب المالية

1 - محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 49.

2 - بلعروسي احمد التيجاني، النظام المحاسبي المالي، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 95.

هناك مجموعة من القوائم و الأسس التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند العمل على استخدام النسب كطريقة لإعداد التحليل المالي المطلوب في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و يمكن جمعها في ما يلي:

## 1-2 التحليل الواضح للهدف من التحليل المالي

على المحلل المالي كخطوة أولى أن يتعرف على الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من عملية التحليل المالي، وتحديد الهدف بدقة يساعد على فهم المحلل لطبيعة عمله، كون النسب المالية عديدة و متشابكة، ولا بد من حسن اختيار النسبة التي تلائم الهدف المطلوب<sup>1</sup>.

## 2-2 تركيب النسب بطريقة منطقية

يجب ان تتوفر في تركيب النسب الأسس التالية<sup>2</sup>:

- ❖ أن تكون النسب منطقية و علاقة الأرقام مع بعضها منطقية كنسبة الربح إلى أموال الملكية،
- ❖ يجب أن تعكس النسبة علاقة تطبيقية بين بسط النسبة و مقامها، كنسبة الربح التشغيلي إلى صافي المبيعات حيث أن الربح يتولد أساسا من المبيعات.
- ❖ أن تقيد النسبة المستخرجة في تحليل العلاقة مع مؤشرات اقتصادية أخرى، كنسبة معدل العائد على الأموال المستثمرة و علاقته بتكلفة الاقتراض، فمثلا إذا كان معدل العائد على الاستثمار اكبر من تكلفة الاقتراض فلا بأس بالاقتراض.
- ❖ إعداد النسبة باستخدام قيم مناسبة ومعدة على أسس مشتركة.

## 2-3 وضع نسبة معيارية للنسب المحسوبة

يتم وضع نسبة معيارية يمكن مقارنتها مع النسب المحسوبة لتحليل نشاطات المؤسسة، وبالتالي معرفة وضع المؤسسة نسبة إلى الأوضاع المعيارية ويتم تفسير معاني النسب بالمؤسسة بالمقارنة مع النسب المعيارية الموضوع<sup>3</sup>.

## 2-4 تحديد المعنى الصحيح

من خلال التفسير الواقعي لما تعنيه كل نسبة و الدلائل و المؤشرات التي تشير إليها تلك النسبة.

## المطلب الثاني: أهمية النسب المالية في عملية تقييم الأداء المالي و حدود استخدامها

يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب من أساليب التحليل المالي (رغم بعض محددات استخدامه) الأكثر شيوعا في عالم الأعمال، كونه يوفر عددا كبيرا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسة في مجالات الربحية و السيولة و الكفاءة و إدارة الأصول و الخصوم.

1 - هيثم محمد الزغبي، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000، ص ص 228-229.

2 - أيمن الشنطي و عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص ص 211-212.

3 - هيثم محمد الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 229-230.

1 - أهمية النسب المالية في عملية تقييم الأداء المالي

يمكن إبراز أهمية النسب المالية في عملية تقييم الأداء المالي التي تسمح بإتخاذ القرار المالي كالتالي<sup>1</sup>:

- ❖ إمكانية احتسابها ببساطة و يسر،
- ❖ تقدم و تكشف بيانات و معلومات لا تقدمها القوائم المالية الأخرى،
- ❖ نتائجها تعرض بصورة كمية قابلة للفهم و التفسير و المقارنة،
- ❖ تفسير و تقديم القوائم المالية لأغراض الاستثمار و الاقتراض على حد سواء،
- ❖ مساعدة المحلل المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة،
- ❖ إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المؤسسات المتجانسة،
- ❖ قدرة بعض النسب على الاحتفاظ بالحد الأقصى من المعلومات التي تتوافر في نسب أخرى بحيث يمكن الاستعاضة بنسبة واحدة من عدة نسب عند تقييم مجال محدد للأداء.
- ❖ توجيه الأداء نحو الأنشطة التي تعاني من مظاهر ضعف تخطيط أداء المؤسسة في المستقبل،
- ❖ القدرة التنبؤية للنسب بحيث يمكن استخدام قيمة النسبة كمؤشر مسبق على احتمال مرور المؤسسة بأحداث معينة مستقبلا بصورة تستوجب إتخاذ إجراءات وقائية،
- ❖ مساعدة أجهزة الرقابة الداخلية و الخارجية على القيام بأعمالها بف.

2 - حدود استخدام النسب المالية في عملية تقييم الأداء المالي

تستخدم النسب المالية في<sup>2</sup>:

- ❖ إستخراج النسب من بيانات القوائم المالية التي تتصف بعدم الدقة و الضعف.
  - ❖ قد يكون التحليل المالي من خلال النسب ساكنا، إذ أن النسب تعبر عن علاقات بين عناصر الميزانية التي هي أصلا تعبر عن لحظة زمنية معينة.
  - ❖ تؤثر معدلات التضخم على عناصر القوائم المالية لذلك لا بد من الحرص الشديد عند مقارنة النسب المالية عبر فترات زمنية أو مقارنة الأداء المالي لشركات ذات أعمار إنتاجية مختلفة.
  - ❖ يجب مقارنة النسب لتصبح ذات دلالة، ومن هنا يجب استخدام المعايير النمطية.
  - ❖ الصعوبة في تحديد أسباب التغير في النسبة.
  - ❖ إن اختلاف القواعد المحاسبية (خاصة عند حساب معدلات الاهتلاك أو تقييم المخزون) يؤدي إلى صعوبة إجراء المقارنات بين المؤسسات.
- المطلب الثالث: أنواع النسب المالية المستخدمة في تقييم الأداء المالي**
- يمكن وضع العديد من النسب المالية لكن المهم وضع النسبة المالية ذات الدلالة و التي تساعد على تحليل وضع المؤسسة، وتصنف النسب المالية عادة على أسس مختلفة و متعددة، فقد تصنف حسب المصادر و المعلومات التي تكونت منها النسب أو حسب الهدف

1 - محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص50.

2 - نفس المرجع السابق، ص51.

من التحليل للمؤسسة، ويعتبر التصنيف الأخير الأكثر شيوعاً و استخداماً في أوساط المستفيدين والمحللين الماليين حيث يتم بموجبه تقسيم النسب المالية إلى خمسة مجموعات نذكرها كما يلي:

#### 1- نسب السيولة

"وهي تلك النسب التي تقيس أو تهدف إلى تحليل و تقييم رأس المال العامل و التعرف على درجة سيولة المؤسسة على المدى القصير، و الأهمية النسبية لعناصر الأصول الأكثر سيولة التي تعبر عن إمكانية المؤسسة في تسديد الالتزامات المتداولة التي مدتها أقل من سنة"<sup>1</sup>.

#### 1-1 نسبة السيولة العامة

و تسمى سيولة رأس مال العامل و تبين هذه الأخيرة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون القصيرة الأجل بأموالها المتداولة التي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في المواعيد التي تتفق مع تاريخ استحقاق و تعطى هذه العلاقة: **نسبة سيولة العامة = أصول المتداولة/دق أ**

✓ يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد لكي تتمكن المؤسسة من تسديد ديونها وتحقيق رأسمال عامل موجب.

✓ أما إذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهذا يعني أن المؤسسة لديها رأسمال معدوم أي عدم وجود هامش ضمان لمكان المؤسسة من الوفاء بالالتزاماتها.

✓ أما إذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أن المؤسسة في حالة سيئة و عليها أن تراجع هيكلها المالي بزيادة الديون الطويلة أو تخفيض ديونها القصيرة و زيادة أصولها المتداولة

#### 1-2 نسبة السيولة المخفضة، المختصرة

وتسمى السيولة المختصرة و هي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول و تعطى بالعلاقة: **سيولة منخفضة = أصول المتداولة - المخزون/دق أ**

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة و إمكانية الدفع دون صعوبات أي تكون القيم الجاهزة و الغير جاهزة تساوي نصف الديون القصيرة أو أقل.

#### 1-3 نسبة السيولة الحالية

تمكن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل و تعطى بالعلاقة: **نسبة السيولة الحالية = قيم جاهزة/دق أ** وحدودها بين 0.2 كحد أدنى و 0.3 كحد أقصى، إذا كانت مرتفعة معناه وجود أموال مجمدة كان من الممكن توظيفها في استخدامات أخرى و تعطى أكثر مردودية أي القيم الجاهزة غطت كل الديون القصيرة و بقي فائض منه جامد لم يستخدم.

#### 1-4 نسبة سيولة الأصول

<sup>1</sup> - دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص60-61.

تمكن هذه النسبة من تقييم رؤوس الأموال المتداولة بمجموع الأصول و تتغير هذه النسبة بتغير فروع النشاط فنجدها في المؤسسات التجارية غالباً أكبر من 0.5 و حتى تكون وضعية المؤسسة جيدة في هذه الحالة يجب أن تكون حركة الأصول المتداولة سريعة وتحقق أرباحاً و تعطى بالعلاقة:

## 2- النسب الهيكلية<sup>1</sup>

هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية وكذلك للمؤسسة على المدى المتوسط و الطويل، و يتم من خلالها تقييم سياسة الاستثمار، و كذا السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة<sup>2</sup>.

## 1-2 نسب التمويل الدائم:

و هي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام الأموال الدائمة و تعطى بالعلاقة التالية:

**نسبة التمويل الدائم = أ موال دائمة / مجموع الأصول**

❖ فإذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة أو بمعنى آخر رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر و هذا يدل على حالة التوازن.

❖ إذا كانت النسبة أقل من الواحد يعني أن رأس المال العامل الصافي أقل من الصفر و هذا يدل على حالة عدم التوازن، لأن الأموال الدائمة و التي وجودها تحت تصرف المؤسسة لفترة طويلة تتناسب مع الأصول الثابتة غير كافية لتمويل هذه الأخيرة ، و بالتالي تكون المؤسسة قد لجأت إلى الديون قصيرة الأجل لتمويلها و هي وضعية ليست سليمة .

❖ إذا كانت النسبة تساوي الواحد معناه رأس المال العامل الصافي يساوي الصفر و هذا يدل على أن الأموال الدائمة = الأصول الثابتة و بالتالي لم يبق هامش الذي يمثل رأس المال .

## 2-2 نسبة التمويل الذاتي

تعتبر الأموال الخاصة مصدر دائم يستخدم في تمويل الأصول الثابتة للمؤسسة بمواردها الخاصة و تعطى نسبة التمويل الذاتي بالعلاقة التالية: نسبة التمويل الذاتي = أموال خاصة / أصول ثابتة

❖ نسبة التمويل الذاتي تعطي مدى تغطية المؤسسة لإستثمارها بأموالها الخاصة.

❖ إذا كانت هذه النسبة مساوية للواحد فإن رأس مال العامل الخاص مساوي للصفر و يبقى ذلك أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة أما الديون الطويلة إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة و يكون رأس المال العامل الصافي أكبر من الواحد.

1 - كنجو كنجو وفهد ابراهيم، الإدارة المالية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 1997، ص93.

2 - دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص60-61.



❖ إذا كانت النسبة أكبر من الواحد يعني أن المؤسسة تمول قيمتها الذاتية بأموالها الخاصة وهناك فائض من هذه الأموال بالإضافة إلى ديون طويلة لتمويل الأصول المتداولة. وهذا ما ليس مفيدا للمؤسسة لأن الديون طويلة الأجل عليها فوائد و الأصول المتداولة ليس لها فوائد.

❖ يجب أن لا تتخفف هذه النسبة عن 0.5، أي يجب أن لا تمثل الأموال الخاصة أقل من 50 % من مجموع الخصوم. وإلا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها لأن مواردها مشككة بأكثر من 50 % من الديون .

### 3-2 نسبة قابلية التسديد

تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع الخصوم}$$

❖ إذا كانت هذه النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير و بالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها .

❖ إذا كانت هذه النسبة أكبر من 0.5 ( طبعاً ، منطقياً أنها أقل من الواحد ) معنى أن ديون المؤسسة تمثل أكثر من 50 % من مجموع أصولها و بالتالي فإن أكثر من 50 % من أصول المؤسسة ممولة بالديون ..

### 3- نسب المديونية

و هي النسب التي تقيس مدى استقلالية المؤسسة ماليا و مدى قدرتها على تسديد ديونها<sup>1</sup>.

### 1-3 نسبة الاستقلالية المالية :

لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة ماليا يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع الخصوم :

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الخصوم}$$

❖ يجب أن لا تتخفف هذه النسبة عن 0.5، أي يجب أن لا تمثل الأموال الخاصة أقل من 50 % من مجموع الخصوم. وإلا تكون المؤسسة قد فقدت استقلاليتها لأن مواردها مشككة بأكثر من

50 % من الديون .

### 2-3 نسبة قابلية التسديد

تقيس مدى قابلية المؤسسة للوفاء بديونها بمقارنة مجموع الديون بمجموع الأصول و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع الخصوم}$$

❖ إذا كانت هذه النسبة أقل من 0.5 معنى ذلك أن المؤسسة لها ضمانات لديون الغير و بالتالي لها الحظ في الحصول على ديون أخرى في حالة طلبها .

1 - مبارك لسلوس ،مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

❖ إذا كانت هذه النسبة أكبر من 0.5 ( طبعاً ، منطقياً أنها أقل من الواحد ) معنى أن ديون المؤسسة تمثل أكثر من 50 % من مجموع أصولها و بالتالي فإن أكثر من 50 % من أصول المؤسسة ممولة بالديون .

#### 4 - نسب المردودية

المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في إطار نشاطاتها و ينبغي أن تكون هذه المردودية دائمة لتحقيق أرباح متتالية، كما تقيس نسب المردودية نتائج النسب المالية حيث أنها تبين مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات و القرارات التي اتخذتها المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة و الدفع المالي و هي بذلك تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة<sup>1</sup>.

4-1 نسبة المردودية المالية

تعبر عن مدى مردودية الأموال الخاصة أو مدى مساهمتها في تحقيق النتيجة وتسمى أيضاً معدل العائد على الأصول الخاضعة و تعطى بالعلاقة:

$$\text{نسبة المردودية المالية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100 / \text{أموال الخاصة}$$

كلما زادت هذه النسبة كلما دل على وجود تسيير أمثل من طرف المؤسسة لمواردها المالية و كلما قلت أو انعدمت كلما لزم ذلك على المؤسسة إعادة النظر في سياسة استثمارها للموارد المالية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

#### 4-2 نسبة المردودية الاقتصادية

تعتبر النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقارنة بين المؤسستين حيث الأرباح التي تحققها المؤسسة من عملياتها يجب أن تكون كافية و تسمح بالحصول على معدل عائد مناسب على الأصول التي تستخدم لتنفيذ عملياتها:

$$\text{نسبة المردودية الاقتصادية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100 / \text{مجموعة الأصول}$$

#### 4-3 نسبة المردودية التجارية (معدل دوران الأصول الثابتة)

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الأصول الثابتة، حيث كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يعطي "x" دينار من المبيعات و كلما كانت الأصول غير مستغلة يجب أن تتخلص منها المؤسسة لأنها تشكل عبئاً عليها و تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية التجارية} = \text{نتيجة الدورة الصافية} \times 100 / \text{الأصول الثابتة}$$

5- نسبة الدوران<sup>2</sup>

ويمكن إبرازها من خلال مدة دوران المخزون، العملاء و الموردون.

5-1 مدة دوران المخزون : تسمح هذه النسبة بتقدير عدد المرات التي يتحدد فيها المخزون أي المدة التي يستغرقها ليتحول من شكل مخزون إلى شكل حقوق في حالة البيع بالأجل أو إلى المتاحات في حالة البيع الفوري و تحسب بالعلاقة التالية:

1 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص57.

2 - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص69.

$$\text{مدة دوران المخزون} = (\text{مخزون المواد الأولية} / \text{مخ} - 1 - \text{مخ} + 2 \text{ مشتريات المواد الأولية}) \times 360$$

2-5 مدة دوران العملاء : متوسط فترة التحصيل تقيس كفاءة الإدارة في تحصيل ديونها و من مصلحة المؤسسة أن تكون هذه المدة أقصر ما يمكن ، حتى تستطيع أن تتحصل على سيولة بأسرع وقت ممكن ، لهذا إذا كانت فترة التحصيل كبيرة نقول أن سياسات التحصيل في المؤسسة غير فعالة و أن المؤسسة تواجه مشاكل كبيرة في التحصيل من الزبائن و هذا ما يزيد من احتمالات حصول الديون المعدومة و تحسب بالعلاقة .

$$\text{مدة دوران العملاء} = (\text{العملاء} + \text{أوراق القبض} - \text{تسبيقات العملاء} / \text{المبيعات صافي الدفع}) \times 360$$

3-5 مدة دوران الموردين : تعكس هذه النسبة فترات سداد المؤسسة لديونها لهذا فمن المستحسن أن تكون هذه الفترة كبيرة عن فترة التحصيل لضمان وجود سيولة تسمح للمؤسسة بسداد ديونها في الوقت المناسب ، ولكن يجب أن لا تتضرر سمعة المؤسسة الائتمانية من جراء إطالة فترة التسديد أكثر من اللازم و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة دوران الموردين} = (\text{موردين} + \text{أوراق الدفع} / \text{مشتريات الفصل الأخير}) \times 360$$

### خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لتقييم الأداء المالي باستخدام التحليل المالي، وجدنا انه يعتبر وسيلة فعالة لمعرفة طبيعة الارتباطات القائمة بين عناصر المؤسسة المختلفة، كما انه يقوم بتجميع الكم الهائل من البيانات و المعلومات المتوفرة في القوائم المالية المتمثلة بالدرجة الأولى في الميزانية و جدول النتائج، إلى كم اقل و لكن أكثر فائدة لتقييم الأداء المالي و ذلك من خلال استخدام النسب المالية على مختلف أنواعها، لتعكس مؤشرات كل مجموعة أداء و نشاط معين من أنشطة المؤسسة.

و على الرغم من بعض المآخذ على هذا النوع من التحليل ، إلا أنها تعتبر ذات اثر قليل و محدود، وتبقى هذه المؤشرات لها أهميتها و فائدتها في تقييم أداء المؤسسات.

## تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية للتحليل والتقييم المالي ودوره في ترشيد إتخاذ قرارات المؤسسة المالية من خلال عرض المؤشرات المالية الأكثر استخداما في تقييم أداء المؤسسة ، و التعرف على حقيقة الوضع المالي لها ، يأتي هذا الفصل الذي نحاول من خلاله التعرف على مدى تطابق الواقع العملي للجانب النظري من الدراسة

و قد وقع اختيارنا على مجمع عبيدي بقالمة ، باعتباره مؤسسة ذات طابع اقتصادي و تجاري ،ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم تجزئة الفصل إلى محاور أساسية كالتالي:

- ❖ التقديم العام للمجمع.
- ❖ تحليل الأداء المالي لمجمع عبيدي خلال سنتي 2009-2010 .
- ❖ تقييم الأداء المالي و دوره في إتخاذ القرار .

## خلاصة الفصل:

وكحوصلة للفصل نجد أن الدراسة التطبيقية لمجمع عبيدي قد أسفرت عن مجموعة من النتائج العملية، حيث وجدنا أن المجمع قد إعتد على الأسس النظرية

للتحليل والتقييم المالي في ترشيد إتخاذ قرارات المؤسسة المالية من خلال عرض المؤشرات المالية الأكثر استخداما في تقييم أداء المؤسسة ، من خلال عرض القوائم المالية (الميزانية، جدول حساب النتائج ) والنسب المالية ، إلا أن هذا الإعتماد يبقى بصورة متحفظة ، نظرا لذهنية المستثمر صاحب رأس مال المؤسسة والمدير العام لها.

## تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الأسس النظرية للتحليل والتقييم المالي ودوره في ترشيد إتخاذ قرارات المؤسسة المالية من خلال عرض المؤشرات المالية الأكثر استخداما في تقييم أداء المؤسسة ، و التعرف على حقيقة الوضع المالي لها ، يأتي هذا الفصل الذي نحاول من خلاله التعرف على مدى تطابق الواقع العملي للجانب النظري من الدراسة

و قد وقع اختيارنا على مجمع عبيدي بقالمة ، باعتباره مؤسسة ذات طابع اقتصادي و تجاري ،ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف تم تجزئة الفصل إلى محاور أساسية كالتالي:

- ❖ التقديم العام للمجمع.
- ❖ تحليل الأداء المالي لمجمع عبيدي خلال سنتي 2009-2010 .
- ❖ تقييم الأداء المالي و دوره في إتخاذ القرار .

## المبحث الأول:تقديم عام للدراسة الميدانية ومجمع عبيدي

يحتل مجمع عبيدي مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الغذائية و المصبرات بمختلف أنواعها ( الطماطم و الهريسة ) بالإضافة إلى مادة الفريضة للمخابز و القمح الصلب و النخالة و إنتاج مواد التغليف و تقديم الدعم بالأسمدة للفلاحين المتعاقدين معه وهي عملية ذات طابع تنموي إقتصادي في صالح الفلاح و المجمع و الاقتصاد الوطني بصفة عامة، اذ يعتبر من

أحد الرواد في إنتاج هذه المنتجات على مستوى السوق الجزائرية، و بهذا فإننا نعد خلال هذا المبحث إلى إلقاء الضوء على النقاط التالية:

- ❖ نشأة و تطور المجمع.
- ❖ أهداف المجمع.
- ❖ الهيكل التنظيمي للمجمع و فروعته.

### المطلب الأول : نشأة المجمع وتطوره

وستنطلق في هذا المطلب إلى نشأة المجمع أهم مراحل تطوره.

#### 1- نشأة المجمع

تم إنشاء مجمع عبيدي لصناعة المواد الغذائية و المصبرات و إنتاج مواد التغليف والتعبئة في سنة 2002، وفقاً للمرسوم الوزاري للإصلاح الهيكلي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، التي أطرات تحويلات على هياكل المؤسسات، مكنت المجمع من المشاركة في العمليات الصناعية و التجارية المرتبطة بهدفها الاقتصادي و التنموي و الاجتماعي.

- ❖ تسمية المؤسسة: مجمع عبيدي محمد.
- ❖ موقع المؤسسة: يقع مجمع عبيدي محمد في الشمال الشرقي لولاية قالمة، طريق سدراتة، بلدية بلخير.
- ❖ رأس مال المؤسسة: قدر رأس مال المؤسسة في بدايتها ب00.124140000 دج، وقد إستمر هذا الرقم في التطور مع تطور نشاطها، وزيادة إنتاجها، كما سيرد فيما بعد.

#### 2- تطور المجمع

كما ذكرنا سالفا فإن المجمع تم إنشائه في أبريل 2002 وقد إرتكز على المطاحن لإنتاج مادة الفرينة فقط، وفي جوان 2006 بدأ المجمع في التوسع حيث تم إنشاء وحدة إنتاج مواد التغليف و التعبئة الخاصة بالقمح و مشتقاته وهذا في فكرة تطبيق إستراتيجية التكامل الأفقي، وكذا بعض الطلبات الخارجية حول جميع المنتجات التي تتطلب هذا النوع من المواد.

في بداية سنة 2009 قام المجمع بالتوسيع في المطاحن حيث تم إنشاء فرع لإنتاج القمح الصلب، وفي أبريل سنة 2009 تم إنشاء فرعين جديدين فرع نقل البضائع على كل المسافات و محطة للتزويد بالوقود، وفي سنة 2011 افتتح المجمع مركب جديد يسمى ZIMBA للمصبرات الغذائية.



هذا وقد عرف هذا الفرع المتعلق بإنتاج المصبرات خسائر في موسمه الأول بسبب أخطاء في عملية الإنتاج إلا أنه عاد في الموسم الثاني و حقق زيادة في الإنتاج و المبيعات قدرت ب 18%.

### المطلب الثاني: أهداف مجمع عبيدي

يطمح مجمع عبيدي إلى أن يكون رائدا في إنتاج المصبرات الغذائية و المنتجات المشابهة في السوق من خلال تعزيز وضعيته في السوق المحلي ،و الوصول إلى المستوى الدولي ،وذلك من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- ❖ توسيع تشكيلة منتجاته و تقديم منتجات منافسة من حيث الجودة و السعر.
- ❖ منافسة السوق الخارجي و خاصة الإفريقي.
- ❖ توسيع إطار الشراكة مع المؤسسات الأجنبية.
- ❖ التركيز على الاستفادة من البحث العلمي و التعاون مع مراكز البحوث الأجنبية.
- ❖ رفع الإنتاجية و العمل على تحسين النوعية.
- ❖ العمل على تحقيق الإكتفاء الذاتي على المستوى المحلي.
- ❖ المساهمة في التنمية الزراعية المحلية من خلال دعم الفلاحين بجميع المبيدات و الأسمدة و ذلك بعقود شراء كل المحاصيل.
- ❖ تكثيف الجهود في ميدان التسويق ،وفي الميدان التجاري،بهدف دفع الإنتاجية
- ❖ خلق مناصب شغل جديدة من خلال إنشاء فروع جديدة.
- ❖ الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الغذائية ،وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات و ترقيتها، إذ يغطي حاليا نسبة 30% من السوق المحلية و يعمل على ان تصل هذه النسبة الى 50% خلال سنة 2015.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي و فروع

#### 1- الهيكل التنظيمي للمجمع

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي من<sup>2</sup>:

- ❖ الإدارة المركزية : وتتمثل في م الكتب المدير العام الذي يمثل صاحب المشروع وصاحب رأس المال..
- ❖ السكريتاريا: تحفظ أرشيف المديرية و تسجل كل الصادرات و الواردات و ما يخص تنظيم المواعيد والاجتماعات.

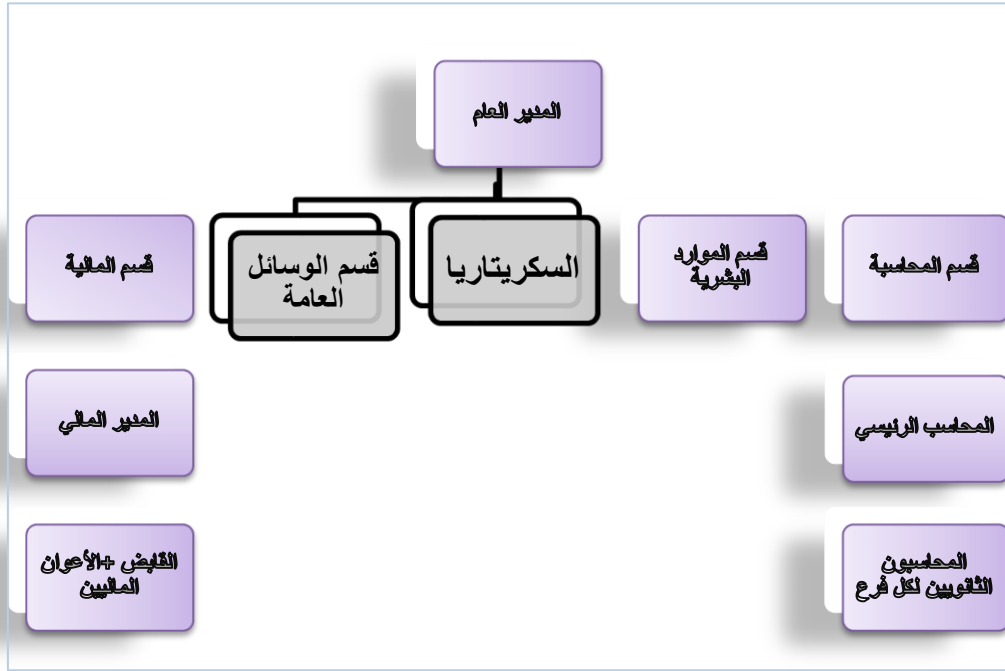
<sup>1</sup> - معلومات من المجمع.

<sup>2</sup> - la fiche technique,group ABIDI -

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي

- ❖ قسم المحاسبة: يتم على مستواها كل العمليات المتعلقة بالمحاسبة، إعداد الميزانية، وإعداد جدول حسابات النتائج، وينقسم إلى فرعين:
    - ✓ فرع الخزينة: يقوم بتسجيل مختلف المدفوعات والمقبوضات السنوية لإعداد الميزانية الختامية.
    - ✓ فرع المحاسبة العامة: يقوم بتسجيل مختلف العمليات اليومية التي تجرى في المجمع وإعداد تقرير يومي يرفع إلى المدير العام.
  - ❖ قسم المالية: يهتم بالجانب المالي المتعلق بإعداد التقارير السنوية و الدورية عن الوضعية المالية و كذا متابعة القروض و الشيكات و الحسابات البنكية للزبائن و الموردين .
  - ❖ قسم الموارد البشرية: يهتم بشؤون العمال الإجتماعية والمهنية في ما يخص الأجور و ملفات العمل و عمليات التأمين لدى الصندوق الوطني.
  - ❖ قسم الوسائل العامة: عبارة عن مكتب صغير يقوم بالإشراف على تسيير الوسائل الضرورية المستخدمة في الإدارة: الأقلام ، الأوراق، قطع الغيار... إلخ.
- و الشكل التالي يوضح الهيكل العام للإدارة المركزية في المجمع:

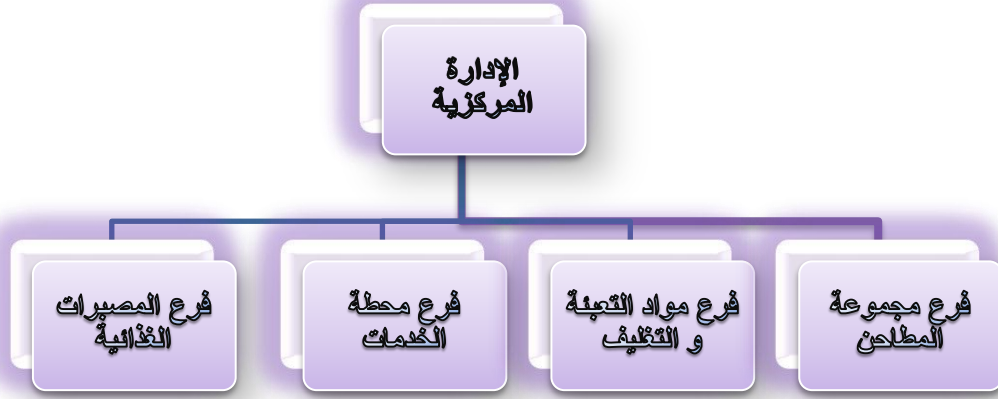
شكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي العام للإدارة المركزية.



المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.

كما أن للمجمع أربعة فروع نتيجة توسعه عبر مراحل، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-3): رسم تخطيطي يبين فروع المجمع.



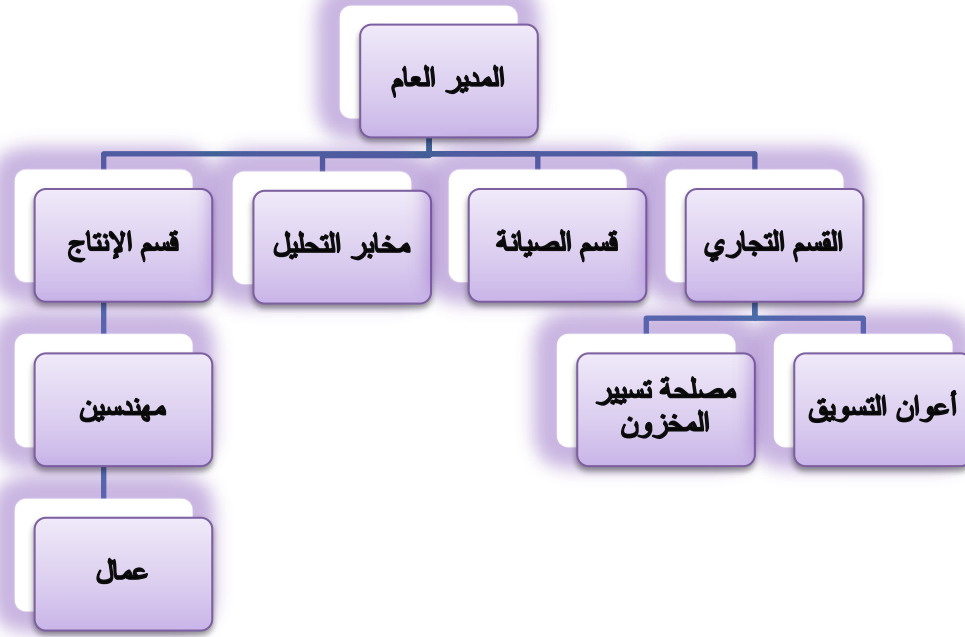
المصدر: معلومات من مجمع عبيدي

كما أن لكل فرع من المجمع مكاتب خاصة به مسؤولة عن المهام الإدارية وتتمثل في:

- ❖ القسم التجاري: تقوم بالإشراف على متابعة الأعمال التجارية ومراقبتها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وتنقسم إلى:
  - ✓ مصلحة البيع: تهتم ببيع المنتج النهائي (الفرينة، السميد) من خلال قنوات التسويقية، كما أنها تقوم بإعداد الفواتير وتحويل نسخ منها إلى قسم المحاسبة والمالية.
  - ✓ مصلحة التموين: تتكفل بتسيير المخزون.
  - ✓ مصلحة الوزن: يتم على مستواها تدوين محاضر بأوزان المواد الأولية الداخلة، والمنتجات النهائية الخارجة.
  - ✓ مصلحة التسليم: تتكفل بتسليم المنتجات المباعة.
- ❖ قسم الصيانة: يقوم بتزويد المؤسسة بكل ماتحتاج إليه من مواد وقطاع غيار.
- ❖ قسم الإنتاج: يعمل على توفير مختلف الظروف المناسبة لتسريع سيرورة الإنتاج، ويتكون من:
  - ✓ المهندسين: لهم مهام مراقبة الات الطحن وإصلاحها إن وجد عطل مع إعداد تقارير دورية في حال التعديلات والتوسعات الجديدة للفرع.
  - ✓ العمال: يقومون بالأعمال اليومية على مستوى الأشغال.
- ❖ مخابر التحليل: إجراء الدراسات والتحليل على المنتجات النهائية ومدى مطابقتها للمعايير اللازمة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي لإدارة فرع المطاحن minoterie .



المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.

## 2- فروع المجمع

المجمع يتشكل من أربعة فروع والمتمثلة في:

❖ فرع المطاحن " MINOTERIE ": وهو أكبر فرع في المجمع متواجد بولاية قالمة و يعتبر المشروع الأهم في المجمع نظرا لرقم أعماله الكبير، و كذا إعتبار أن المادة المنتجة ذات إستهلاك واسع ، برأس مال يقدر ب 446.991.592.00 دج، لها هيكل تنظيمي بسيط، أنظر الشكل رقم (03-03).

وهو الفرع محل الدراسة من خلال قوائمه المالية .

❖ فرع صناعة مواد التغليف " SAC AGROSATI ": يقع في نفس مستوى المركب وله قدرة إنتاجية كبيرة حيث كانت فكرة إنشائه كتكامل أفقي مع فرع المطاحن و إمداده بمواد التغليف الضرورية للمنتجات (الفرينة و النخالة)، بعد تمويل المشروع و زيادة رأس ماله أصبح قطبا في هذا المجال على المستوى الوطني برأس مال قدر ب 178.826.335.00 دج.

❖ فرع محطة الوقود " STATION ": يقع على مستوى الطريق الوطني رقم 05 الرابط بين قالمة -سدراتة- حيث يقدم كل أنواع وقود السيارات GASOIL-SANS

PLAMB-ESSENCE وخدمات التشحيم والصيانة وغسل السيارات برأس مال قدر ب 10.000.000 دج

- ❖ فرع المصبرات " CONSERVERE: نشير أن هذا الفرع هو آخر استثمار و قد تطلب شراكة مع الصين و تركيا لتركيبه برأس مال كبير قدر ب 100 مليون دينار ، حيث يوظف أكثر من 160 عاملاً من بينهم 80% إطارات في كل التخصصات الميكانيكية ، مخابر التحليل ، مكتب التسويق و التجارة.
- ❖ بالإضافة إلى مجموعة من المكاتب الفرعية و نقاط البيع على المستوى الوطني. كمخازن الفريئة و القمح على مستوى مدينتي بسكرة و مسيلة ، النخالة في مدينة الجلفة، المصبرات الغذائية (الأغواط-تلمسان).

### المبحث الثاني: تحليل الأداء المالي لمجمع عبيدي

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل الأداء المالي لمجمع عبيدي فرع--SARL GROUPE MINOTERIE -، من خلال تحليل الإحتياجات المالية للفرع و مركزه و هيكله المالي، بهدف إستعمالها كمادة خام فعالة و إستراتيجية في اتخاذ أي قرار مالي ، قد يتمثل في القرار التمويلي من أجل تطوير المشاريع الحالية وزيادة قدرتها الإنتاجية و التنافسية، أو قرار إستثماري جديد ما يتطلب معرفة جيدة بالوضعية المالية وذلك بالاعتماد على المعطيات المحاسبية لسنتي 2009 و 2010 لهذا الفرع، تجدر بنا الإشارة أن سبب إختيار هذا الفرع هو قدم الفرع مقارنة بالفروع الأخرى ، وكذا كبر حجم رأس ماله و توفر قوائمه المالية.

سنقوم بعرض أهم القوائم المالية التي سنعتمدها في عملية التحليل و مختلف النسب المالية المرافقة لها.

### المطلب الأول: تحليل الأداء الميزانية

#### 1- دراسة الميزانية

سيتم التعرف على ميزانية مجمع عبيدي فرع -SARL-GROUPE MINOTERIE خلال سنتي ( 2009 - 2010 ) وذلك لتحليل أهم التغيرات و التطورات التي طرأت على الفرع، وذلك بإعتبار أن الميزانية المالية تمثل أهم مصدر لتزويد المحلل المالي بالمعلومات

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي

التي تمثل جميع جوانب المنشأة وتصنيف عملياتها، في قسم المحاسبة المسؤول عن إصدارها وإعدادها، والمحلل المالي يستخدمها من خلال دراستها في تفسير مايعني كل رقم فيها.

و الجدول التالي يبين ميزانية الأصول و الخصوم لسنتي (2009-2010) <sup>1</sup> :

جدول رقم (03-01): ميزانية الاصول.

سنة 2010	الإهلاك	سنة 2009	الأصول
1860459.00	4575687.00	6436147.18	أصول غير جارية فارق بين الاقتناء- المنتوج الايجابي أو السلبى
4139690287.00		3351621999.00	تثبيتات معنوية
852446127.00	190735880.02	1051519715.00	تثبيتات عينية
122373091.00	843690110.08	606742102.90	أراضي
			مباني
			تثبيتات عينية أخرى
1920336.00		71920336.22	تثبيتات ممنوح امتيازها
			تثبيتات يجري انجازها
			تثبيتات مالية
		267449026.30	سندات موضوعة موضع معادلة
12385008269.00	10033114850		مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقه بها
			سندات أخرى مثبتة
			قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
			ضرائب مؤجلة على الأصل
5118290300.00	2042312962.00	5088240300.00	مجموع الأصل غير الجاري

<sup>1</sup> - مصادر من المجمع

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي

87253668.42	4652917.96	91906586.38	أصول جارية
3056778545.10	982880014.36	2039658559.46	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
1096366167.00	604555.00	497343288.57	حسابات دائنة واستخدامات مماثلة
13473709.28		184086193.00	الزبائن
			المدينون الآخرون
			الضرائب وماشابهها
			حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة
			الموجودات وماشابهها
			الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية
			الأخرى
285599890.19		185599894.19	الخزينة
			مجموع الأصول الجارية
1592130898.41	76896881.94	1169027780.35	مجموع الأصول الجارية
5995828000.00	1065034369.26	4167622300.00	المجموع العام للأصول
11114118300.00	3491132700.00	10334073010.0	
		0	

المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.

جدول رقم (02-03): ميزانية الخصوم.

سنة 2010	سنة 2009	ملاحظة	الخصوم
1500000000.00	2500000000.00		رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم إصداره رأس مال غير مستعان به علاوات واحتياطات - احتياطات مدمجة (1)
169551985	1438641925		
11602578	11602578		
212438843	173893761		نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجمع (1)
347806594			رؤوس أموال خاصة أخرى/ ترحيل من جديد
2241400000.00	4124138264.00		المجموع (1)
	308070869		الخصوم غير الجارية قروض وديون مالية ضرائب (مؤجلة و مرصده لها)
600570310			ديون أخرى غير جارية
3997200613	5608785514.99		مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
419431156.05	5916856383.75		مجموع الخصوم غير

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي

713934949.00	928483420.00		الجارية (2) الخصوم الجارية موردون وحسابات ملحقة ضرائب ديون أخرى خزينة سلبية
713934949.00	928483420.00		
5324749672.00	6209935328.00		مجموع الخصوم الجارية (3)
7622985579.00	10334073010.00		مجموع عام للخصوم

المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.

ومن خلال الجدول السابق يمكن إعطاء الميزانية المختصرة كما سيرد في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-03): التغيرات في الميزانية المختصرة لسنتي (2009-2010).

التطور	2010	2009	البيان
%11.86	%72.20	%60.34	أصول غير
%6.72	%27.80	%39.66	الجارية
%-18.78	%5.39	%24.17	أصول الجارية
%5.33	%15.52	%10.19	قيم الاستغلال
%1.59	%6.89	%5.30	قيم محفظة قيم جاهزة
	%100	%100	الأصول
%-9.69	%65.87	%75.56	رؤوس الأموال الخاصة
10.31	%34.13	%24.44	خصوم جارية
	%100	%100	الخصوم

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المفصلة.

التعليق:

❖ من الجدول نلاحظ بأن الأصول غير جارية بها زيادة مقدرة ب11.86% و هذا راجع إلى إستغلال مساحات إضافية و بشاحنات جدد و تجهيزات مكتب و أصول أخرى.



- ❖ أما انخفاض الأموال الخاصة ب 9.69% سببه التوسع و تمويل المشاريع الجديدة و زيادة الإنتاجية.
- ❖ إرتفاع الديون قصيرة الأجل ب 10.31% بسبب أفساط الفلاحين و بعض الديون قصيرة الأجل تجنباً لأي عسر مالي أثناء العملية الإنتاجية.
- ❖ كما نلاحظ زيادة في القيم المحققة بنسبة 5.33% وهذا راجع إلى كسب عملاء جدد.
- ❖ زيادة القيم الجاهزة ب 1.59% وهي كافية نسبياً لتغطية أي عسر مالي خلال السنة المالية.
- ❖ من الجدول أيضاً نلاحظ نقص في قيم الاستغلال ب 18.53% رغم زيادة الإنتاج وهذا راجع إلى سرعة دوران المخزون وكذا الأسلوب المتبع في عملية التسويق .

## 2 - رأس المال العامل

ويمثل هامش الأمان الذي يجب أن توفره المؤسسة من أموالها الدائمة لتغطية أصولها الثابتة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03-04): رأس المال العامل لسنتي (2009-2010).

2010	2009	السنوات البيان
2241400000.00	4432209133.00	أموال دائمة
4992136414.00	4403133970.00	أصول ثابتة
-2750736414	29075163.00	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المفصلة.

## التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل موجب في سنة 2009 وبمبلغ كبير أي أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة وهذه الوضعية جيدة بالنسبة للمؤسسة إلا أن هذا المبلغ يعتبر رأس مال مجمد , اما في سنة 2010 سجل مبلغ سالب هذا يعني أن الأموال الدائمة لا تكفي لتغطية الأصول الثابتة ، و بالتالي ستعرف المؤسسة صعوبات في المرحلة القادمة، بسبب عدم توفر السيولة اللازمة .

3- احتياج رأس المال العامل

ويمثل إحتياجات التمويل المكملة والمرتبطة بالتسيير والنشاط العادي للفرع، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-05): احتياج رأس المال العامل لسنتي (2009-2010).

2010	2009	السنوات البيان
4992136414.00	4167622300.00	أصول متداولة
2241400000.00	1169027780.00	نقدية
53247496.72	308070869.00	ديون قصيرة الأجل
-	-	سلفات مصرفية
2697488917.28	2690523651.00	احتياج رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المفصلة.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل موجب هذا ما يوضح أن هناك عجز تمويلي على المدى القصير للفرع، وبالتالي يجب إتخاذ إجراءات فيما يخص السلفات المصرفية، إلا أنه لا يعطي النظرة الحقيقية عن الوضعية المالية قصيرة الأجل إلا بعد مقارنتها برأس المال العامل أو الخزينة الفورية، وذلك بهدف إعطاء تحليل أكثر دقة.

4- الخزينة

تمثل الخزينة مجموع الأموال السائلة التي تحت تصرف المؤسسة، لذلك فهي على درجة كبيرة بالنسبة للمؤسسة للتعبير عن توازنها المالي و سيولتها، والجدول التالي يوضح ذلك فيما يخص الفرع:

الجدول رقم (03-06) الخزينة لسنتي (2009-2010).

2010	2009	البيان السنوات
------	------	-------------------

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي

2241400000	1169026780	قيم جاهزة
2241400000	1169026780	سلفات مصرفية الخزينة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المفصلة.

التعليق:

من الجدول نلاحظ غياب السلفات المصرفية، والخزينة موجبة و بهذا ستتجنب المؤسسة العسر المالي على المستوى قصير الأجل.

**مطلب الثاني: تحليل أداء حساب النتائج**

يعد جدول النتائج من القوائم المالية المهمة و المساعدة في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، لذا فقد كان جدول النتائج لفرع SARL GROUPE MINOTERIE لمجمع عبيدي لسنتي 2009 و 2010 كما يلي:

جدول رقم (07-03): جدول حساب النتائج حسب الطبيعة.

سنة 2010	سنة 2009	
145193755.00	132305704.00	رقم الأعمال تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد التصنيع
72160.00		إعانات الاستغلال
145265915.00	132305704.00	1- إنتاج السنة المالية
125099083.00	117389376.00	المشتريات المستهلكة
2991393.00	1079499.00	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
128090476.00	118468875.00	2- استهلاك السنة المالية
17175438.00	17389377.00	3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي

6126475.00	4381046.00	أعباء المستخدمين
2372115.00	2637150.00	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
8676849.00	7018196.00	4-الفائض الإجمالي من الاستغلال
2532443.00	-	المنتجات التشغيلية الأخرى
2076.00	-	الأعباء التشغيلية الأخرى
4452054.00	4614305.00	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات
-	-	استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
6755161.00	4614305.00	5- النتيجة التشغيلية
2959239.00	4226466.00	المنتوجات المالية
-2959239.00	-4226466.00	الأعباء المالية
3795922.00	1612161.00	6- النتيجة المالية
		7- النتيجة العادية قبل الضرائب(5+6)
		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
		الضرائب المؤجلة(تغيرات) حول النتائج العادية
147798357	13644044.00	مجموع منتجات الأنشطة العادية
144002436.00	136440438.00	مجموع الأنشطة العادية
395921.00	3779982.00	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
		العناصر غير العادية - المنتوجات (يطلب بيانها)
1671533.00	1483443.00	العناصر غير العادية- الأعباء (يطلب بيانها)
-1671533.00	-1483443.00	9- النتيجة غير العادية
2124388.00	1518093.00	10- النتيجة الصافية للسنة المالية
		حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في
		النتيجة الصافية
952876752.36		11- النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)
		ومنها حصة ذوي الأقلية(1)
2124388.00	1518093.00	حصة المجمع(1)

المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.

### التعليق :

من جدول النتائج للفرع المبين أعلاه نسجل مايلي:

- ❖ ارتفاع في قيمة الأعباء لسنة 2010 مقارنة بسنة 2009 بنسبة تقدر ب 7.55%، بسبب زيادة حجم الإنتاج.
- ❖ الإيرادات ارتفعت أيضا في سنة 2010 بنسبة: 12.42% بسبب زيادة حجم المبيعات، بالتالي المؤسسة حققت ربح قدر بنسبة 4.87%.
- ❖ في حين نلاحظ أن إنتاج السنة المالية حقق إرتفاع من 2009 الى 2010 بمقدار 12960211.00 دج أي ما يعادل 17.49%.
- ❖ زيادة في استهلاك السنة المالية بنسبة 24.04% نتيجة زيادة المشتريات المستهلكة بنسبة 25.09%.
- ❖ زيادة الفائض الإجمالي للإستغلال بمقدار 1658653.00 بنسبة 1.39% رغم الزيادة في أعباء المستخدمين بنسبة 7.89% و إرتفاع في قيمة الضرائب و الرسوم بنسبة 11.63% في سنة 2010 مقارنة بسنة 2009.

❖ إنخفاض في النتيجة المالية بنسبة 36.70% نتيجة انخفاض المنتوجات المالية بنسبة 16.37%

وإجمالاً فالمؤسسة حققت إرتفاع في النتيجة الصافية للسنة المالية بنسبة تقدر ب 29.43%.

#### المطلب الثالث: تحليل الأداء من خلال النسب المالية

سنحاول في هذا الجزء من التحليل إستخدام النسب المالية في التحليل كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-08): جدول يبين النسب المالية للمجمع .

النسب	طريقة حسابها	2009	2010
نسبة السيولة العامة	$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$	1.02	1.11
نسبة السيولة المختصرة	$\frac{\text{الأصول الجارية - مخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$	0.6	1.01
نسبة السيولة الحالية	$\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}}$	0.7	0.66
نسبة سيولة الأصول	$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{مجموع الأصول}}$	0.34	0.29

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي

1.08	1.34	$\frac{\text{أموال دائمة}}{\text{الأصول غير الجارية}}$	نسبة التمويل الدائم
1.08	1.30	$\frac{\text{رؤوس الأموال الخاصة}}{\text{الأصول غير الجارية}}$	نسبة التمويل الذاتي
0.75	0.72	$\frac{\text{رؤوس الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$	نسبة الاستقلالية المالية
0.18	0.28	$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الخصوم}}$	نسبة قابلية التسديد
8.24	3.43	$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	نسبة المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الميزانية المفصلة.

التعليق:

❖ نسبة السيولة العامة: النسبة أكبر من الواحد هذا يعني أن سيولة المؤسسة في حالة جيدة وأصولها الجارية تغطي إلتزاماتها قصيرة الأجل و قد زادت هذه النسبة في 2010 .

- ❖ السيولة المختصرة:زادت هذه النسبة في 2010 وبشكل كبير و هذا راجع إلى سرعة دوران المخزون.
- ❖ السيولة الحالية:إنخفاض هذه النسبة سنة 2010 لكنها تبقى بعيدة عن النسبة المثالية .
- ❖ سيولة الأصل:إن انخفاض هذه النسبة ب 0.5 وهي تمثل نسبة 0.29 بالتالي يمكن للفرع زيادة قدرته و مردوديته الإنتاجية دون الوقوع في عسر مالي.
- ❖ التمويل الدائم:إنخفضت هذه النسبة بسبب تحويل جزء معتبر من الأموال إلى الإستثمار .
- ❖ التمويل الذاتي:نفس الملاحظة على التمويل الدائم خاصة إذا إرتأينا أن الفرع لا يعتمد على ديون طويلة الأجل.
- ❖ الإستقلالية المالية: تميزت بالثبات النسبي في كلا السنتين أي بمعنى أن الفرع لم يعتمد في تمويلاته على الأموال الأجنبية .
- ❖ قابلية التسديد: جيدة خاصة في 2010 لأن الديون لا تمثل سوى 18% من مجموع الخصوم لذلك فإن الفرع له حظ كبير في الحصول على قروض جديدة .
- ❖ المردودية المالية: مردودية مرتفعة في سنة 2010 عنها في سنة 2009 يعود ذلك الى ارتفاع النتيجة خلال نفس السنة ،حيث أن المردودية جيدة جدا لأن 1 دج مستثمر من الأموال الخاصة تساوي 8دج،كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان أفضل للمؤسسة.

#### المطلب الرابع:التقرير المالي و القرارات المالية المتخذة

##### 1- التقرير المالي

##### 1-1 تقرير المالي للمدير العام

يرفع التقرير المالي السنوي للمدير العام للمجمع وتوضع فيه أهم المعطيات المالية لكل الفروع وكذا قدرة المؤسسة على توفير التمويل اللازم لأي قرار إستثماري جديد ومن أهم النقاط التي ترفع في هذا التقرير:

- ❖ المركز المالي للمؤسسة وقدرتها على تمويل إستثمارات جديدة وتوفير السيولة في حالة العسر المالي.
- ❖ كما يحتوي التقرير المالي على نتائج الدراسات المقارنة للأداء المالي للفرع في السنة الحالية والسنوات السابقة وكذا مقارنتها مع الفروع الأخرى .
- ❖ مدى التوازن في الهيكل التمويلي من حيث المصادر والإستخدامات من جهة واجال الإستحقاق من جهة أخرى.
- ❖ المردودية الإقتصادية

❖ حجم المبيعات و كذا مختلف التكاليف المتعلقة بالإنتاج و العمالة.

ومن خلال هذا التقرير يمكن للمدير العام أخذ نظرة شاملة عن الوضعية المالية للفرع بصفة خاصة و المجمع بصفة عامة و الجدول التالي يوضح أهم المعطيات التي ترفع في التقرير:

جدول رقم(9-3): أهم التقارير التي ترفع في التقرير المالي للمجمع.

الملاحظات	نسبة أو المعدل	البيان
نتيجة جيدة	14% من رقم الأعمال	الربح السنوي
زيادة معتبرة في حجم المبيعات	زيادة بـ 10%	رقم الأعمال
إعتماد كبير على الأموال الخاصة	60% من الخصوم	نسبة التمويل الخاص
_____	30%	نسبة دعم الدولة
مرتفعة	معدل 1دينار بـ 8 دينار	مردودية الإقتصادية
مدة كبيرة تجنب العسر المالي	90 يوم	سرعة دوران الموردين
مدة قصيرة وسرعة إسترداد جيدة للحقوق	30 يوم	سرعة دوران الزبائن

المصدر: معلومات من مجمع عبيدي.

1-2 التقرير المالي لمختلف الأقسام

في هذا التقرير يعلم المدير المالي مختلف الأقسام بالوضعية المالية و قدرة الفرع على تحمل أعباء مالية إضافية لأي قرار توسعي أو إستثمار جديد , وذلك على النحو التالي:

- ❖ قسم الإنتاج :إمكانية تمويل القسم بالأموال اللازمة في حالة الصيانة أو شراء الات جديدة مثلما تم إحضار فريق الصيانة التركي في سنة 2012 .
- ❖ قسم التسويق:إمكانية فتح نقاط بيع جديدة كفتح نقطة بيع في ولاية الجلفة وولاية بسكرة سنة 2012 ،وتحمل مصاريف إشهار إضافية كالإعلان عن منتجات المجمع في قنوات فضائية كقناة الشروق بعد ما كان الإشهار يقتصر على الإذاعة الجهوية لقائمة.
- ❖ القسم التجاري:إمكانية فتح مخازن جديدة للمواد الأولية وكذا خدمات التوصيل.



❖ قسم المحاسبة: إمكانية رفع قيمة الإهلاكات والمؤونات بهدف زيادة القدرة الذاتية للتمويل .

## 2 - القرارات المالية المتخذة في سنة 2011

ومن خلال تقييم الأداء المالي للفرع خلال فترة (2009-2010) في التقرير المالي المرفوع للمدير العام تم إصدار القرارات التالية في بداية سنة 2011:

- ❖ قرار إستثماري متمثل في توسيع كل فروع المجمع.
- ❖ قرار إستثماري متمثل في فتح فرع جديد للمصبرات الغذائية ZIMBA .
- ❖ قرار تمويلي تمثّل في تحويل جزء كبير من الأموال الخاصة في تمويل هذا الفرع.
- ❖ قرار تمويل من خلال العلاقات الشخصية و تجنب القروض.
- ❖ قرار إنشاء شراكة مع مستثمرين في قطاعات أخرى.
- ❖ فتح فرع تربية الحيوانات والدواجن aliment de bitail.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي و دوره في إتخاذ القرار

وقد إرتائنا في هذا المبحث إلى إعطاء تقييم لكل من القرارات المالية المتخذة داخل الفرع من خلال التقارير المالية التي رفعت للمدير العام خلال سنتي 2009-2010 وللأقسام الأخرى، وإعطاء بعض الإقتراحات التي تتماشى ومالية المؤسسة.

#### المطلب الأول: تقييم التقرير المالي للفرع خلال سنتي (2009-2010)

يمكن إعتبار أن التقرير المالي في ظاهره يلعب الدور المنوط به كوسيلة إتصال بين مختلف أقسام الإدارة إلا ان محتواه يتم الحكم عليه من خلال مدى إستفادة كل الأطراف منه و المتمثلة في الإدارة و المدير العام؛ المستثمرون، الجهات الحكومية والعمال.

و فيما يخص دراستنا يمكن إعتبار أن التقارير المالية لعبت دورا مهما بالنسبة إلى كل من المدير في إتخاذ القرارات و كذا الجهات الحكومية فيما تعلق بالضرائب و متابعة أموال الدعم ، أما من جانب العمال لم يستفيدوا من هذه التقارير ودليل ذلك سرعة دورانهم داخل المجمع.

أما فيما يخص كفاءة المدير المالي فيمكن تقييمها من خلال سرعة و دقة المعلومات وكذا تحليلها الجيد،

وفي دراستنا لاحظنا أن دور المدير مقيد نوعا ما في توجيه و تبويب بعض المعطيات.

### المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للفرع

من خلال تقييم الأداء المالي بواسطة القوائم و النسب المالية فيما سبق يمكننا القول أن الأداء المالي للفرع تميز بمجموعة من النقاط الإيجابية و السلبية التي تمثلت في:

#### ❖ النقاط الإيجابية:

- ✓ أس مال عامل جيد.
- ✓ الإستقلالية المالية الجيدة .
- ✓ تجنب الديون طويلة الأجل وتكاليفها المرتفعة و المتمثلة في أسعار الفائدة .
- ✓ المرودية المالية الجيدة للأموال المستثمرة بحيث أن 1دج يعطي 8دج.

لذلك نقترح على المجمع بالإستثمار في هذه النقاط الإيجابية في الحصول على تمويلات جديدة ،كالشركاء و المساهمين.

#### ❖ النقاط السلبية:

- ✓ ظهور العجز المالي في سنة 2011 رغم أن كل المؤشرات جيدة وهذا راجع إلى أساليب التمويل المعتمدة.
- ✓ نوعية التقييم الذي يعتمده الفرع و المتمثل في "التقييم الفعلي" .
- ✓ فقدان له فرص إستثمارية أفضل رغم إمتلاكه لقدرة كبيرة على تسديد الديون في حال الحصول على القروض.

لذلك يجب على الإدارة إتباع أساليب تمويلية حديثة كالتموليل الإستثماري و التشغيلي ، من أجل الحفاظ على مستوى معين من السيولة يسمح بإستغلال أي فرصة إستثمارية في الوقت المناسب، وذلك في حال إستمرارها على الإعتماد على التمويل الخاص و إجتنااب التمويلات الخارجية خاصة منها الديون طويلة الأجل.

### المطلب الثالث: تقييم القرارات المالية

من الواضح أن القرارات المالية المتخذة من طرف المستثمر تتميز بالعقلانية نظرا لتوجهات صاحب رأس المال إلى الأنشطة التي لا تتميز بالمخاطرة مقارنة بالعائد الجيد، إضافة إلى أن الإستثمارات كلها مدعمة من طرف الدولة، إلا أن هذه القرارات لا تعتمد على أساليب حديثة في إتخاذ قرارات مالية للخوض في مشاريع إستثمارية جديدة.

### خلاصة الفصل:

وكحوصلة للفصل نجد أن الدراسة التطبيقية لمجمع عبيدي قد أسفرت عن مجموعة من النتائج العملية، حيث وجدنا أن المجمع قد إعتد على الأسس النظرية للتحليل والتقييم المالي في ترشيد إتخاذ قرارات المؤسسة المالية من خلال عرض المؤشرات المالية الأكثر استخداما في تقييم أداء المؤسسة ، من خلال عرض القوائم المالية (الميزانية، جدول حساب النتائج ) والنسب المالية ، إلا أن هذا الإعتد يبقى بصورة متحفظة ، نظرا لذهنية المستثمر صاحب رأس مال المؤسسة والمدير العام لها.

### الخاتمة :

نظرا لما يشهده الاقتصاد الوطني من تحولات و تطورات كبرى باعتماده على الخصوصية و الدخول في نظام اقتصاد السوق و جب على المؤسسات عقلنة اقتصاد التسيير و ذلك من خلال اتخاذ القرارات الرئيسية على أساس دراسات معمقة مع الأخذ بعين الاعتبار معلومات الماضي و الحاضر و كذا إمكانيات المؤسسة المتاحة و الدقيقة لمختلف العمليات بالاعتماد على تقنيات مساعدة لاتخاذ القرارات المستقبلية المالية .

و عليه فإن عملية إتخاذ القرار هي عملية ليست بالأمر السهل، وهذا نظرا لضرورة امتيازها بالدقة والوضوح ، وتتوقف فعاليته على نظام الاتصال داخل المؤسسة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، و عليه يتضح لنا أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية مرهون بالقرارات الناجحة المتخذة من طرف المدير المالي ممثل الإدارة المالية، الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة خاصة منها الإستراتيجية.

ولضمان القرار الفعال والإستراتيجي تعتمد المؤسسة على مجموعة من التقنيات ، فمن بين أهم هذه التقنيات تقنية التحليل المالي الذي يعتبر معالجة منظمة لمعطيات مالية داخل المؤسسة من أجل تفسيرها لمعرفة هيكلها ومركزها المالي بهدف الوصول إلى التشخيص المالي ووضع الخطط المالية المستقبلية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية، أما الأداء فهو نتيجة لأي نشاط سواء أكان إيجابيا أم سلبيا، لهذا تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء المالي الذي يصب جوهره على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج والأهداف المرغوب تحقيقها أو بمصطلح آخر فهو عملية قياس كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، بواسطة تقييم المعلومات المتاحة في القوائم المالية من خلال القراءة المالية للميزانية و جدول حسابات النتائج و كذا النسب المالية و الهيكلية للمؤسسة الإقتصادية هذا ما يتيح للمؤسسة إتخاذ القرار المالي التمويلي والاستثماري الناجح وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

و عليه توصلنا من دراستنا النظرية إلى النتائج التالية:

- ❖ الإدارة المالية من أهم الإدارات لأن معظم الأهداف والسياسات والقرارات والعمليات الإنتاجية والتسويقية يستحيل النظر إليها بمعزل عن الاعتبارات المالية.
- ❖ عملية التحليل المالي تنطلق أساسا من جمع المعطيات و المعلومات المتوفرة خلال فترات زمنية ماضية و آنية ، وتصنيفها و تحليلها بطريقة علمية رياضية و اقتصادية، وتوجيهها لمتخذي القرار كمرحلة أولية للتقييم.
- ❖ التحليل المالي مورد هام ومصدر خام لاتخاذ القرارات المختلفة كما يعتبر منطلق لوضع الخطط، للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- ❖ إن التحليل و تقييم الأداء المالي هو أحد مناهج التسيير الحديثة لتحقيق المعالجة التحليلية و التقييمية للمعطيات المحاسبية التي توفرها لنا المؤسسة.

## الخاتمة

- ❖ القرار المالي هو قرار إداري يتخذ لمعالجة موقف من المواقف يتمثل جوهره في اختيار أحد الحلول من الحلول الممكنة أو البديلة لتحقيق غرض متعلق بالجانب المالي للمشروع .
  - ❖ المدير المالي هو المسؤول عن تحقيق مهمتين أساسيتين هما الربحية و المحافظة على المركز المالي.
  - ❖ تعتبر التقارير المالية همزة الوصل بين المدير المالي و متخذي القرارات في المؤسسة .
  - ❖ تعتمد القرارات المالية بشتى أنواعها على معرفة الوضعية المالية للمؤسسة، لأننا لا نستطيع تقديم حلول أو اقتراحات دون ذلك، ولا يمكننا التخطيط دون المركز المالي للمؤسسة.
  - ❖ إن إهتمام تقييم الأداء المالي لا يقف بمجرد إتخاذ أو إكتشاف العلاقات بين الأرقام موضع البحث و الدراسة بل يستمر ويمتد إلى معرفة أسباب قيام هذه العلاقات مما يساعد على إيجاد أفضل الوسائل التي تترجم على شكل قرارات تعالج المشاكل المختلفة.
  - ❖ إن أهمية قراري التمويل و الإستثمار تظهر من خلال ضرورة توفر رأس المال اللازم للعمليات و الأنشطة الإنتاجية و التسويقية.
- وقد أسقطنا الجانب النظري على دراستنا الميدانية التي تناولنا فيها مجمع محمد عبيدي المؤسسة الإقتصادية ذات المسؤولية المحدودة - فرع المطاحن- حيث قمنا بدراسة مالية تحليلية وتقييمية لقوائمها المتمثلة في الميزانية وجدول حسابات النتائج لسنة (2009-2010) وتقييمها ومن ثم معرفة على أي أساس إتخذت القرارات المالية لسنة 2011، وعلى ضوء هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:
- ❖ وجدنا أن دور الإدارة المالية في الفرع تقتصر على إعداد التقارير المالية، وغياب التفسير الواضح للمتغيرات المالية.
  - ❖ التقارير المالية لعبت دورا مهما كوسيلة إتصال بين مختلف أقسام الإدارة أما بالنسبة للمدير العام لم يعتمد عليها في القرارات المتخذة و كذا الجهات الحكومية فيما تعلق بالضرائب و متابعة أموال الدعم .
  - ❖ أما فيما يخص محتوى التقرير فنجد أنه يركز على المردودية الإقتصادية دون النسب و المؤشرات المالية الأخرى.
  - ❖ تميزت الوضعية المالية للفرع بمردودية إقتصادية عالية جدا وكذا إستقلال مالي تام.
  - ❖ القوائم المالية للفرع لا تعكس وضعيته المالية الفعلية وهذا ما ينفي صحة الفرضية الخامسة.
  - ❖ المركزية في إتخاذ القرار المالي من طرف المدير العام للمجمع .

## الخاتمة

- ❖ الاعتماد على رأس المال الخاص في القرار التمويلي، ودعم الدولة، من خلال هذه النتيجة يمكن اعتبار أن الوضعية المالية للفرع جيدة نسبيا في الحالة العادية ولكن غير مستعدة في حالة العسر المالي.
- ❖ القرار الإستثماري يمثل التوجه المتحفظ للمدير العام.

من خلال ما سبق و بعد الدراسة و النتائج المتحصل عليها يمكن لنا أن نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات على الشكل التالي:

- ❖ على أي مؤسسة إقتصادية تفعيل دور الإدارة المالية ومديرها من خلال السلطة الإستشارية، و إتخاذ القرارات اللامركزية، من خلال الإستعانة بالخبراء والمتخصصين .
- ❖ على المؤسسة تفعيل دور تقنيات التحليل والتقييم المالي و مؤشرات و نسبه من أجل التشخيص الأمثل لمركزها المالي .
- ❖ الاعتماد على الطرق الحديثة في التمويل كالتمول الإستثماري والتشغيلي.
- ❖ اعتماد طرق التسيير الحديثة و اتخاذ القرارات المالية بإدخال أفضل التقنيات:بحوث العمليات ...
- ❖ التكوين الدائم للعمال بما يتلاءم مع التطور التكنولوجي و البحث و التطوير المستمر للمنتجات للمحافظة على المكانة في السوق و البقاء في المنافسة.
- ❖ التجديد المستمر للألات و المعدات و تحديثها بما يتلاءم مع التكنولوجيا الجديدة لإعطاء أفضل النتائج و الرفع من المردودية الإنتاجية.
- ❖ الاعتماد على بطاقة التصويب المالي المتوازن كأداة حديثة لتقييم وقياس الأداء المالي (كما هو موضح في الملحق).

كانت هذه أهم الاقتراحات و التوصيات التي ارتأينا أنها مفيدة للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وخاصة المؤسسة محل الدراسة من اجل محافظتها على مكانتها في السوق و البقاء في المنافسة و تحقيق الأرباح و كسب كل المتعاملين من موردين و دائنين و مستهلكين.

وفي الأخير نرجو أن نكون قد أحطنا بدراسة كل جوانب الموضوع و رفعنا اللبس و الغموض عن كيفية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، إلا أن هذا الموضوع كبير و واسع و يبقى المجال مفتوح للطلبة و الباحثين للتوسع أكثر و توضيحه للمطلعين و الدارسين بما ينفع المجتمع.

# قائمة المراجع:

## قائمة الكتب:

### باللغة العربية:

- 1- اسماعيل عبد الرحمان، حربي عريفات، مفاهيم و نظم اقتصادية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 2- أبو الفتوح علي فضالة، التحليل المالي و إدارة الأموال، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 1995.
- 3- أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة و التحليل المالي، دار البداية، عمان، الأردن، 2005 .
- 4- بحار حسن، معايير المحاسبة الدولية، الصفحة الزرقاء، دار أبو الخير للنشر، القاهرة، مصر، 2010.
- 5- بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6- بلعوسي احمد التيجاني، النظام المحاسبي المالي، دار هومة، الجزائر، 2009 ..
- 7- بوعلام بوشاشي، المنير في التحليل المالي و تحليل الاستغلال، دار هومة للنشر، ط2، الجزائر، 2001.
- 8- تيسير الرجبى، تحليل القوائم المالية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، القدس، 1998.
- 9- جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005.
- 10- جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة، بيروت، لبنان، 2009.
- 11- حمزة الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء و التنبأ بالفشل، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
- 12- حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفا، الأردن، 1988.
- 13- حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية المعاصرة (مدخل اتخاذ القرارات) دار أبو الخير للنشر، جامعة الإسكندرية، 1993.
- 14- دريد كامل آل شيب، مبادئ الدارة المالية، دار النهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 15- رشاد العصار و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار البركة، عمان، الأردن، 2006.
- 16- رمضان زياد، أساسيات الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 1996.
- 17- زغيب مليكة، التسيير المال حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2011.
- 18- شعيب شنوف، محاسبة المؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية، مكتبة الشركة الجزائرية بوداود، الجزء الأول، الجزائر، 2008.
- 19- عبد الحليم كراجة و آخرون، الإدارة و التحليل المالي، دار الصفاء، ط2، الأردن، 2006.

- 20- عبد الرحمن ثابت، جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ، القاهرة، 2003.
- 21- عبد الستار الصياح، سعود العامري، الإدارة المالية اطر نظرية و حالات علمية، دار وائل، ط2، الأردن، 2004.
- 22- عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 23- عبد الغفار حنفي ، مدخل معاصر في الإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 24- العربي دخموش، محاضرات اقتصاد المؤسسة، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 25- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
- 26- فالتر ميغس، روبرت ميغس، المحاسبة المالية، ترجمة وصيفي عبد الفاتح أبو المكارم، دار المريخ، الرياض، 1983 .
- 27- فهمي محمد مصطفى الشيخ، التحليل المالي م الإنتماني، دار وائل للنشر و التوزيع، فلسطين، بدون سنة نشر.
- 28- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 29- كتوش عاشور، المحاسبة العامة أصول و مبادئ و آليات سير الحسابات وفقا للنظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2011.
- 31- كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 33- كنجو كنجو وفهد ابراهيم، الإدارة المالية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 1997 .
- 34- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 35- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، ط1 ، الأردن، 2007.
- 36- مجيد محمود الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- 37- محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار و التمويل و التحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع، بدون بلد النشر، 2007.
- 38- محمد أكرم العدوني، العمل المؤسسي، دار بن حرم، لبنان، 2002.
- 39- محمد الزين خاف ربي، تقنيات المحاسبة، دار ابن رشد للنشر، الجزء 2 ، الجزائر، 2002.
- 40- محمد جمال الكفاجي، الاستثمار في الموارد البشرية، الدار الثقافية، القاهرة، 2007.
- 41- محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010.
- 42- محمد صالح الحناوي و آخرون، أساسيات و مبادئ الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، 2007.
- 43- محمد عبد الهادي، الإدارة المالية، دار و مكتبة الحامد، الأردن، 2000.



- 44- مدحت القرشي، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الصناعية، دار وائل، الأردن، 2009.
- 45- مراد كامل عوض، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية (بحوث العمليات)، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 46- مفلح محمد عقل، الإدارة المالية و التحليل المالي، مكتبة الجمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 47- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2009.
- 48- منصور البريوي، دراسات في الاساليب الكمية و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1987.
- 49- مؤيد الدوري، زناد نور الدين، التحليل المالي باستخدام الحاسوب، دار وائل، الأردن، 2003.
- 50- ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
- 51- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 52- هيثم محمد الزغبي، الإدارة و التحليل المالي، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000.
- 53- يحي غني النجار، تقييم المشروعات تحليل معايير و مؤشرات دراسات الجدوى و تقييم كفاءة الإدارة، دار دجلة، الأردن، 2010.
- 54- جودة محفوظ، تقييم الأداء المؤسسي باستخدام نظام القياس المتوازن، دار النجيب للإستثمارات الإدارية، الأردن، 2005.

### المراجع باللغة الأجنبية

- 1-George Langlois et al, contrôle de gestion, Foucher, paris, 2007
- 2- Brigham eugene, Ehrhardt michael, « Fundamentals Financial of management », bruce rogovin, usa, 2000
- 3-J. M. AURIAC et les autres, Economie d'entreprise , Costeilla
- 4-burland, j. y, eglem, p maykita, dictionnaire de gestion, edition foucher, paris, 1995.
- 5-jean-francois renard, lire un bilan c'est simple, edition chiron, paris, 2001.
- 6-Belkaoui Ahmed : théorie comptables, les presse de l'université du Québec, Canada, 1981.
- 7-Michel Gervais, contrôle de gestion, economica, paris, 1997.
- 8-financière, librairie, Vuibert, 8 éd, paris, 1999 .
- 9-Alain Capiez, élément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994.
- 10-Eric Stephany, Gestion Financière. éd Economica, Paris, 1999, .
- 11-Georges Deppallens .Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 éd, Paris, 1990. :

### المذكرات

- 1-يمينه بو علاق، هدى فرنان، دور التحليل المالي في اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماستير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قلمة، 2011.

- 2- زغيب مليكة، أدوات التحليل المالي في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 1997.
- 3- الكحلوت خالد، مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع علوم إقتصادية، تخصص مالية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.

### الجرائد

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 19، الجزائر، بتاريخ 25 مارس 2009،

### مواقع الأنترنت

1- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، المؤسسات الإقتصادية، تاريخ الزيارة: 2013-02-27، على الساعة: 00.07، من الموقع: <http://www.chababe1.com/2M:NITES.NTM> WIKIPEDIA.

2- مصطفى خيضر، إتخاذ القرار وعلاقته بالإدارة المالية؛ تاريخ الزيارة: 2013-03-15، على الساعة: 22.13، من الموقع: <http://www.arab47.com/register.html>.

3- مصطفى خيضر، أساليب التمويل الحديثة، تاريخ الزيارة: 2013-02-12، على الساعة: 23.35، من الموقع: <http://www.arab47.com/showthead.9html>.

4- موسوعة التمويل، إستراتيجيات بورتر، تاريخ الزيارة: 2013-03-18، على الساعة: 16.56، من الموقع: <http://www.defference.net/language/hix221qhisifsreadhtml>

more :<http://www.defference.net/language/hix221qhisifsreadhtml>

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	
	تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم	رقم (1-1) جدول
	يبين الميزانية المحاسبية:	جدول رقم (2-1):
	ميزانية الأصول	جدول رقم (03-01)
	ميزانية الخصوم	جدول رقم (03-02)
	التغيرات في الميزانية المختصرة لسنتي (2009-2010)	جدول رقم (03-03):
	رأس المال العامل للسنتين (2009-2010)	الجدول رقم (03-04):
	احتياج رأس المال العامل لسنتي (2009-2010)	الجدول رقم (03-05)
	الخزينة لسنتي (2009-2010)	الجدول رقم (03-06)
	جدول حساب النتائج حسب الطبيعة	جدول رقم (03-07)
	جدول يبين النسب المالية للمجمع	جدول رقم (03-08):
	أهم التقارير التي ترفع في التقرير المالي للمجمع	جدول رقم (3-9)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة	شكل رقم (1-1)
14	مخطط توضيحي لخطوات اتخاذ القرار	شكل رقم (1-2)
36	الأطراف المستفيدة من التحليل المالي	شكل رقم (2-1)
68	الهيكل التنظيمي العام للإدارة المركزية	شكل رقم (3-1)
68	رسم تخطيطي يبين فروع المجمع.	شكل رقم (3-2)
69	الهيكل التنظيمي لإدارة كل فرع من فروع المجمع.	شكل رقم (3-3)

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم	جدول رقم(01-01) (01)
42	يبين الميزانية المحاسبية.	جدول رقم(02-01) (01)
72	ميزانية الاصول	جدول رقم (03-01) (01)
73	ميزانية الخصوم	جدول رقم(03-02) (02)
74	التغيرات في الميزانية المختصرة لسنتي (2010-2009)	جدول رقم(03-03) (03)
75	رأس المال العامل للسنتين (2009-2010)	جدول رقم(03-04) (04)
76	احتياج رأس المال العامل لسنتي (2009-2010)	جدول رقم(03-05) (05)
77	الخزينة لسنتي ( 2009-2010 )	الجدول رقم(03-06) (06)
78	جدول حساب النتائج حسب الطبيعة	جدول رقم (03-07) (07)
80	جدول يبين النسب المالية للمجمع	جدول رقم(03-08) (08)
82	أهم التقارير التي ترفع في التقرير المالي للمجمع	جدول رقم(03-9) (09)

## **المخلص:**

نظرا لما يشهده الاقتصاد الوطني من تحولات و تطورات كبرى باعتماده على الخصوصية و الدخول في نظام اقتصاد السوق و جب على المؤسسات عقلنة اقتصاد التسيير و ذلك من خلال اتخاذ القرارات الرئيسية على أساس دراسات معمقة مع الأخذ بعين الاعتبار معلومات الماضي و الحاضر و كذا إمكانيات المؤسسة المتاحة و الدققة لمختلف العمليات بالاعتماد على تقنيات مساعدة لاتخاذ القرارات المستقبلية المالية .

و عليه فإن عملية إتخاذ القرار هي عملية ليست بالأمر السهل، وهذا نظرا لضرورة إمتيازها بالدقة والوضوح ، وتتوقف فعاليته على نظام الإتصال داخل المؤسسة ،وعليه يتضح لنا أن نجاح أي مؤسسة إقتصادية مرهون بالقرارات الناجحة المتخذة من طرف المدير المالي ممثل الإدارة المالية، الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة خاصة منها الإستراتيجية، وهذا ما يمكن إسقاطه على المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.

## **الكلمات المفتاحية:**

المؤسسة الإقتصادية، التحليل المالي، تقييم الأداء المالي ؛ التقرير المالي، القرار المالي.

## **La Résumé:**

En raison de l'économie nationale est témoin de grands changements et les développements en s'appuyant sur la privatisation et de s'engager dans le système L'économie de marché, les institutions doivent rationaliser la gestion et de l'économie en prenant des décisions clés sur la base d'études approfondies en tenant compte des informations du passé et du présent, ainsi que les possibilités d'organisation disponible et précise des processus différents selon les techniques les aider à prendre des décisions financières futures.

En conséquence, le processus de décision est un processus pas une chose facile, et cela est dû à la précision de la concession de nécessité et clarté, et d'arrêter son efficacité sur le système de communication au sein de l'institution, et il est clair pour nous que le succès de toute institution économique dépend des décisions de succès prises par le chef représentant de la Financière de la gestion financière, qui assure la réalisation des objectifs l'entreprise privée, y compris la stratégie, et c'est ce qui peut Li algérien entreprise économique avorter "

## **Mots-clés:**

Institution économique, analyse financière, évaluation de la performance financière, rapport financier, décision financière