



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

M/330.078



UNIVERSITE 8 mai 1945 - GUELMA -

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مدرسة الدكتوراه: تحليل إستراتيجي صناعي، مالي ومحاسبي.

تخصص: إستراتيجية مالية

دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

الدكتور الشريف ربحان

إعداد الطالب:

عبد الصمد بوشايب

لجنة المناقشة:

رئيسا	د.وسيلة حمداوي	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
مقررا	د.الشريف ربحان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باجي مختار - عنابة
عضوا	د.شريف غياط	أستاذ محاضر (أ)	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
عضوا	د.الهادي بوقفول	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باجي مختار - عنابة

السنة الجامعية 2010 - 2011



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



UNIVERSITE 8 mai 1945 - GUELMA -

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة -

71/330.078

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مدرسة الدكتوراه: تحليل إستراتيجي صناعي، مالي ومحاسبي.

تخصص: إستراتيجية مالية

دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ:

الدكتور الشريف ربحان

إعداد الطالب:

عبد الصمد بوشايب

لجنة المناقشة:

رئيسا	د.وسيلة حمداوي	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
مقررا	د.الشريف ربحان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باجي مختار - عنابة
عضوا	د.شريف غياط	أستاذ محاضر (أ)	جامعة 8 ماي 1945 - قالمة
عضوا	د.الهادي بوقلقول	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باجي مختار - عنابة

السنة الجامعية 2010 - 2011

ملخص:

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

الكلمات المفتاحية:

التحليل المالي، التحليل المالي السيولي، التحليل المالي الوظيفي، الرقابة، الأداء، الميزانية المحاسبية، الميزانية المالية، الاستغلال، الاستثمار، التمويل و النفويم.

Abstract

The most obvious thing that characterizes the actual economic environment for the majority of companies is the perpetual and continuous changes. These are due to several factors and the most important among them are the revolution in the communication, tremendous technological development in economics and industry and intensive competition between companies which pushed these latter to follow new ways in management that take into consideration all these changes and toil to find the best combination for all the material and nonmaterial resources for ever lastingness. From this point, financial analysis is not only used to give financial figures to the decision makers but also excels it to become the control tool on the performance of company from financial analysis that does not affect only the financial side of the company but affect also the other activities such as equipment, recruitment and training.

Key words

Financial analysis, liquidity financial analysis, functional financial analysis, control, performance, accounting balance sheet, financial balance sheet, exploitation, investment, financing and assessment.

Résumé

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

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

Mots clés

Analyse financière, analyse financière de liquidité, analyse financière fonctionnelle, contrôle, performance, bilan comptable, bilan financier, exploitation, investissement, financement et évaluation.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين رحمة الله عليهما.

إلى كل أفراد عائلتي.....

إلى كل الأحبة أين ما كانوا وحيث ما كانوا.....

شكر

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين،
صلوات ربي وسلامه عليه.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور الشريف ربحان على حسن قبوله الإشراف على
هذا العمل وتقديره لنا النصح والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
لجامعات أم البواقي، قالمة و عنابة، وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين الذين تلقيت عنهم مبادئ
البحث العلمي عبر كامل مشواري الدراسي الجامعي.

دون أن أنسى الأساتذة المدرسين والخبراء العامين أجانب ووطنيين المؤلفين للكتب التي اعتمدتها
كمراجع لإنجاز هذه الدراسة، فقد كان لي حظ أن أطلع على عصارة أفكارهم ونتائج طول تجربتهم
وألتبس خطى دريم.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

فهرس المحتويات

2	ملخص
5	الإهداء
6	الشكر
10	قائمة الجداول
12	قائمة الأشكال
13	المقدمة
17	الفصل الأول : التحليل المالي
17	تمهيد
18	المبحث الأول: مفهوم التحليل المالي، أهميته و أهم خطواته
18	المطلب الأول : مفهوم التحليل المالي و أهميته
22	المطلب الثاني : خطوات التحليل المالي، الجهات المستفيدة منه و مصادر معلوماته
26	المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي و استعمالاته
29	المطلب الرابع: الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي
29	المبحث الثاني: التحليل المالي السيولي
29	المطلب الأول: مفهوم الميزانية المالية
29	المطلب الثاني: إعداد الميزانية المالي المختصرة
30	المطلب الثالث: المؤشرات المالية الأساسية
34	المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للتحليل المالي الكلاسيكي
34	المبحث الثالث: التحليل المالي الوظيفي
34	المطلب الأول: المفهوم الوظيفي للمؤسسة
38	المطلب الثاني: الميزانية الوظيفية
40	المطلب الثالث: أدوات التحليل الوظيفي
48	المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للتحليل المالي الوظيفي

49	المبحث الرابع: التحليل المالي باستخدام طريقة التدفقات
50	المطلب الأول: مفهوم الاستخدامات و الموارد
51	المطلب الثاني: إعداد جدول التمويل و جدول تدفقات الخزينة
53	المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لجدول التمويل
53	المبحث الخامس: عرض التحليل المالي باستخدام طريقة T.P.F.F
53	المطلب الأول: مفهوم جدول تدفقات المالية المتعدد سنوات
53	المطلب الثاني: إعداد جدول T.P.F.F
55	المطلب الثالث: التحليل المالي باستخدام طريقة T.P.F.F
58	المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للتحليل المالي باستخدام جدول الـ T.P.F.F
59	خلاصة الفصل
60	الفصل الثاني : الرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية
60	تمهيد
60	المبحث الأول: الرقابة
60	المطلب الأول : مفهوم الرقابة ومراحلها
64	المطلب الثاني : أنواع الرقابة و أساليبها
68	المطلب الثالث : أدوات الرقابة
70	المبحث الثاني: أداء المؤسسة الاقتصادية
70	المطلب الأول: مفهوم الأداء
72	المطلب الثاني: أنواع الأداء
74	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
80	المطلب الرابع: قياس وتقييم الأداء
91	المبحث الثالث: الأداء المالي
91	المطلب الأول: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية
94	المطلب الثاني: تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي
95	المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء
99	خلاصة الفصل

101	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
101	تمهيد
102	المبحث الأول: : قياس و تقييم التوازن المالي للشركة باستخدام التحليل المالي من المنظور السيولي، الوظيفي و طريقة التدفقات
102	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
106	المطلب الثاني : التحليل المالي من المنظور السيولي
124	المطلب الثالث: التحليل المالي من المنظور الوظيفي
131	المطلب الرابع: التحليل المالي باستخدام طريقة التدفقات
141	المبحث الثاني: دراسة نتيجة و مردودية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
141	المطلب الأول : دراسة نتيجة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
146	المطلب الثاني : دراسة مردودية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
150	المطلب الثالث: دراسة مقارنة من منظور المردودية
155	المبحث الثالث: أدوات التحليل المالي و أداء الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
155	المطلب الأول: أدوات التحليل المالي و جدول التجهيز
160	المطلب الثاني: أدوات التحليل المالي و مخطط التوظيف
165	المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي و مخطط التكوين
176	خلاصة الفصل
177	الخاتمة
180	المراجع
185	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
30	جدول رقم (01): الميزانية المالية المختصرة	1
39	جدول رقم (02): تمثيل الميزانية الوظيفية	2
44	جدول رقم (03): المعادلة الأساسية و تحقيق التوازن المالي	3
50	جدول رقم (04): جدول تغيرات أقسام الميزانية	4
51	جدول رقم (05): جدول الاستخدامات و الموارد	5
52	جدول رقم (06): جدول تدفقات الخزينة	6
54	جدول رقم (07): جدول التدفقات المالية المتعدد السنوات	7
97	جدول رقم (08): قراءات الميزانية	8
107	جدول رقم (09): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2005	9
108	جدول رقم (10): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2006	10
109	جدول رقم (11): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2007	11
110	جدول رقم (12): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2008	12
111	جدول رقم (13): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2005	13
112	جدول رقم (14): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2006	14
113	جدول رقم (15): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2007	15
114	جدول رقم (16): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2008	16
121	جدول رقم (17): تلخيص النسب المالية	17
125	جدول رقم (18) : الميزانية الوظيفية لسنة 2005	18
126	جدول رقم (19) : الميزانية الوظيفية لسنة 2006	19
127	جدول رقم (20) : الميزانية الوظيفية لسنة 2007	20
128	جدول رقم (21) : الميزانية الوظيفية لسنة 2008	21
132	جدول رقم (22) : جدول تغير عناصر الميزانية الوظيفية لسنة 2005 و 2006	22
133	جدول رقم (23) : إعداد جدول التمويل لسنة 2005 و 2006	23

134	جدول رقم (24) : جدول تغير عناصر الميزانية الوظيفية لسنة 2006 و 2007	24
135	جدول رقم (25) : إعداد جدول التمويل لسنة 2006 و 2007	25
136	جدول رقم (26) : جدول تغير عناصر الميزانية الوظيفية لسنة 2007 و 2008	26
137	جدول رقم (27) : إعداد جدول التمويل لسنة 2007 و 2008	27
138	جدول رقم (28): تدفقات الخزينة الجديد 2005-2006 حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 07	28
138	جدول رقم (29): تدفقات الخزينة الجديد 2006-2007 حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 07	29
139	جدول رقم (30): تدفقات الخزينة الجديد 2007-2008 حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 07	30
142	جدول رقم (31) : تكوين نتيجة المؤسسة	31
144	جدول رقم (32) : حساب تطور النتائج (المجموعة 7)	32
145	جدول رقم (33) : حساب تطور التكاليف (المجموعة 6)	33
157	جدول رقم (34): توقعات تطور الطلب على الكهرباء في الشبكة الوطنية من 2009 إلى 2019	34
158	جدول رقم (35): تطور الطلب على الكهرباء في الشبكة الوطنية من 1999 إلى 2008	35
159	جدول رقم (36): تطور المبالغ المالية المرصودة لمخطط التجهيز من سنة 2006 إلى 2016	36
169	جدول رقم (37) : مقارنة عدد العمال الذين برمج تكوينهم مع عدد العمال الذين تم تكوينهم	37
170	جدول رقم (38) : تطور مؤشر الوقت المتوسط لانقطاع الكهرباء (TIM) من 2005 إلى 2008	38
171	جدول رقم (39) : تطور معايير استمرارية الخدمة للزبائن (SAIFI) من سنة 2005 إلى 2008	39
172	جدول رقم (40) : تطور معايير استمرارية الخدمة للزبائن (SAIDI) من سنة 2005 إلى 2008	40
173	جدول رقم (41) : تطور جاهزية شبكة نقل الكهرباء من سنة 2005 إلى 2008	41

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الشكل رقم (01): النموذج المزدوج للبيئة والأداء	21
2	الشكل رقم (02): من الميزانية الوظيفية نحو المؤشرات المالية الوظيفية	40
3	الشكل رقم (03) : بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة المالية	45
4	الشكل رقم (04) : بيان أثر المقص لحالة النمو غير المتحكم فيه	46
5	الشكل رقم (05) : بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال	46
6	الشكل رقم (06) : بيان أثر المقص الخسائر المتراكمة	47
7	الشكل رقم (07) : بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال	48
8	الشكل رقم (08) : رسم تبيان يوضح درجة تطور النتائج و التكاليف من سنة 2005 إلى 2008	146
9	الشكل رقم (09) : رسم تبيان يوضح أفق الزيادات المتوقعة في الطلب على الكهرباء	158
10	الشكل رقم (10) : رسم تبيان يبين تطور حجم عدد العمال في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008	161
11	الشكل رقم (11) : رسم تبيان يبين تطور مصاريف العمال في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008	161
12	الشكل رقم (12) : تطور حجم الأعمال الذين تم تكوينهم في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008	168
13	الشكل رقم (13) : تطور حجم عدد الأيام التي قضاها العمال في التكوين من 2005 إلى 2008	168
14	الشكل رقم (14) : تطور الوقت المتوسط لانقطاع الطاقة في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى 2008	171
15	الشكل رقم (15) : تطور مؤشر SAIFI من سنة 2005 إلى سنة 2008	172
16	الشكل رقم (16) : تطور مؤشر SAIDI من سنة 2005 إلى سنة 2008	173
17	الشكل رقم (17) : مؤشر جاهزية الشبكة من سنة 2005 إلى سنة 2008	174

المقدمة:

يكاد يتفق اغلب الباحثين وذوي الفكر على أن التطور الهائل الذي حدث على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والتوسع الكبير في المجال الاقتصادي والتنظيمي مهد لظهور العولمة التي صاحبها الانفتاح بشكل كبير إلى أن انتهى إلى التداخل الواضح لأمر الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة دون اعتبار يذكر للحدود السياسية للدول، وأصبحت شعوب العالم متصلة بعضها البعض في كل أوجه حياتها، اقتصاديا وثقافيا وسياسيا وبيئيا حيث صاحب ذلك تكثيف العلاقات عبر العالم، الذي ترتبط فيه الأحداث المحلية المتباعدة بطريقة وثيقة كما لو كانت تقع في مجتمع واحد، وهو ما يصطلح عليه " بالعولمة".

من خلال ما سبق ذكره، ظهرت مؤسسات عابرة للقارات و ازدادت المنافسة حدة حيث كان لابد على المستثمرين أن يولوا أهمية كبيرة لعملية التحليل المالي لما له من أهمية كبيرة في مجال استغلال الفرص المتاحة، تسيير المنافسة، مواجهتها و التنبؤ بالمستقبل الذي يمتاز بعدم التأكد. إن سعي العديد من الدول النامية للانضمام إلى منظمة التجارة الدولية فرض عليها فتح أسواقها للمنتجات المصنوعة وفق المعايير الدولية و نتيجة لذلك فإن مؤسسات الدول النامية تعاني أكثر لأنها غير مستعدة لهذه المنافسة فهي اقل خبرة وإمكانية للمنافسة مع الشركات العملاقة التي لها خبرات واسعة في جميع المجالات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية، لذا وجدت كثير من حكومات تلك الدول وإدارات المؤسسات نفسها أمام ضرورة إجراء عملية الإصلاح والتحديث والتطوير من اجل النهوض بواقع شركاتها ومؤسساتها لكي تستطيع المنافسة والعيش في هذه البيئة الصعبة والمعقدة والتي لا وجود فيها للخمول والمراوحة. بالإضافة إلى أن تسويق المنتجات في الدول المتقدمة يخضع إلى شروط وجب على المؤسسات الالتزام بها و هذا ما يجعل مؤسسات العالم النامي أمام تحديين، تحدي المنافسة و تحدي المعيارية في صنع المنتج.

إن أخذ المؤسسات بعين الاعتبار لجميع المتغيرات الداخلية المرتبطة بعملية التوسع كمخطط التجهيز، التوظيف و التكوين حتم عليها الربط بينها و مراقبتها من اجل اجاد التوليفة المناسبة التي تضمن للمؤسسة عملية توسع فعالة و هذا لتحقيق ربح اكبر .

إن إشكالية قيادة المؤسسات المختلفة في العالم العربي خصوصا و العالم الثالث عموما تتمثل في امتلاكها للموارد المختلفة وافتقارها لكيفية إدارة تلك الموارد، حيث يتطلب الأمر صحة تتلاءم ونمط الحياة الجديد، من اجل بقاء واستمرار المؤسسات وتحقيق النجاح، ولا يتم ذلك إلا عن طريق التحكم في موارد المؤسسة المختلفة : الموارد المادية المتمثلة في رأس المال و الموارد البشرية في كافة مستوياتها الإدارية والتنفيذية ومراقبة أدائها ، والموارد المعنوية المتمثلة في الطرق والأساليب والمعارف وغيرها و هذا ما قادنا للتوجه في البحث إلى الدور الذي يلعبه التحليل المالي من خلال تحويل البيانات المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لمراقبة أداء المؤسسة الاقتصادية.

يعد التحليل المالي من القضايا المهمة في العصر الحديث نظرا لأهميته في تسيير المؤسسات المختلفة، حيث يؤكد الباحثون في هذا المجال أن المجتمعات النامية لازالت بحاجة إلى ثقافة تسييره فعالة ، ومع الأسف نجد أن غالبية المؤسسات الجزائرية لازالت تعاني من تسيير يرتكز على قواعد إدارية بيروقراطية بدلا من التسيير الفعال لموارد المؤسسة و خصوصا منها المالية.

ولذلك سأحاول من خلال هذا البحث إلقاء الضوء على دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية ، حيث يلعب التحليل المالي دور أساسي في تحسين الأداء في العمل والحصول على نتائج ايجابية وذلك وفق مخطط محكم من خلال إيجاد الإطار المناسب للأولويات و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء.

– أهمية البحث

- أهمية موضوع بحثنا تتمثل في العناصر التالية:
- ✓ ما يقدمه التحليل المالي من نتائج هامة تعطي صورة واضحة تمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات الهامة في الوقت المناسب.
 - ✓ كما تتبع أهمية البحث أيضا من الواقع الذي تعيشه مؤسساتنا سواء كانت منها التي تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام فبالإضافة إلى عدم استخدام أدوات التحليل المالي فإنها أيضا تقتصر إلى أدوات الرقابة الفعالة وكما يعرف المختصون في هذا المجال أن الرقابة هي التي تكشف عن الانحرافات التي تقع أثناء عملية تنفيذ الخطط، وإلا فأي خطة بدون مراجعة ورقابة لا تحقق أهدافها المرجوة، لذا فالتأكيد على التحليل المالي هو ضرورة. إذ أن التحليل المالي يستطيع أن يظهر مكامن الخلل ويحدد كل نقاط الضعف ومن ثم يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات وتصحيح الانحرافات.
 - ✓ الأسباب الأخرى التي تجعل هذا البحث مهما هو إغفال أدوات التحليل المالي المختلفة من قبل كثير من المحاسبين والإداريين وحتى المختصين في الإدارة المالية فما لاحظناه على مستوى المؤسسات الجزائرية أن مفهوم التحليل المالي يُختصر فقط في بعض النسب المالية وهذا خطأ شائع، في حين أن هناك أدوات عديدة يمكن استخدامها.

– أسباب اختيار البحث

- و تتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:
- ✓ الرغبة في معرفة أهمية عملية التحليل المالي في المؤسسات ومدى ارتباطها بعمليات أخرى.
 - ✓ الميل الطبيعي للبحث و الإطلاع في هذه القضية التي نراها من أهم القضايا في المؤسسات الجزائرية.
 - ✓ الكشف عن العلاقة الترابطية بين التحليل المالي والأداء .
 - ✓ الرغبة في إجراء دراسة ميدانية واقعية ومعرفة مدى تطبيق التراث النظري في الواقع و إثراء معارفنا في مجاله وتسلط الضوء على معوقات التطبيق الفعال للتحليل المالي.

– إشكالية البحث

على ضوء ما سبق فإن هذا البحث موجه للتساؤل حول دور التحليل المالي كأداة لمراقبة الأداء و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء. ومنه تم طرح التساؤل المركزي بالصياغة التالية:

ما هو الدور الذي يلعبه التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

أما التساؤلات الفرعية فجاءت كالتالي:

- هل يعتبر التحليل المالي أداة لقياس وتقييم التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟
- كيف تستفيد المؤسسة الاقتصادية من مخرجات التحليل المالي ؟
- هل التحليل المالي أداة ناجعة لمراقبة الأداء ؟

– فرضيات البحث

في ضوء الأهداف المحددة للبحث وضعت الفرضيات التالية:

- ✓ تستفيد المؤسسة الاقتصادية من التحليل المالي في قياس و تقييم توازنها المالي
- ✓ يعتبر التحليل المالي أداة ناجعة لمراقبة أداء المؤسسة الاقتصادية.

– منهجية البحث

إن الإجراءات المنهجية التي سأعتمد عليها هي المنهج التاريخي والوصفي من خلال استعراض التطور التاريخي للمؤسسة محل البحث تاريخيا و سوف ننظر نشاطها و سأستخدم العديد من الأدوات المنهجية منها الملاحظة والمقابلة مع المسؤولين بالإضافة إلى استخدام أدوات وأساليب التحليل المالي، مع تحديد المجال الزماني والمكاني للبحث.

– تقسيم البحث

وبغية الوصول إلى أهداف الدراسة قسمنا محتويات البحث إلى:

الفصل الأول: سنتعرض فيه إلى التحليل المالي مفهومه، أهميته، خطواته ، الجهات المستفيدة منه، وأنواعه باعتباره احد أدوات الرقابة المتقدمة للمؤسسات في العصر الحالي و كذا استعمالاته و الطرق والأساليب المستخدمة فيه.

الفصل الثاني: و الذي خصصناه لدراسة الرقابة، مفهومها وأدواتها و أساليب تنفيذها و العلاقة القائمة بين التحليل المالي و الرقابة بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم الأداء، مختلف أنواعه و التي منها الأداء المالي و كذا العوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثالث: و يتمثل في الدراسة الميدانية لحالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، وسيمثل هذا الفصل الحالة العملية في هذه الرسالة لكي تكون الصورة واضحة حول عملية إجراء التحليل المالي وتقويم الأداء وبالتالي فستتضح عملية الرقابة على الأداء من خلال استخدام أدوات التحليل المالي. و يتضمن كذلك هذا الفصل تحليل وتفسير البيانات الميدانية مع ذكر أهم النتائج التي سيتوصل إليها البحث ثم الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول : التحليل المالي

تمهيد : إن التحليل المالي هو وليد الظروف الاقتصادية التي نشأت مطلع القرن الماضي و تحديدا في فترة الكساد الكبير (سنة 1929) الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أدى إلى ظهور بعض عمليات الغش و الخداع، فجاء التحليل المالي بأشكاله الأولية معتمدا على بعض النسب المالية لمساعد متخذي القرارات على التنبؤ بشكل ابتدائي بمستقبل المشاريع الاقتصادية.¹ ففي سنة 1933 أسست الولايات المتحدة الأمريكية لجنة الأمن و الصرف والتي عهد إليها نشر التقديرات الزمنية للآلات بالمؤسسة (عمر كل آلة، حيث أصبح يسمى حسب المعايير المحاسبية الجديدة {عمر الاستخدام}²) و كذلك تقديم الإحصائيات المتعلقة بالنسب المعيارية لكل قطاع اقتصادي.³

ونظرا لانتشار ما يسمى بالعولمة ،وتحول شركات القطاع العام إلى القطاع خاص و بروز الشركات متعددة الجنسية وما رافقها من اتساع في حجم الأنشطة التي تؤديها هذه الشركات فقد تزايدت أهمية التحليل المالي في عصرنا الحديث كنتيجة لتنامي دور أسواق رأس المال وتنوع الأدوات المالية المتداولة فيها ،كل ذلك أدى إلى زيادة اهتمام إدارات تلك الشركات لتوفير معلومات ذات قيمة وفعالية يهتدون بها عند اتخاذ قرار ما . ولا تقتصر أهمية التحليل المالي على إدارة الشركات وحدها بل تعدى ذلك إلى مالكيها ودائنيها لما لهم من مصالح تتطلب المحافظة عليها للحصول على أدق المعلومات عن المؤسسة ومدى سلامة مركزها المالي، الأمر الذي لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال استعمال أدوات تحليلية مناسبة من قبل محللين قادرين على التعامل مع تلك المعلومات المتاحة ليرسموا فيما بعد المسار المتوقع لمؤسسة ما أو التنبؤ بنجاح أو فشل مشروع ما .

في هذا الفصل سوف يتم معالجة موضوع التحليل المالي، بدءا بتحديد مفهومه الذي لا بد من الوقوف عنده وتعريفه بدقة ، من أجل التحكم الأفضل في المفاهيم المستخدمة في البحث ومحاولة التطرق للمعاني التي يحملها التحليل المالي باعتباره غير ثابت ومتطور قابل لإعادة التشكيل مما يطرح قضية تحديد المفاهيم وتنميتها بصورة تصلح للدراسة والقياس وتوضيح معناها من جهة أخرى ، لكي لا يتوه القارئ بين المفاهيم بهدف إيصال المعنى بشكل أوضح.

كما سيتم التطرق إلى أهمية التحليل المالي باعتباره من أهم وسائل الإدارة المالية التي تلجأ إليها لتقييم قراراتها المختلفة سواء تلك المرتبطة بالاستثمار (قرارات التوسع في النشاط، الاستثمار في نشاطات أخرى...الخ) أو تلك المرتبطة بالتمويل.

كذلك سيتم التطرق إلى أنواع التحليل المالي، استعمالاته و كذا أهم الطرق والأساليب المستخدمة في فيه.

¹ وليد ناجي الحياي : الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص17.

² C.Maillat-Baudrier : Les normes comptables internationales IAS/IFRS, 4^{ème} Ed.

³ ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير - التحليل المالي - جزء2، دار اليمن، قسنطينة، 1988، ص10.

المبحث الأول: مفهوم التحليل المالي، أهميته و أهم خطواته

المطلب الأول : مفهوم التحليل المالي و أهميته

أولاً : مفهوم التحليل المالي

يقصد بالتحليل المالي عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية (الميزانية وقائمة الدخل) إلى كم من المعلومات والأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات.⁴ ويمكن القول أن التحليل المالي بهذا المعنى هو فحص القوائم المالية بقصد تقديم معلومات تفيد عن مدى تقدم المؤسسة خلال فترات الدراسة والتنبؤ بنتيجة أعمال ونشاط المؤسسة عن فترات مقبلة.⁵ ويعرف التحليل المالي أيضاً بأنه " عملية يتم من خلالها استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع، تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المشروع بقصد اتخاذ القرارات.⁶ أي أن التحليل المالي هو عملية معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات يستفاد منها في تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل للمساعدة في اتخاذ القرار.

وفي تعريف آخر: التحليل المالي هو عملية فنية تهدف إلى فحص القوائم المالية والبيانات المنشورة عن مؤسسة معينة خلال فترة زمنية أو فترات ماضية بهدف استنتاج بعض المعلومات عن مدى تقدم المؤسسة خلال تلك الفترة والتنبؤ بنتائج أعمالها عن فترات مستقبلية ، حيث تتعدد مجالات التحليل بتعدد الجهات المستفيدة من نتائجه سواء داخلية أو خارجية .⁷

بمعنى هو دراسة القوائم المالية في ظل مجموعة من البيانات الإضافية المكملة بعد تبويبها التبويب الملائم واستخدام أساليب رياضية وإحصائية وذلك بغرض إبراز الارتباطات التي ترتبط بين عناصرها، والتغيرات التي تطرأ على هذه العناصر على مدى فترة أو عدة فترات زمنية وحجم واثـر هذا التغير على الهيكل المالي للمشروع، وهذا التحليل يساعد في الحصول على إجابات موضوعية على عدة أسئلة جوهرية أمام الأطراف المعنية .

و يعرف التحليل المالي كذلك بأنه " عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار و تقييم أداء المؤسسات في الماضي و الحاضر و توقع ما ستكون عليه في المستقبل.⁸

⁴ حمزة محمود الزبيدي : أساسيات الإدارة المالية ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006 ، ص 72

⁵ محمد مطر : التحليل المالي والائتماني ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2003 ، ص 3

⁶ نبيل عبد السلام شاكر : التحليل المالي وكتابة التقارير المالية جامعة عين شمس ، ط1 ، 1998 ، مصر ، ص ص: 6-7 .

⁷ وليد ناجي الحياي : الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

يعرف التحليل المالي كذلك بأنه " عبارة عن مجموعة من المفاهيم و الطرق و الأدوات التي تسمح بصياغة انطباع حول الوضع المالي للمؤسسة، للمخاطر التي تواجهها على مستوى و نوعية كفاءتها".⁸ و في تعريف آخر : التحليل المالي في جوهره لا يخرج عن الدراسة التفصيلية للبيانات المالية والارتباط فيما بينها ، وإثارة الأسئلة حول مدلولاتها في محاولة تفسير الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه البيانات بالكيفية التي هي عليها ، مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في السياسات المالية ، المختلفة التي يعمل المشروع على إظهارها.⁹ أي انه عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج المناسب

ويعرف التحليل المالي كذلك بأنه " عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ قرارات وتقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة - مالية أو تشغيلية - وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل".¹⁰

بمعنى أن التحليل المالي هو عملية معالجة للبيانات وهو إقرار بأن التحليل المالي هو في حقيقته نظام معلومات وان لم يصرحوا عن ذلك، لكن المعنى المستفاد يفضي إلى ذلك. البعض الآخر من المختصين يرون، أن التحليل المالي عبارة عن نظام معلومات حيث أن مدخلات هذا النظام تتمثل بالمعلومات المحاسبية (الميزانية، جدول حساب النتائج، قائمة التدفقات النقدية وغيرها من القوائم) ومعلومات غير محاسبية كأسعار الأسهم وبعض البيانات الاقتصادية المرتبطة بالمحيط كالتضخم والازمو وغيرها.¹¹ بينما عمليات هذا النظام تتمثل باستخدام أساليب التحليل المالي المختلفة، في حين أن مخرجات نظام التحليل المالي تتمثل بالمعلومات التي يقدمها التحليل المالي من نسب مالية أو مؤشرات أو أشكال بيانية.

ثانيا: أهمية التحليل المالي

يعد التحليل المالي احد أهم وسائل الإدارة المالية التي تلجا إليها لتقييم قراراتها المختلفة سواء تلك المرتبطة بالاستثمار أي مجموعة القرارات التي تتخذ لصياغة حجم الاستثمار (الموجودات) التشغيلي وأنواعه ، أو تلك القرارات التي تجسد هيكل التمويل ومصادره المختلفة وضمان استخدامها بأقل كلفة ممكنة ، ومن خلال تقييم هذين القرارين يمكن الوصول إلى تقييم الموقف الاستراتيجي للمؤسسة .

⁸ Elie Cohen : Analyse financière, Edition ECONOMICA, 5^{ème} Edition, Paris, 2004, P.8.

⁹ وليد ناجي الحياي : الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي ، مرجع سبق ذكره ، ص22

¹⁰ عقل، مفلح محمد : مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص232.

¹¹ النعيمي، عدنان تايه والساقى، سعدون مهدي وآخرين: الإدارة المالية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007، ص99.

فالتحليل المالي يعد أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تحديد و تقييم البدائل الإستراتيجية المختلفة و ذلك لتمكين الإدارة من استغلال الفرص المتاحة و تجنب التهديدات التي تواجهها و بذلك تأثر مباشرة في اختيار المؤسسة الاستراتيجية.¹²

ويضيف حمزة محمود الزبيدي أن التحليل المالي :¹³

- يضمن مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات المخططة (المعايير) وتحديد الانحرافات وبالتالي تحليلها ومعرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الفنية وصياغة النماذج
- يمكن من خلال نتائجه من التنبؤ باحتمالات تعرض المؤسسة إلى ظاهرة الفشل وما تقود إليه من افلاس وتصفية .

- يتناول مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المحاسبية المختلفة ،وبالتالي يمد مستخدمي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة .

تتبع كذلك أهمية التحليل المالي باعتباره احد مجالات المعرفة الاجتماعية التي تهتم بدراسة البيانات ذات العلاقة بموضوع التحليل المالي و هذا لتحقيق المراقبة الجيدة على استخدام الموارد المتاحة في المشروع و يمكن القول أن أهمية التحليل المالي تتمثل في:¹⁴

- ✓ يتناول بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة بغض النظر عن طبيعة عملها و ذلك ليمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكهم في اتخاذ القرارات الرشيدة
- ✓ يساعد في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع و لتقييم الأداء بعد إنشائها كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع.
- ✓ يساعد في توقع المستقبل للمؤسسات الاقتصادية من حيث معرفة نتائج الأعمال و بالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.
- ويعتبر التحليل المالي ذا أهمية من ناحية إدارية حيث يستعين به المدراء وخاصة الماليون منهم لدعم التخطيط المالي بالمعلومات المالية الدقيقة ،وكذلك يساعدهم في وضع السياسات المالية مستقبلاً ،وأيضا في وضع نظام الرقابة الفعالة وفي تقييم الأداء.

و منه يساعد التحليل المالي في الوصول إلى تشخيص دقيق لنقاط القوة والإحاطة بجوانب الضعف ، كما تفرضه بيئة الشركة الداخلية ،وأيضا تحديد الفرص وبيان التهديدات التي تجسد بيئة الشركة الخارجية .وهذه المتغيرات جد مهمة في تحديد الموقف الاستراتيجي الذي تعمل في ظله الإدارة المالية حيث تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تواجهها وبذلك تأثر مباشر في خيار الشركة الاستراتيجي ومثل هذه التحليلات لا يمكن النظر إليها بمعزل عن تقييم جوانب القوة وتحديد مناطق

¹² حمزة محمود الزبيدي : أساسيات الإدارة المالية ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،ط1 ، الأردن ، 2006 ، ص74

¹³ حمزة محمود الزبيدي : أساسيات الإدارة المالية ، مرجع سبق ذكره ، ص77

¹⁴ وليد ناجي الحياي : الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي ، مرجع سبق ذكره ،ص24.

الضعف مما يعكس أهمية التحليل المالي كوسيلة للربط بين متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع عناصر البيئة الداخلية (جوانب القوة والضعف) أي الوصول إلى ما يسمى بتحليل حقيقية التحليل الاستراتيجي إذ تحتوي على جوانب القوة وجوانب الضعف وتتجسد أهمية التحليل المالي من خلال قدرته في بناء ما يعرف بنموذج التحليل الرباعي أو ما يسمى بالنموذج المزدوج للبيئة والأداء وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : النموذج المزدوج للبيئة والأداء

ثانيا : تقييم الأداء الداخلي			
أهم جوانب الضعف في المؤسسة.....	أهم نقاط القوة في المؤسسة.....		
المطلوب :	المطلوب :	أهم الفرص	أولا : تقييم البيئة الخارجية
1- عظم استغلال الفرص	1- عظم استغلال الفرص		
2- قلة استخدام نقاط الضعف	2- عظم نقاط القوة		
فما هو التصرف المناسب ؟	3- فما هو التصرف المناسب؟		
المطلوب :	المطلوب :	أهم التهديدات	
1- قلة التهديدات	1- قلة التهديدات		
2- قلة نقاط الضعف	2- عظم استغلال استخدام نقاط القوة .		
فما هو التصرف المناسب ؟	فما هو التصرف المناسب ؟		

المصدر: ماهر احمد دليل: خطة بخطة في الإدارة الإستراتيجية، سنة 1999، ص134.

يقدم نموذج التحليل شكل التفاعلات التي تحدث فيما بين المتغيرات المختلفة، متغيرات البيئة الداخلية (القوة والضعف) ومتغيرات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) وهذه التفاعلات هي :

1- الفرص × نقاط القوة : إذا كانت المؤسسة تقع ضمن هذا المربع فهي مؤسسة محظوظة لان أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة كبيرة ، وعليه فان دور الإدارة المالية هنا هو في اتجاه تعظيم الفرص السانحة وتعظيم استخدام نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة داخليا .

2- الفرص × نقاط الضعف : إذا وقعت المؤسسة ضمن هذا المربع فيجب أن يكون أدائها مركزا على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة في بيئة المؤسسة الخارجية ، والمشكلة التي قد تظهر هنا أن نقاط الضعف قد تمنع المؤسسة من اقتناص الفرص السانحة.

3- نقاط القوة × التهديدات: لو كان موقع المؤسسة ضمن هذا المربع فإن توجه إدارتها المالية سوف يتركز حول كيفية استغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد ممكن ،وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها. والمنطق التحليلي هنا هو إمكانية استغلال بعض نقاط القوة في علاج التهديدات المحيطة.

4- نقاط الضعف × التهديدات : إذا كان موقع المؤسسة وفق أدائها يقع ضمن هذا المربع فإن الإدارة المالية تكون في وضع لا يحسد عليه ،حيث يكون توجهها عادة نحو تقليل نقاط الضعف وكذلك التهديدات ،وعليه فإن الإدارة يجب أن تحارب من أجل البقاء .
وتجدر الإشارة إلى أن التحليل المالي للمؤسسات والشركات من الأهمية بمكان حيث أن عملية اتخاذ القرار تكون معتمدة أساسا على نتائج التحليل المالي، لذلك نجد أن التحليل المالي يستخدم في مجالات عدة منها:-

- ✓ المجال الائتماني .
- ✓ المجال الاستشاري .
- ✓ المجال دمج الشركات .
- ✓ مجال تقييم كفاءة الإدارة .

المطلب الثاني: خطوات التحليل المالي، الجهات المستفيدة منه و مصادر معلوماته

أولاً: خطوات التحليل المالي

يعتمد المحلل المالي في تنفيذ عملية التحليل على جملة خطوات متتابعة تشكل في مجملها المنهج العلمي للتحليل ، وهي تبدأ بتحديد غرض التحليل ،وجمع البيانات الضرورية المتعلقة بموضوع التحليل ،ثم اختيار أدوات التحليل المناسبة التي بواسطتها يستطيع المحلل الوصول إلى نتائج معينة تتعلق بموضوع التحليل ،تساعده في وضع التصورات المطلوبة من خلال تفسير النتائج المحققة .

وبصفة عامة أهم خطوات التحليل المالي التي يستخدمها المحلل المالي في عملية تحليله هي الآتي¹⁵:

- أ- تحديد الغاية أو الهدف من التحليل وهذا يتعلق بقرار الإدارة حول ماهية العمل الذي تريده فهل تريد تقييم الأداء النهائي، أم تريد إجراء تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجارية كما يحدث غالبا في البنوك على سبيل المثال عندما تريد منح قرض لأحد الشركات، أم يراد إجراء تحليل لإنتاجية العمل، وغيرها من الأهداف.

¹⁵وليد ناجي الحياي: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي ، مرجع سبق ذكره ، ص25.

ب- بعد ذلك يقوم المحلل بجمع المعلومات المطلوبة حسب نوع التحليل فان كان هدف التحليل تقييم الأداء النهائي فان المحلل يقوم بجمع بيانات عن المصاريف والإيرادات لفترة معينة وتحديد المؤشرات الرئيسية التي لها دور كبير في أداء المشروع مثل المبيعات أو الإنتاج.

ت- ثم ينتقل المحلل بعد ذلك إلى تحديد أدواته التي سوف يطبقها في عملية التحليل وهذا يتعلق طبعا بالمستوى العلمي والفني للمحلل ومدى تجربته في مجال التحليل.

ث- هنا يقوم المحلل باستخدام البيانات ذات العلاقة من اجل الوصول إلى مؤشرات معينة يستفيد منها في عملية التحليل.

ج- بعد الوصول إلى مؤشرات معينة يقوم بتحليل هذه المؤشرات من اجل معرفة اتجاه هذه المؤشرات في المستقبل.

ح- ينتهي المحلل بعد ذلك إلى كتابة استنتاجاته وتوصياته على شكل تقرير يقدم إلى الجهة التي طلبت التحليل.

تتبع كذلك أهمية التحليل المالي من انه يقدم صورة عن توازن المؤسسة المالي و خطر تعرضها للإفلاس، وهو يقدم أيضا تقييم للفعالية الاقتصادية و المالية للمؤسسة من خلال دراسة بعض المؤشرات كتطور رقم الأعمال ، معدل مرودية الأموال الخاصة، معدل نمو الربح الصافي، معدل نمو الهامش الخام للتمويل الذاتي..الخ.

يري إلي كوهين انه يجب أن نميز بين الوضعيات التي ينجز فيها التحليل المالي¹⁶

- وضعية أزمة تعيشها المؤسسة حيث هدف التحليل المالي معرفة أسباب الصعوبات و إعداد قرارات و خطوات تصحيحية إذا كان الوقت مازال يسمح بذلك.
- ينجز التحليل المالي في إطار المراقبة بهدف تحقيق بعض العمليات (تمويل، إعادة هيكلة، ..الخ)
- ينجز التحليل المالي في إطار المتابعة العادية لنشاط المؤسسة و هو ما سيتم تناوله في الجانب التطبيقي.

ثانيا: الجهات المستفيدة من التحليل المالي

لاشك بان أي مشروع يلد و يترعرع وسط مجتمع معين ينشا بينهم علاقات تختلف درجة متانتها وفقا لمستوى المصالح التي تربطهم ببعض ، هذه الأطراف تهتم ببيانات المشروع حسب ضرورة ومستوى الحاجة إليها ، وهناك جهات عديدة تستفيد من التحليل المالي فمنها ما هو داخلي يخص المؤسسة نفسها يتمثل بالمستويات الإدارية المختلفة وهناك جهات خارجية تستفيد من التحليل المالي تتمثل في جميع

¹⁶ Elie Cohen : Analyse financière, Edition ECONOMICA, 5^{ème} Edition, Paris, 2004, P34

الأطراف خارج المؤسسة سواء كانت لهم صلة بالمشروع أو لا وبصورة عامة فإن الجهات التي تستفيد من التحليل المالي هي ¹⁷ :

أ- المستثمرون

ب- الدائنون

ت- إدارة المؤسسة

ث- العاملون في المؤسسة

ج- سماسرة الأوراق المالية

ح- الجهات الحكومية وأجهزة الرقابة والضريبة

خ- مراكز الدراسات والبحوث

د- الجامعات والمعاهد

ذ- شركات التأمين، الخ.

إن الاستعمالات الواسعة للتحليل المالي جعلت منه مجال اهتمام الكثيرين، رغم أن كل فئة من الفئات تتطلع إلى أهداف مختلفة عن الأخرى حيث تسعى كل فئة إلى الحصول على المعلومات التي تحتاجها. و الجهات المستفيدة من التحليل المالي هي:-

أ- المستثمرون: المستثمرون يهتمون بالحصول على المعلومات المالية لمعرفة العائد على أموالهم المستثمرة، وسلامة الاستثمار في المشروع، لذلك فهم يبحثون عما إذا كان من الأفضل الاحتفاظ بالاستثمارات أو التخلي عنها كما يفيدهم في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية ومنها:

✓ أداء المؤسسة المالي على المدى الطويل

✓ اتجاه ربحية المؤسسة .

✓ سياسة توزيع الأرباح

✓ الوضع المالي للمؤسسة والعوامل المؤثرة مستقبلا.

✓ الهيكل المالي للمؤسسة .

✓ إمكانية تطور المؤسسة ونموها .

ب -الدائنون: ونخص بالذكر هنا المؤسسات المالية فهم يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد حيث يمكن تقييمها من خلال الحصول على المعلومات التالية:

✓ مجال نشاط المؤسسة حاضرا و مستقبلا

✓ سيولة المؤسسة باعتبارها أفضل المؤشرات على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير .

¹⁷ النعيمي، عدنان تايه والساقي، سعدون مهدي وآخرين ، مصدر سابق ذكره، ص100.

- ✓ ربحية المؤسسة وهيكلها المالي ، ومصادر الأموال واستخداماتها .
- ✓ قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح .
- ✓ السياسة المالية التي تتبعها المؤسسة .
- ✓ مدى سلامة المركز المالي للمؤسسة .
- ت - إدارة المؤسسة: تهتم الإدارة بكل جوانب المركز المالي حيث انها تعمل على تحقيق مصلحة الملاك والتي تتمثل في تعظيم أو مضاعفة حق الملكية وأيضا الدائنون من حيث التأكد من سداد مستحققاتهم عندما يحين اجل الاستحقاق . حيث تهتم إدارة المشروع في الحصول على المعلومات التالية:
- ✓ ربحية المؤسسة والعائد على الاستثمار .
- ✓ الاتجاهات التي تتخذها إدارة المشروع .
- ✓ نتيجة مقارنة المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس النشاط Benchmarking
- ✓ فعالية الرقابة
- ✓ كيفية توزيع الموارد المادية و الغير مادية
- ✓ كفاءة إدارة الموجودات
- ث- العاملون في المؤسسة: حيث يهتمون بنتائج التحليل المالي لسببين هما:
- ✓ تعزيز الشعور بالانتماء والانجاز .
- ✓ التعرف على الحد المعقول من المطالب ضمن الظروف المالية للمؤسسة
- ✓ معرفة قدرة العمل المنجز في تحقيق القيمة المضافة
- ج - سمسرة الأوراق المالية: حيث يهتمون بنتائج التحليل المالي للتعرف على :
- ✓ التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على أسعار الأسهم
- ✓ أسعار أسهم الشركات المراد الاستثمار فيها

ثالثا: مصادر معلومات التحليل المالي

تعتبر البيانات والمعلومات التي يحصل عليها المحلل المالي المادة الأولية لمخرجات العملية التحليلية، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات والمعلومات لغايات التحليل المالي إلى مصدرين هما ¹⁸:

أ- مصادر داخلية: وهي مصادر من داخل المؤسسة والتي تتمثل بالمعلومات المحاسبية والإحصائية والإدارية و الاقتصادية، التي يحصل عليها المحلل المالي من المؤسسة نفسها، سواء كانت هذه البيانات مكتوبة أو شفوية، ويعتبر أهم مصدر ضمن المصادر الداخلية، القوائم المالية وبيانات السجلات المحاسبية.

¹⁸ وليد ناجي الحياي: الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي مصدر سابق ذكره، ص27.

ب- مصادر خارجية: وتتمثل في جميع المصادر التي تكون خارج المؤسسة ولعل أبرزها أسواق المال ومكاتب السماسرة وهيئات البورصة والصحف المتخصصة والمجلات ودوائر الدولة المختلفة التي لها علاقة. بالإضافة إلى ذلك ينبغي التعرف على مستويات الربحية والأداء في القطاعات المختلفة كذلك القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة المراد إجراء تحليل لها بالإضافة إلى بعض التشريعات التي تتعلق بالضرائب والرسوم الجمركية وسواها، كذلك ينبغي معرفة الظروف الاقتصادية من كساد وتضخم ورواج وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات اللازمة لعملية التحليل المالي يجب أن تتصف بالتالي:-

✓ الملائمة

✓ القابلية للتحقق

✓ القابلية للقياس

✓ الموثوقية

المطلب الثالث: أنواع التحليل المالي و استعمالاته

أولاً: أنواع التحليل المالي

هناك أنواع عديدة من التحليل المالي ناتجة عن طريقة التبويب التي يستخدمها المحلل أو المختص والأسس التي يعتمد عليها في التحليل. بصورة عامة سنشير إلى بعض هذه الأنواع ، حيث يستخدم المحلل أسلوب تحليلي لمعالجة البيانات المالية المتوفرة لديه ويتوصل بالتالي إلى نتائج تحليل هامة تستخدم في اتخاذ القرارات المختلفة وعلى المحلل المالي اختيار أسلوب التحليل المالي المناسب والذي يتلاءم ويتفق مع الهدف والغاية من التحليل المالي، وعليه يمكن تصنيف التحليل المالي طبقاً للطريقة المستعملة إلى :

أ) حسب الجهة القائمة بالتحليل

- ✓ تحليل داخلي: هو التحليل الذي تقوم به جهة داخلية أي من داخل المؤسسة المراد إجراء تحليل لها.
- ✓ تحليل خارجي: هذا النوع من التحليل تقوم بإجرائه جهات من خارج المؤسسة كالبنوك والمصارف والغرف التجارية والصناعية وفي أيامنا هذه المكاتب المتخصصة في الحسابات والتدقيق.

ب) حسب الزمن

- ✓ تحليل رأسي: بموجب هذا الأسلوب تتم المقارنة فيما بين أرقام القوائم المالية للفترة المحاسبية نفسها لتظهر محصلة هذه المقارنة في صورة نسب مئوية، كان ننسب تكلفة المبيعات في قائمة الدخل إلى قيمة المبيعات في نفس القائمة أو أن ننسب قيمة كل بند من بنود الأصول المتداولة في الميزانية إلى مجموع الأصول نفسها¹⁹.

¹⁹ محمد مطر : التحليل المالي والائتماني ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2003 ، صص 25-30.

و يطلق على الأسلوب صفة الثبات على اعتبار ثبات²⁰ متغير الزمن نظرا لارتباط الدراسة بفترة زمنية واحدة، و من الواضح أن الاعتماد على هذا الأسلوب بشكل منفرد نتائجه مظلمة نظرا لان القوائم المالية التي تم الاعتماد عليها تعكس المركز المالي في لحظة زمنية معينة و يمكن تجنب هذا القصور بالاعتماد على الأسلوب الثاني و المتمثل في الأسلوب الأفقي.

✓ تحليل أفقي "المتغير"²¹: يعني دراسة النسب المئوية لشركة على عدد من السنوات وذلك لاكتشاف أي انحرافات غير عادية في بنود قائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي و هذا ما يوفر للتحليل المالي الأفقي سمة الديناميكية.

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

❖ قيمة التغير في أي عنصر = قيمة العنصر في سنة المقارنة (مثلا سنة 2006) - قيمة نفس العنصر في سنة الأساس (مثلا سنة 2005).

❖ نسبة التغير = قيمة التغير في النقطة (أ) / مبلغ سنة الأساس (سنة 2005).

يمكن استخراج نسبة التغير بخطوة واحدة كالآتي:

نسبة التغير = [(قيمة العنصر في سنة المقارنة (سنة 2006) - قيمة نفس العنصر في سنة الأساس (سنة 2005)) / قيمة العنصر في سنة الأساس (سنة 2005)] * 100

تحليل النسب: تتبع أهمية تحليل النسب من كونها قادرة على التعبير على حقيقة الوضع المالي لمؤسسة وتساهم بدرجة كبيرة في ترشيد القرارات ، وان استخدام النسب المالية يعتمد أساسا على ما يوفره نظام المعلومات المحاسبية في الوحدة الاقتصادية من بيانات ومعلومات مالية وغير مالية، كمية وغير كمية.

ثانيا: استعمالات التحليل المالي

يمكن استعمال التحليل المالي لخدمة أغراض متعددة ومن أهمها الآتي:

أ) تحليل الاستثمار:²² يسلك هذا المدخل من مداخل التحليل المالي فئة المستثمرين ممثلة بالمساهمين و الذين يهتمهم الحصول على المعلومات التالية:

- القوة الإدارية للمؤسسة حاضرا و مستقبلا (أحيانا يطلب المستثمرون معلومات معمقة عن المسير الأول للشركة كالرئيس المدير العام)
- معدل نمو المؤسسة

²⁰ نبيل عيد السلام شاكر، التحليل المالي وكتابة التقارير المالية جامعة عين شمس ، ط1، 1998، مصر، ص 16.

²¹ عقل، مفلح محمد: مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مصدر سابق ذكره، ص 305.

²² محمد مطر : التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، صص 22-23.

• كفاءة المؤسسة في رسم سياساتها التمويلية و من ثم مدى كفاءتها في استغلال مواردها الاقتصادية المتاحة.

• مؤشرات على المخاطر التي تحيط باستثماراتهم في المؤسسة فيما لو تعرضت للتصفية أو الإفلاس. فتحليل الاستثمار يعتمد على المؤشرات التالية: مؤشرات الربحية، مؤشر الرفع المالي، مؤشرات السيولة.

(ب) تحليل الائتمان : هذا التحليل بصورة عامة يقوم به المقرضين من اجل الحصول على المعلومات التالية:

- قدرة المؤسسة على الوفاء بالدين
 - المخاطر المحيطة بديون المقرضين فيما لو تعرضت المؤسسة للتصفية أو الإفلاس.
 - الضمانات التي تقدمها المؤسسة و مدى موضوعيتها
- و هذا النوع من التحليل يعتمد على المؤشرات التالية: مؤشرات السيولة في المدى القصير، الرفع المالي في المدى الطويل، التدفق النقدي في المدى القصير و المدى الطويل.

(ت) تحليل الاندماج والشراء

كما هو معروف فان عملية شراء شركة أو في مجال عملية الاندماج بين الشركات نحتاج إلى القيام بعملية تحليل مالي للمؤسسة المراد شراؤها مثلاً، من اجل الوقوف على القيمة الحقيقية للمؤسسة ومن اجل معرفة موقع المؤسسة في السوق بالإضافة إلى أمور كثيرة كالتنبؤ بمستقبل أداء هذه المؤسسة وغيرها من أمور. وكما نعرف فان عملية شراء الشركات أو عملية الاندماج من الأمور المهمة والتي تكون مكلفة سيما إذا لم تكن قائمة على دراسة وتحليل دقيق وبالتالي فان الأهمية تتأتى من هذا الجانب.

(ث) تحليل تقييم الأداء

هذا النوع هو الآخر من الأنواع المهمة ولعل غالبية الأطراف (الإدارة والمستثمرون والمقرضون وغيرهم) تقوم بهذا النوع من التحليل باعتبار انه يقوم بتقييم المؤسسات من جهات عديدة كتقييم مردودية و نتيجة المؤسسة أو توازنها المالي أو ما يتعلق بالسيولة والنمو وما إلى ذلك من خدمات جليلة يقدمها هذا النوع من التحليل.

(ج) التخطيط

يعتبر التحليل المالي من الأدوات الفعالة في مجال التخطيط حيث يُستعان به في وضع تصور لأداء المؤسسة المتوقع وذلك عن طريق الاسترشاد بالأداء السابق لنفس المؤسسة. وفي هذا المجال نستطيع القول أن التحليل المالي يلعب دوراً فريداً في مجال تقييم الأداء.

المطلب الرابع: الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي

للتحليل المالي طرق وأساليب فنية يستخدمها المحلل المالي من أجل الوصول إلى مؤشرات معينة أثناء القيام بعملية التحليل المالي وهذه الطرق منها ما هو تقليدي نشأ مع بداية تشكل هذه المعرفة ولازال يشكل أهمية وفعالية في عملية التحليل المالي، كالنسب المالية، وهناك أساليب حديثة نشأت مع تطور العلوم الأخرى كالرياضيات والإحصاء وبحوث العمليات .

ويعد التحليل المالي بهذا المعنى منظومة من الطرق والأساليب الفنية التي يطوعها المحلل لتحويل البيانات والمعلومات المرتبطة بموضوع التحليل إلى مؤشرات مالية تهدف إلى توضيح الماضي وإنجازاته لرسم سياسات المستقبل ، حيث يستند إليها المحلل المالي في صياغة المعلومة المالية ، ويتوقف ذلك على خبرته وكفاءته في استخدام هذه الأساليب حسب ضرورات عملية التحليل .

وتصنف الطرق والأساليب المستخدمة في التحليل المالي إلى مجموعتين رئيسيتين هما: الطرائق والأساليب التقليدية أو الساكنة و المتمثلة في النسب المالية و الطرائق والأساليب الديناميكية و المتمثلة في قياس التدفق المالي و قياس قدرات المؤسسة.

المبحث الثاني: التحليل المالي السيولي

المطلب الأول: مفهوم الميزانية المالية

تعتبر الميزانية عن عملية جرد لعناصر الأصول و الخصوم ، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر أي مبدأ سيولة-استحقاق، و يتم هذا الترتيب بناء على المبادئ التالية؛

- ✓ تصنيف الأصول حسب درجة السيولة تصاعدياً من الأعلى نحو الأسفل.
- ✓ تصنيف الخصوم حسب درجة استحقاقها المتزايدة من الأعلى إلى الأسفل.
- ✓ لتسهيل عملية الترتيب حسب المعيارين السابقين، نعتمد على معيار السنة الواحدة.

إلا أنه قد ترد بعض التحفظات على مبدأ سيولة- استحقاق، فحسب معيار السيولة نجد بعض الاستثمارات سهلة البيع أي أكثر قابلية للتحويل إلى سيولة، بينما نجد بعض عناصر المخزون أقل قابلية للتحويل إلى سيولة. وحسب مبدأ الاستحقاق قد نجد الاعتمادات البنكية الجارية أكثر استقراراً من العناصر الأخرى.

المطلب الثاني: إعداد الميزانية المالية المختصرة

إن إعداد الميزانية المالية المختصرة أمر مهم بحيث تعطي لنا المجاميع الكلية المكونة لأصول و خصوم الميزانية المالية و كذلك تبين النسبة المئوية لكل عنصر مقارنة مع العناصر الأخرى. تحسب جميع العناصر بقيم صافية، و بقيمتها السوقية لا بقيمتها التاريخية، و تعالج القيمة الزائدة و/أو الناقصة في الأموال الخاصة.

الجدول رقم (01): يبين الجدول التالي مثال عن الميزانية المالية المختصرة²³

الأصول	الخصوم
الأصول الثابتة	الأموال الدائمة
الاستثمارات المادية و المعنوية	الأموال الخاصة
عناصر الأصول الأكثر من سنة	الديون المتوسطة و الطويلة الأجل
الاستحقاقات المؤجرة أكثر من سنة	
الأصول المتداولة	القروض القصيرة الأجل
حقوق المؤسسة لدى الغير	المورد و ملحقاته
المتاحات (صندوق، بنك، خزينة ...)	الإعتمادات البنكية الجارية

المطلب الثالث: المؤشرات المالية الأساسية

أولاً: رأس المال العامل السيولي

أ) مفهوم رأس المال العامل السيولي: تقضي هذه القاعدة بضرورة تمويل الاستخدامات الأكثر من سنة (الاستثمارات) بـموارد مستقرة الأكثر من سنة وتمويل الاستخدامات الأقل من سنة بـموارد مدتها اقل من سنة. إلا أن تحقيق هذه القاعدة مرتبط بمجموعة من المخاطر هي:

✓ خطر تباطؤ الأصول الأقل من سنة؛

✓ خطر تباطؤ عناصر الخصوم الأقل من سنة.

و تبعا لقاعدة التوازن المالي السابقة من الضروري توفير هامش إضافي لمواجهة المخاطر الطارئة، و الذي يتم تقديره حسب قدرات المؤسسة و طبيعتها و تطورها، يتمثل هذا الهامش في رأس المال العامل ألسيولي FRL (*).

يمكن حساب رأس المال العامل تبعا لمنظورين: منظور اعلي الميزانية و منظور أدنى الميزانية و عليه يحسب رأس المال العامل كما يلي:

- رأس المال العامل=الأموال الدائمة-الأصول الثابتة.....(1)
- رأس المال العامل=الأصول المتداولة-القروض قصيرة الأجل.....(2)

²³ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 66 .

(*) FRL : Fond de roulement de liquidité

(ب) الدلالة المالية لرأس المال العامل السيولي:

1. قاعدة التوازن المالي: محتوى هذه القاعدة انه يتوجب إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات، لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية الأقل من سنة، و لتحقيق هذا الهدف يجب أن يكون رأس المال العامل موجب. أي $FR > 0$. و في هذا الصدد نتوجه إلى دراسة حالات رأس المال العامل تبعا لكل منظور:²⁴

منظور أعلى الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة، و يمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل:

■ الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (الأموال الدائمة اكبر من الأصول الثابتة) في هذه الحالة يعبر رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي إن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة و حققت فائض تمثل في رأس المال العامل، و ذلك على النحو الآتي:

الأموال الدائمة	الأصول الثابتة
FR	
ديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة

■ الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب (الأموال الدائمة اقل من الأصول الثابتة): في هذه الحالة الأموال الدائمة غير الكافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلبي جزء منها هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل .

الأموال الدائمة	الأصول الثابتة
	FR
ديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة

■ الحلة الثالثة: رأس المال العامل معدوم (الأموال الدائمة تساوي الأصول الثابتة): وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد و الاستخدامات و تمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة وهي وضعية نادر حدوثها.

الأموال الدائمة	الأصول الثابتة
ديون قصيرة الأجل	الأصول المتداولة

²⁴ Omar BOUKHEZAR: La finance de l'entreprise (Diagnostic, contrôle, décision), OPU, Alger, 1981, P162.

منظور أدنى الميزانية : يعبر رأس المال العامل عن الفرق بين الأصول المتداولة و القروض قصيرة الأجل، حيث يمثل رأس المال العامل من أدنى الميزانية المختصرة مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للاستحقاقات القصيرة الأجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة - و هي الأكثر قابلية للتحويل إلى سيولة - إلى نقود سائلة، يتم بواسطتها تسديد القروض قصيرة الأجل، و هناك ثلاث حالات لهذا المؤشر:

- الحالة الأولى: رأس المال العامل موجب (الأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل): أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويتبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي للمؤسسة.

- الحالة الثانية: رأس المال العامل سالب (الأصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل): في هذه الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحصيل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.

- الحالة الثالثة: رأس المال العامل معدوم (الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل): في هذه الحالة تتمكن المؤسسة من تغطية القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض و لا عجز.

2. قاعدة الاستدانة القصوى: حسب التحليل الكلاسيكي تلعب القروض قصيرة الأجل دورا تكميليا لحل مشكلات ظرفية طارئة، في حين أن الديون المتوسطة و الطويلة الأجل هي المعنية بقاعدة الاستدانة القصوى، و تتحدد وفقا لحدين:

✓ الحد الأول: ألا يتعدى إجمالي هذه الديون إجمالي الأموال الخاصة، و هو ما يعبر عنه بقاعدة 50/50.

✓ الحد الثاني: ألا يتعدى إجمالي الديون المتوسطة و الطويلة الأجل قيمة 3 سنوات من التمويل الذاتي.

3. قاعدة التمويل الأقصى: كل عملية استثمار يجب ألا يتعدى مستوى الاستدانة فيها نسبة معينة (50 إلى 70 بالمائة) من قيمة الاستثمار المعني.²⁵

ثانيا: التحليل بواسطة النسب المالية

تعتبر النسب من بين الأدوات المهمة و الشائعة الاستعمال في دراسة الوضعية المالية للمؤسسة في الوضع الساكن. و في هذا المجال فهي تعكس الوضعية المالية للمؤسسة في الفترة القصيرة.²⁶

²⁵ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقا، ص 69-70.

²⁶ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص 148

1- نسبة السيولة العامة: تقيس نسبة السيولة العامة مجموع الأصول المتداولة إلى الديون القصيرة الأجل. و تبين هذه النسبة الجزء من الديون قصيرة الأجل المغطاة بواسطة الأصول المتداولة. و يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد كضمان صحة المؤسسة و حتى يكون هناك رأس مال عامل صافي موجب. و في الحقيقة كلما زادت قيمة هذه النسبة كلما أعطى ذلك للبنك ثقة أكبر في قدرة المؤسسة على المدى القصير.

2- نسبة الخزينة العامة: تعبر نسبة الخزينة العامة عن ذلك الجزء من ديون قصيرة الأجل الذي يغطي بواسطة القيم الجاهزة و القيم الغير جاهزة. بمعنى أنه لحساب هذه النسبة يجب استبعاد قيم الاستغلال من مجموع الأصول المتداولة. و تكون هذه النسبة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للبنك خاصة إذا كانت مخزوناتا تتميز بدوران بطيء، حيث يود البنك معرفة إلى أي مدى تغطي الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق و النقدية المتاحة في الحال. و عموما، يعتبر كافيا عندما تكون هذه النسبة تساوي النصف.

3- نسبة الخزينة الحالية: و لكن إذا كانت هناك شكوك في تحصيل الحقوق أو بطء في ذلك مثلما هو الشأن في بطء دوران المخزون، فإن البنك يود معرفة حدود تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة المتاحات النقدية فقط. و يتم ذلك بواسطة نسبة السيولة الآنية إلى الديون القصيرة الأجل. و يعتبر عادة من المقبول أن تكون هذه النسبة في حدود 30%.

4- سرعة دوران المخزون: تقيس سرعة دوران المخزون بنسبة تكلفة شراء السلع المباعة إلى متوسط المخزون. و هي في الحقيقة تعبر عن عدد المرات التي يدور فيها المخزون (قيم الاستغلال) خلال دورة الاستغلال. و من وجهة نظر البنك كلما كان هذا المؤشر كبيرا كلما كان ذلك دليلا على سهولة انسياب مخزون المؤسسة؛ أي أن احتمالات تجميد هذا المخزون ضعيفة. و هذا الأمر بدوره يدل على أن احتمالات تعرض المؤسسة إلى صعوبات على مستوى استحقاقات ديونها ضعيفة.

5- مهلة تسديد الموردين: تقاس مهلة تسديد الموردين بواسطة نسبة الموردين و أوراق الدفع إلى مشتريات الدورة. و يقيس هذا المؤشر المهلة التي يمنحها الموردون للمؤسسة حتى تسدد المستحقات التي عليها. و الحقيقة يعتبر أمرا مهما و ايجابيا للغاية بالنسبة للمؤسسة كلما كانت هذه المهلة أطول، و هذا ما يسمح بالتخفيف من المشاكل التي من الممكن أن تواجه تسيير الخزينة. كما أن طول هذه المدة تمنح للمؤسسة الفرصة لتسيير الاستحقاقات بشكل أفضل، و هذا ما يهم البنك الذي يخطط لمنح القرض لهذه المؤسسة.²⁷

6- مهلة تسديد الزبائن: تقاس مهلة تسديد الزبائن بنسبة الزبائن و أوراق القبض إلى مبيعات الدورة. و يقيس لنا هذا المؤشر المدة التي يقضيها الزبائن حتى يسددوا ديونهم إلى المؤسسة. و من مصلحة هذه المؤسسة أن تكون هذه المهلة أقصر ما يمكن حتى تستطيع أن تحول الحقوق إلى سيولة بأسرع ما يمكن.

²⁷ الطاهر نطرش، مرجع ذكر سابقا، ص 148-150.

و لكن ما يهم البنك في هذا المجال هو أن يقوم الزبائن بالتسديد فعلا و ليس مجرد أن تحدد لهم مهلة للتسديد، ذلك أن أي تعطل في هذا المجال من المحتمل أن يخلق بعض الارتباك على مستوى الوفاء بالاستحقاقات قصيرة المدى.²⁸

المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للتحليل المالي الكلاسيكي

رغم أهمية هذا النوع من التحليل المالي خاصة فيما طرحه فيما يخص أهمية الرأس المال العامل إلا أنه أحيط بالكثير من الانتقادات و التحفظات، خصوصا مع التطور السريع للمحيط المالي و الاقتصادي و منها:

- ✓ إن هذا التحليل لا يعطي تصور واضح حول المستوى الأمثل لرأس المال العامل.
- ✓ لا يبين العلاقة بين رأس المال العامل و الخزينة، بالرغم من أنه يفترض من الخزينة في حالة توفر رأس المال العامل أنها ستكون موجبة.
- ✓ كما أن الاعتماد الكلاسيكي على مبدأ سيولة - استحقاق يحاط بكثير من الاستثناءات التي لا تدعم هذين المعيارين.

المبحث الثالث: التحليل المالي الوظيفي

يحاول هذا التحليل تجاوز القصور الذي ظهر في تحليل سيولة - استحقاق و ذلك بتقديم معيار آخر لترتيب عناصر الموارد و الاستخدامات، يتأسس مع المفهوم الجديد للمؤسسة و الذي يعرفها على أنها وحدة اقتصادية تتضمن ثلاث وظائف أساسية تتمثل في وظيفة الاستغلال و الاستثمار و التمويل، و لذلك عرف هذا التحليل بالتحليل المالي الوظيفي.

المطلب الأول: المفهوم الوظيفي للمؤسسة

تجاوز هذا المفهوم فكرة الذمة المالية للمؤسسة و عرفها على أنها وحدة اقتصادية لها وظائف أساسية مهمتها تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

أولا: وظيفة الاستغلال

يعتبر مفهوم وظيفة الاستغلال ركيزة أساسية في هذا التحليل و تكتسي أهمية بالغة في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، حيث تعبر عن النشاط الرئيسي و تحدد طبيعة المؤسسة إن كانت صناعية أم تجارية أو خدمية أو مختلطة، و تتجزأ إلى المراحل التالية:

²⁸ الطاهر لطرش ، مرجع ذكر سابقا، ص 148-150.

■ مرحلة الإمداد (التموين): تتم هذه العمليات من خلال علاقة المؤسسة بمورديها و بناءً على قوة القدرات التفاوضية للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تنشط في إطار الأحجام الكبيرة فإن قدراتها التفاوضية تكون كبيرة، و تتحكم بشكل كبير في أسعار المواد²⁹.

تحتل هذه المرحلة مقدمة النشاط ، وتتمثل مهمتها بتزويد المؤسسة بالمدخلات المادية الضرورية للنشاط، ومنها المواد الأولية، مستلزمات الإنتاج، الطاقة وتختلف طبيعة هذه المرحلة باختلاف طبيعة النشاط.

■ مرحلة التخزين الأولى: بعد عمليات الشراء تأتي مرحلة التخزين قبل مرورها إلى ورشات التصنيع أو البيع ويعتبر التخزين ضرورة اقتصادية ملحة، و ذلك بسبب عدة عوامل منها:

- ✓ عدم التأكد في المحيط، ويظهر ذلك من خلال التذبذب في الأسعار و الانقطاع المحتمل في التوريد ومنه فالتخزين يعتبر صمام أمان يحمي المؤسسة من المخاطر المحتملة في المحيط القبلي؛
- ✓ تندفع المؤسسة أحياناً إلى الشراء بكميات كبيرة تفوق احتياجاتها العادية، بهدف الضغط على المورد من أجل تدني أسعار الشراء، و لن تستطيع المؤسسة تحقيق ذلك إلا بأملاكها قدرات تخزين مهمة؛
- ✓ تلبية الطلبات الكبيرة المحتملة من طرف العملاء، و عليه تندفع المؤسسة إلى إستراتيجية المخزون من أجل التقليل من مخاطر القطاعات و الأزمات المحتملة.

إلا أن المعضلة المالية الكبرى للتخزين، تتمثل في مقابل التخلي عن أجزاء من أهداف مالية أخرى، نذكر منها:

- ✓ تجميد السيولة المالية في شكل تدفقات مادية، وذلك له تأثير على خزانة المؤسسة، ومن ثم على أهداف التوازن المالي؛

- ✓ ارتفاع التكاليف الثابتة، والمقصود هنا هي تكاليف التخزين وماحققتها؛

- ✓ وعليه فمستويات المخزون لعل تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على كل من الخزينة من خلال استهلاك السيولة وعلى النتيجة من خلال ارتفاع التكاليف.

■ المرحلة الإنتاجية (التصنيع): وهي محور وظيفة الاستغلال، و تتضمن أهم النشاطات الرئيسية ذات الأهمية، ومنها عملية تحول المدخلات المادية إلى منتجات ذات قيمة إستعمالية و المتمثلة في منتجات المؤسسة الموجهة للبيع في شكل منتجات تامة أو منتجات نصف مصنعة... الخ.³⁰

تتحمل المؤسسة خلال هذه المرحلة تكاليف الإنتاج، وتتخذ فيها التكاليف المباشرة الجزء الأكبر، سواء كانت تكاليف المواد و مستلزمات الإنتاج، أو تكاليف اليد العاملة، الطاقة الخدمات المقدمة من الغير... الخ.

²⁹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 71-72

³⁰ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 75-76

كما تعتبر مدة الإنتاج ذات أهمية بالنسبة للمحلل المالي، إذ ينجم عنها احتياجات مالية ناتجة عن تجميد المدخلات المادية في شكل منتجات نصف مصنعة و/أو منتجات قيد التنفيذ و عليه فكلما قللت المؤسسة من مدة الإنتاج انعكس ذلك على مستوى التكاليف الثابتة، وهذا له تأثير ايجابي على النتيجة و على مستوى الاحتياجات المالية و من ثم تحسين مستوى السيولة.

■ تخزين المنتجات التامة و النصف المصنعة و غيرها (المخزون البعدي): بعد انتهاء عمليات التصنيع و التحويل توجه المنتجات نحو التخزين أو مباشرة نحو البيع وذلك حسب طريقة التخزين المعتمدة من طرف المؤسسة.

بنفس آلية عمل المخزون القبلي، فإن لعملية التخزين البعدي مبررات أهمها:

- مواجهة احتياجات العملاء، و تلبيةها في كل مرة، وذلك ضمانا لعلاقات دائمة مع مختلف المتعاملين في السوق، و حرصا على تنمية و تطور الحصة السوقية للمؤسسة.

- تجنب المخاطر المتعلقة بتوقف الإنتاج لأسباب داخلية و/أو خارجية، و عليه تستطيع المؤسسة البقاء في السوق حتى استعادة النشاط.

- مواجهة تحديات سوق الموردين في حال وقوع أزمات أو ارتفاع في الأسعار أو انقطاع في التوريد، و من ثم فالإنتاج ثم التخزين بكميات مدروسة يحمي المؤسسة من انتقال أزمات في السوق القبلي إلى السوق البعدي.

- تستطيع المؤسسة استخدام المخزون للتحكم في الأسعار (في بعض القطاعات) و ذلك ضمن إطار إستراتيجية حرب الأسعار، فإن أرادت تخفيض الأسعار تلجأ إلى التقليل من التخزين و زيادة العرض، و إن أرادت المحافظة على الأسعار أو رفعها تلجأ إلى التخزين و التقليل من العرض.

نشير إلى أنه توجد بعض المنتجات غير قابلة للتخزين بطبيعتها، و منها الخدمات مثل النقل، الإيواء، الاتصالات، و كذلك الطاقة الكهربائية، و من ثم فالمخزون في هذه القطاعات لا يكتسي الأهمية التي أبرزناها له.³¹

■ مرحلة البيع و التوزيع: تتمثل في المرحلة التسويقية، و هي أهم مرحلة عل الإطلاق، حيث يتوقف نجاح المراحل السابقة على نجاح هذه المرحلة، و تتم في هذه المرحلة عمليات البيع و التوزيع و النقل و التسليم و مختلف النشاطات التسويقية كالترويق و الإشهار و خدمات ما بعد البيع..الخ.

تتحمل المؤسسة خلال هذه المرحلة تكاليف التوزيع و النقل و الإشهار و كلها تكاليف طبيعية طالما أدت إلى زيادة المبيعات، كما تمنح المؤسسة لبعض العملاء خصومات تجارية وتخفيضات في السعر و آجال للدفع، و ذلك من أجل استقطاب اكبر عدد ممكن من العملاء.

³¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقا، ص 76-77

■ مرحلة تحصيل المبيعات: قد يقتضي الحال أن تمنح المؤسسة أجل دفع لعملاء محددين و ذلك لفترة تتحدد بالاتفاق، و من ثم تتحمل المؤسسة فترة تتجمد فيها السيولة المالية في شكل قروض للعميل، تنتهي هذه الفترة بأجل التسديد، حيث تتلقى المؤسسة مستحقاتها في شكل أموال سائلة.

ثانيا: وظيفة الاستثمار

يتمثل دور وظيفة الاستثمار في تزويد المؤسسة بمختلف تجهيزات الإنتاج و الاستثمارات الضرورية لممارسة مختلف الأنشطة الاستثمارية، و ذلك بعد دراسة جدوى كل استثمار و المفاضلة بين مجموعة من البدائل و اختيار البديل الأمثل الذي يحقق المردودية و الفعالية الاقتصادية.

من المنظور المالي تتجزأ عمليات وظيفة الاستثمار إلى عمليتين رئيسيتين:

- ✓ حيازة الاستثمار: أي شراء احتياجات المؤسسة من التجهيزات و المعدات، و ينتج عنها نفقة الاستثمار و المتمثلة في تكلفة الشراء و مختلف المصاريف الملحقه بالشراء و كذا المصاريف الإعدادية.
 - ✓ التنازل عن الاستثمار: تقوم المؤسسة بعملية التنازل لعدة أسباب منها:
- بعد نهاية العمر الافتراضي للاستثمار و المتمثل عادة في مدة الاهتلاك المحاسبي، تقوم المؤسسة ببيع الاستثمار بمقابل مادي يتمثل في سعر التنازل و الذي يعتبر إيراد خارج الاستغلال يسهم في تعزيز النتيجة المحاسبية للمؤسسة.³²

كما تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى التنازل عن جزء من استثماراتها من أجل تقليص احتياجاتها المالية نظرا لظروف مالية سيئة، و ذلك بغية إنعاش الخزينة ضمن الحلول الداخلية للخروج من حالات العجز في الخزينة، حيث ينتج عن هذه العملية حصول المؤسسة على سيولة مالية تؤدي إلى الرفع في الموارد و التخفيض من الاستخدامات. تعتبر وظيفة الاستغلال المصدر الرئيس لتسديد تكاليف الاستثمار في نهاية مدة استخدامه، أما وظيفة التمويل فمهمتها توفير الموارد المالية اللازمة لاقتناء الاستثمار.

³² إلياس بن سامي، يوسف قرشي، مرجع ذكر سابقا، ص 77-80.

ثالثاً: وظيفة التمويل

يتمثل دور وظيفة التمويل في تغطية الاحتياجات المالية للنشاط، سواء كانت متعلقة بالاستثمار أو الاستغلال أو بالوظيفة المالية نفسها أو بالخزينة الإجمالية للمؤسسة، وأما المصادر الرئيسية للتمويل هي:

✓ مصادر داخلية: متمثلة في التمويل الذاتي المتشكل من الأرباح المحققة في الدورات السابقة و الإهلاكات و المئونات و التي تعتبر مصاريف مسجلة غير مستحقة مهمتها تعويض التآكل المادي و المعنوي في عناصر الأصول.

✓ مصادر خارجية: إذا كان التمويل الذاتي لا يلبي كل الاحتياجات، تلجأ المؤسسة إلى مصادر خارجية منها:

- الاقتراض من البنوك و مختلف المؤسسات المالية، حيث تحصل المؤسسة على قروض طويلة و متوسطة و قصيرة الأجل، و ذلك مقابل دفع فوائد الإقراض.
- الرفع في رأس المال: فتح رأس المال للشراكة مقابل تقاسم الأرباح و الخسائر.

المطلب الثاني: الميزانية الوظيفية

أولاً: مفهوم الميزانية الوظيفية

إن تجزئة النشاط الأساسي للمؤسسة إلى أساسية، سينجر عنه مجموعة من التطبيقات على مستوى أدوات التحليل، و هذا ما سنتعرض له من خلال الميزانية الوظيفية و استرجاع المؤشرات المالية الأساسية.

تتجزأ الميزانية الوظيفية إلى أربع مستويات هي:

✓ مستوى الموارد الدائمة و الاستخدامات المستقرة: تتشكل الموارد من مصادر التمويل المتوسطة و طويلة المدى مثل الأموال الخاصة و الديون المتوسطة و الطويلة الأجل و الإهلاكات و المئونات و النتائج المتراكمة و الاحتياطات، أما الاستخدامات المستقرة فتتشكل من الاستثمارات بمختلف أنواعها و كل العناصر ذات الطبيعة المستقرة.

✓ مستوى استخدامات الاستغلال و موارد الاستغلال: و تتمثل في احتياجات دورة الاستغلال المتمثلة في المخزون و العملاء و موارد تمويلها المتمثلة في المورد.

✓ مستوى استخدامات خارج الاستغلال و الموارد خارج الاستغلال: و هي كل الاحتياجات و الموارد التي لا ترتبط مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة و تلك الحركات المالية ذات الطبيعة الاستثنائية.

✓ مستوى الخزينة: و تتضمن استخدامات الخزينة المتمثلة في المتاحات و موارد الخزينة المتمثلة في الاعتمادات البنكية الجارية.

ثانياً: بناء الميزانية الوظيفية

تبنى الميزانية المالية الوظيفية على أساس تقسيم الأصول إلى استخدامات مستقرة و المتمثلة في الاستثمارات المادية و المعنوية و المالية الأصول ذات الطبيعة المستقرة و إلى استخدامات غير مستقرة و المتمثلة في استخدامات الاستغلال، استخدامات خارج الاستغلال و استخدامات الخزينة. أما الخصوم فتقسم إلى موارد دائمة و المتمثلة في الأموال الجماعية، الديون المتوسطة و الطويلة الأجل و مجموع الاهتلاكات و المؤونات و موارد غير دائمة و المتمثلة في موارد الاستغلال، موارد خارج الاستغلال و موارد الخزينة.

و يوضح الجدول التالي مخطط شبه تفصيلي للميزانية الوظيفية:

الجدول رقم(02): تمثيل الميزانية الوظيفية

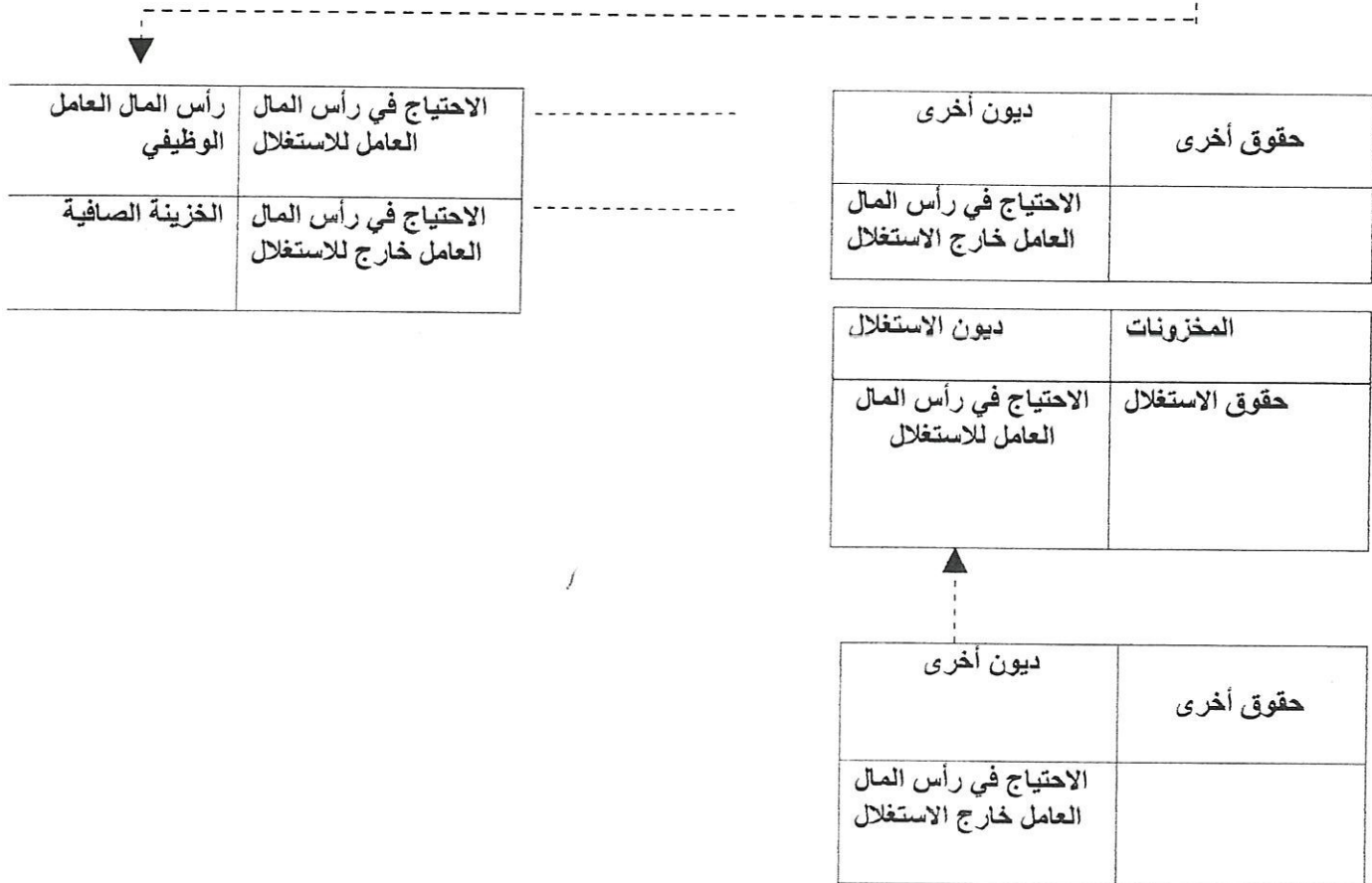
الموارد	الاستخدامات (بقيم إجمالية)
الموارد الدائمة	الاستخدامات المستقرة
الأموال الجماعية	الاستثمارات المادية و المعنوية و المالية الأصول ذات الطبيعة المستقرة.
الديون المتوسطة و الطويلة الأجل	
مجموع الاهتلاكات و المؤونات	
موارد الاستغلال	استخدامات الاستغلال
مستحقات المورد و ملحقاته	المخزونات الإجمالية
	حقوق العملاء و ملحقاتها
موارد خارج الاستغلال	استخدامات خارج الاستغلال
موارد أخرى	حقوق أخرى
موارد الخزينة	استخدامات الخزينة
الاعتمادات البنكية الجارية (قروض الخزينة)	المتاحات
مجموع الموارد	مجموع الاستخدامات

المطلب الثالث: أدوات التحليل الوظيفي

نهدف من خلال بناء الميزانية الوظيفية إلى استخراج المؤشرات المالية التي تقيس درجة تحقيق التوازن المالي، و التي نوضحها من خلال البرهان التالي: نحاول في هذا البرهان الانطلاق من التوازن بين الموارد و الاستخدامات نحو المعادلات الأساسية للخرينة.³³

الشكل رقم (02): من الميزانية الوظيفية نحو المؤشرات المالية الوظيفية

الاستخدامات	الموارد
استخدامات مستقرة خارج الاستغلال	موارد مستقرة (منها الاهتلاكات و المؤونات و اهتلاكات استثمارات قرض الإيجار)
استثمارات الاستغلال (منها قروض الإيجار)	ديون (الاستحقاقات الأكثر من سنة منها قروض الإيجار)
رأس المال العامل الوظيفي	



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، سنة 2006.

³³ - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 81-82

و اعتمادا على ما سبق نتحصل على المعادلة الأساسية للخرينة حيث:

$$*BFRG = FR_{NG} - T_{NG} \dots\dots(3)$$

أولاً: رأس المال العامل الصافي الإجمالي FR_{NG}

FR_{NG} يتمثل في رأس المال العامل الصافي الإجمالي (الوظيفي)، و يساوي الفرق بين الموارد الدائمة و الاستخدامات المستقرة.

$$FR_{NG} = R_p - E_s (*) \dots\dots(4)$$

و يعرف على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة) المخصص لتمويل الأصول المتداولة (استخدامات الاستغلال)، و يعرف كذلك على أنه ذلك الفائض المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة (الاستخدامات المستقرة) باستخدام الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة). يعتبر رأس المال العامل الوظيفي مؤشر هام عن التوازن المالي طويل المدى، و ذلك حسب حالاته التي نذكرها كالآتي:

■ رأس مال عامل صافي إجمالي موجب $FR_{NG} > 0$: و يشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا المؤشر من تمويل احتياجاتها طويلة المدى باستخدام مواردها طويلة المدى و حققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية؛

■ رأس مال عامل صافي إجمالي معدوم $FR_{NG} = 0$: يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث نجحت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها طويلة المدى دون تحقيق فائض و لا تحقيق عجز؛

■ رأس مال عامل صافي إجمالي سالب $FR_{NG} < 0$: يشير المؤشر إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها و باقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة، و حققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات و بالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية، أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

ثانيا: الاحتياج في رأس المال العامل BFR^{34}

يرتبط الاحتياج من رأس المال العامل ارتباطاً شديداً بدورة الاستغلال، لذا يصعب إدراك مفهومه إلا باستعراض هذه الأخيرة. تتمثل دورة الاستغلال في الفترة الزمنية التي تتحصر بين لحظة بداية النشاط (عملية شراء المواد الضرورية لسير النشاط، بداية الخدمة، ...الخ) و لحظة تحصيل المؤسسة نقداً مالها من حقوق على عملائها.

* BFRG : Besoin en fond de roulement global

FR_{NG} : Fond de roulement net global

T_{NG} : Trésorerie nette globale

* R_p : Ressources permanentes

E_s : Emplois stables

³⁴ A. Burlaud, J. Y. Eglem, P. Mykita : Dictionnaire de gestion. Editions Foucher, Paris, 1995, P. 138.

و أثناء هذه الفترة تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة هي: التخزين، الإنتاج، البيع. الفترة الزمنية المنحصرة بين لحظة الشراء و لحظة التحصيل النقدي تمثل احتياج التمويل أو احتياج الاستغلال الذي قد يطول و قد يقصر و هذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة. أما الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة شراء المواد و لحظة تسديد ديون الموردين تمثل موارد التمويل أو موارد الاستغلال. و مقارنة الموردين يكشف لنا احتياج المؤسسة للرأس المال العامل أم لا.

يتمثل احتياج رأس المال العامل (BFR) في الجزء من احتياج التمويل الناجم عن الأصول المتداولة باستثناء القيم الجاهزة (المخزون والقيم محققة) غير مغطى بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة). و يضم هذا الاحتياج عنصرين هما: احتياج رأس المال العامل للاستغلال (BFRE) و احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال (BFRHE)*.

➤ الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRE: ينطبق عليه التعريف السابق و يتميز بانتماء جميع عناصر سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، و يمكن حسابه من خلال الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال و موارد الاستغلال:

$$BFRE = E_{EX} - R_{EX} \quad * \dots\dots\dots(5)$$

➤ الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRHE: يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية و تلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي، و بحسب من الميزانية الوظيفية عن طريق الفرق بين استخدامات خارج الاستغلال و موارد خارج الاستغلال:

$$BFRHE = E_{HEX} - R_{HEX} \quad * \dots\dots\dots(6)$$

➤ الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي BFRG: و هو مجموع الرصيدين السابقين و يعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية و غيرها، و يحسب بالعلاقة التالية:

$$BFRG = BFRE + BFRHE \dots\dots\dots(7)$$

* BFRE : Besoin en fond de roulement de l'exploitation
 BFRHE : Besoin en fond de roulement hors exploitation
 * E_{EX} : Emplois d'Exploitation
 R_{EX} : Ressources d'Exploitation
 * E_{HEX} : Emplois Hors Exploitation
 R_{HEX} : Ressources Hors Exploitation

ثالثاً: الخزينة الصافية الإجمالية T_{NG}

تتشكل الخزينة الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العمل الصافي الإجمالي في تمويل احتياجات دورة الاستغلال وغيرها و هو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، و عليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة و هي حالة الفائض في التمويل، و في الحالة المعاكسة تكون الخزينة سالبة و هي حالة العجز في التمويل.

تحسب الخزينة الصافية الإجمالية انطلاقاً من الميزانية لوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة و موارد الخزينة، و انطلاقاً من المعادلة للخزينة عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي و الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:³⁵

$$T_{NG} = E_T - R_T \quad * \quad(8)$$

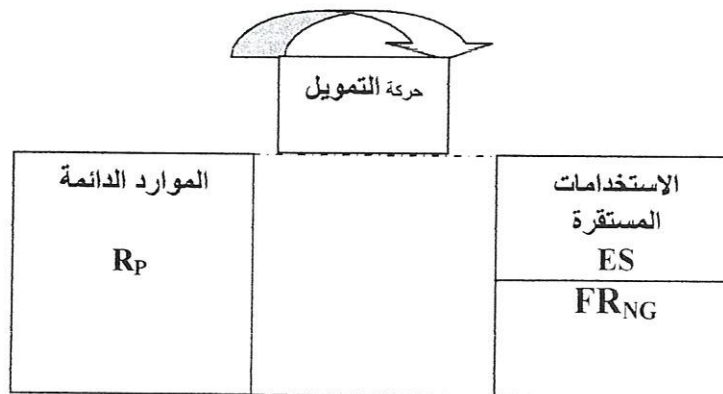
$$T_{NG} = FR_{NG} - BFRG \quad(9)$$

1. شروط التوازن المالي:

لكي يتحقق التوازن المالي حسب التحليل الوظيفي، يجب أن يتحقق ما يلي:

✓ الشرط (1): رأس مال عامل صافي إجمالي موجب و يتحقق ذلك إذا تمكنت المؤسسة من تمويل الاستخدامات المستقرة اعتماداً على الموارد الدائمة، أي تمويل استثمارات المؤسسة اعتماداً على الموارد الطويلة و المتوسطة الأجل، و المتمثلة في الأموال الجماعية و الديون المتوسطة و الطويلة الأجل.

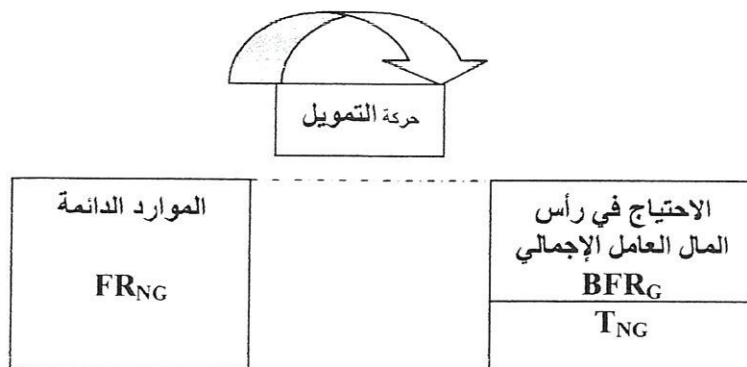
$$FR_{NG} > 0 \Rightarrow R_p > E_s$$



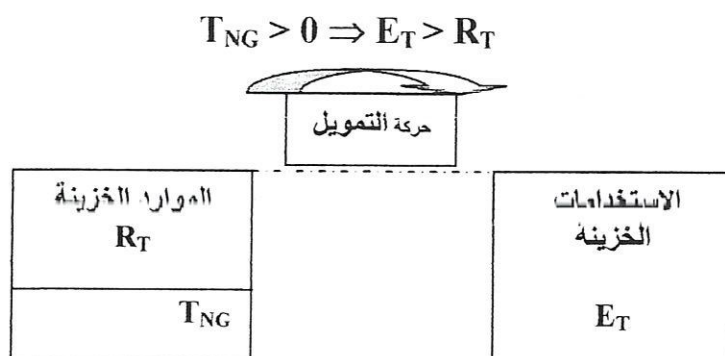
³⁵ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 85-86

* E_T : Emplois de la trésorerie
 R_T : Ressources de la trésorerie

✓ الشرط (2): أن يغطي رأس المال العامل الصافي الإجمالي الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، إذ لا يكفي أن تحقق المؤسسة رأس مال عامل موجب بل يجب أن يكفي هذا الهامش لتغطية احتياجات دورة الاستغلال



✓ الشرط (3): خزينة موجبة، و يتحقق ذلك بتحقق الشرطين السابقين، و عندما تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في الاعتمادات البنكية الجارية بواسطة استخدامات الخزينة و المتمثلة في المتاحة.³⁶



و الجدول التالي يمثل مؤسسة في حالة توازن مالي من المنظور الوظيفي:

جدول رقم(03):المعادلة الأساسية و تحقيق التوازن المالي:

الموارد الدائمة	الاستخدامات المستقرة
رأس المال العامل الصافي الإجمالي	استخدامات الاستغلال و خارج الاستغلال
موارد الاستغلال و خارج الاستغلال	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي
موارد الخزينة	استخدامات الخزينة
	الخزينة الصافية

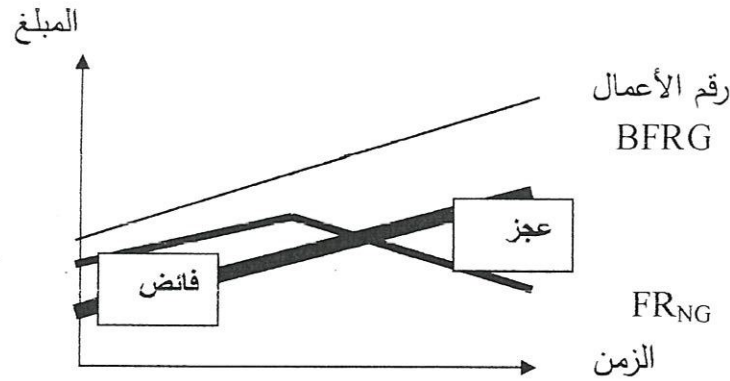
³⁶ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 86-87

2. حالات العجز في الخزينة (الخلل المالي من المنظور الوظيفي):

بعد أن استعرضنا العوامل التي تجعل الوضعية المالية في حالة توازن، نحاول سرد السيناريوهات المحتملة و المسببة للعجز في الخزينة حسب المنظور الوظيفي: و هي ستة (6) حالات أساسية :

✓ حالة خطأ في السياسة المالية للمؤسسة: يحدث عجز في الخزينة إذا أخلت المؤسسة بقاعدة التوازن المالي الأدنى أو الأعلى و قامت بتمويل الاستثمارات باستخدام موارد قصيرة الأجل (الاعتمادات البنكية الجارية)، الأمر الذي يؤدي إلى حالة انكسار في رأس المال العامل مع إبقاء الاحتياج في رأس المال العامل في وضعه الطبيعي و تكون النتيجة خزينة إجمالية سالبة.³⁷

الشكل رقم(03) : بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة المالية



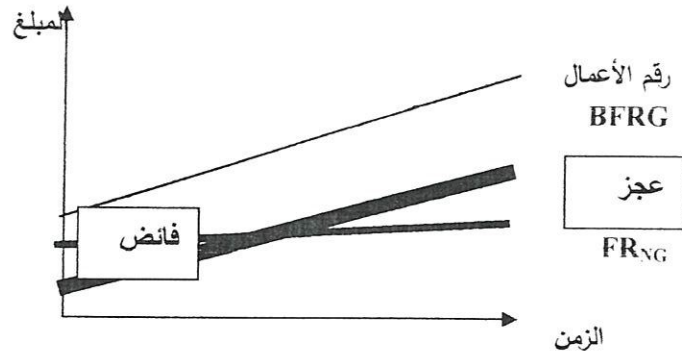
المصدر : إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، سنة 2006.

تتم معالجة هذا الوضع بتصحيح الخطأ عن طريق مجموعة من الإجراءات، منها التنازل عن جزء من الاستثمارات أو الحصول على قرض طويل الأجل و ذلك لتصحيح مسار رأس المال العامل.

✓ حالة نمو سريع و غير متحكم فيه: إذا قدمت المؤسسة على تحقيق معدلات نمو في رقم الأعمال أكبر من إمكانياتها المالية الحالية فإن ذلك يؤدي إلى تضخيم في رأس المال العامل للاستغلال، مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي، و بالتالي تستهلك الفوائض المالية و يحدث عجز في الخزينة.

³⁷ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 88-89

الشكل رقم (04) : بيان أثر المقص لحالة النمو غير المتحكم فيه

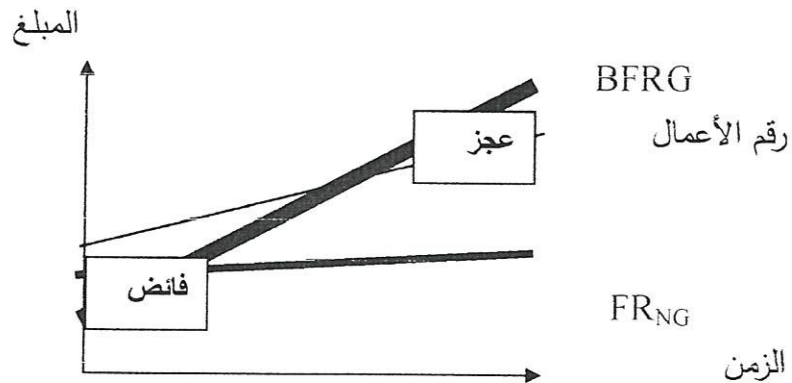


المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره.

يمكن إعادة التوازن المالي من جديد من خلال إعادة النظر في المخطط التنموي للمؤسسة، بالرجوع عن استهداف أسواق إضافية و تركيز الجهود التجارية و الاستثمارية و الصناعية على حصة سوقية تتناسب و الإمكانيات المالية للمؤسسة، بهذا ينخفض رقم الأعمال و تنخفض معه الاحتياجات الناجمة عن دورة الاستغلال ، بحيث يمكن تغطيتها باستخدام رأس المال العامل.³⁸

✓ حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال: في كثير من الأحيان يتم تسيير عناصر الاستغلال بشكل عشوائي يظهر من خلال تباطؤ شديد في دوران المخزون و منح آجال طويلة للعملاء، قبول آجال قصيرة للموردين، هذا التسيير يؤدي إلى تضخم غير طبيعي في الاحتياج في رأس المال العمل، يؤدي إلى التهام رأس المال العامل ، و كافة موارد الخزينة، و من ثم يحدث خلل مالي يتمثل في عجز الخزينة.

الشكل رقم (05) : بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال

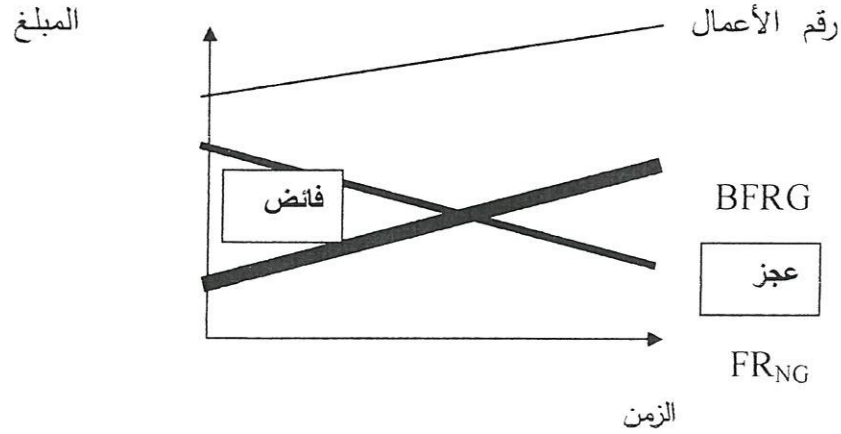


المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره.

³⁸ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 89-90

للخروج من هذا المأزق على المؤسسة تبني سياسة علمية دقيقة و صارمة تمكن من تسيير المخزونات و العلاقة الدائنية مع العملاء و الموردين بشكل فعال يضمن مستوى أدنى من السيولة النقدية في الخزينة. ✓ حالة الخسائر المتراكمة: إذا حققت المؤسسة خسائر متتالية، فإن ذلك يؤدي إلى تآكل الأموال الجماعية، مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر و هذا يؤدي بدوره إلى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يلبي الاحتياجات في رأس لمال العامل الإجمالي، و بالتالي تكون لدينا خزينة سالبة و المعبرة عن حالة خلل في التوازن المالي.³⁹

الشكل رقم (06): بيان أثر المقص الخسائر المتراكمة



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سبق ذكره.

لا يمكن للمؤسسة إنعاش رأس المال العامل إلا بخطة طويلة الأجل تتضمن إجراءات صارمة لتحسين النتيجة و ذلك على مستويين:

○ مستوى داخلي: و ذلك بترشيد الإنفاق (تخفيض التكاليف) بالتوجه نحو الرشادة في الاستهلاك باستخدام النظم المتخصصة في ذلك، و ذلك دون التأثير على قيود الجودة و النوعية؛

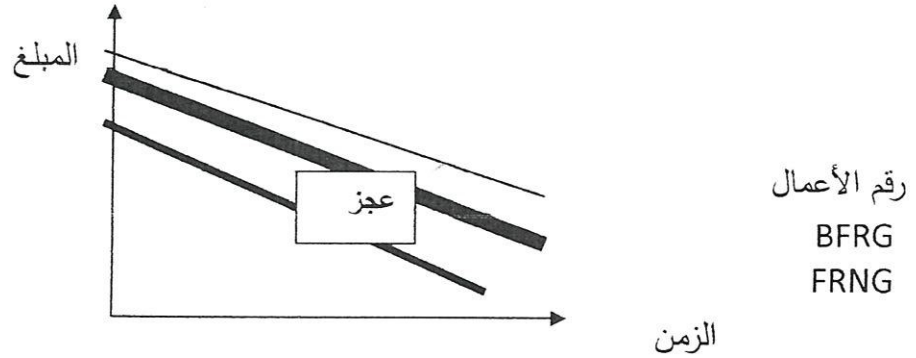
○ مستوى خارجي: و ذلك بمحاولة إنعاش رقم الأعمال عن طريقة مخطط تسويقي محكم يهدف إلى تعظيم الحصة السوقية و جلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

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

³⁹ إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 90-91

✓ حالة إفلاس العميل: إذا كانت السياسة التسويقية للمؤسسة تركز على تلبية احتياجات عميل جيد، فإن أي تغير في وضعيته المالية يحدث أثارا مباشرة على وضعية المؤسسة، مثل حالة الإفلاس و اختفاء هذا العميل مما يؤدي إلى انخفاض حاد في رقم الأعمال، و ننتقل إلى حالة تدهور في النشاط.

الشكل رقم (07) : بيان أثر المقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره.

إن كلا الحالتين السابقتين لهما خلفية تتعلق بمكانة المؤسسة في السوق، حيث كان السبب في تدهور الخزينة ناتج عن الانخفاض في النشاط نتيجة للنقص التدريجي أحرم أعمال المؤسسة، و بالتالي فإن الحلول الكفيلة بتصحيح الوضع تتمحور حول تحسين الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة لذلك، أما في الحالة المعاكسة و هي حالة طفرة تكنولوجية جديدة يملكها المنافس و حالة ظهور منتجات جديدة و غيرها، فما على المؤسسة إلا المواجهة (يقظة تكنولوجية) أو الانسحاب و تغيير النشاط.⁴⁰

المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للتحليل المالي الوظيفي

رغم الإضافات و الإسهامات التي قدمها التحليل الوظيفي، و تجاوزه للعديد من نقاط القصور التي أحيطت بتحليل سيولة-استحقاق، إلى أن الطبيعة العملية للتحليل المالي تقتضي العديد من التغيرات المستمرة و التي تتأثر بدرجة كبيرة بالتحولات في المحيط الاقتصادي و المالي.

⁴⁰ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع ذكر سابقا، ص 91-92

- و من أهم الانتقادات و التساؤلات التي أثّرت حول تطبيقات التحليل الوظيفي هي:
- ✓ في قطاع الخدمات و نظرا لغياب المخزون يفقد الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال دلالاته المالية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة، مما يستدعي البحث عن مؤشر آخر يلبي جميع أنواع الأنشطة؛
 - ✓ يفقد مفهوم رأس المال العامل دلالاته كمؤشر في قطاع الخدمات الذي يعتمد على الاستثمارات غير المادية التي لا تظهر في الميزانية تطبيقاً لمبدأ الحذر؛
 - ✓ يعتمد هذا التحليل على الميزانية الوظيفية و أهم ما يعاب عليها أنها تدمج المثلثات و التي تعتبر من عناصر الاستغلال قصيرة الأجل في الموارد الدائمة و التي تعتبر موارد طويلة الأجل؛
 - ✓ كما أن رأس المال العامل مفهوم اصطلاحي، إذ لا يوجد تعريف نهائي لهذا المؤشر كما ترد الكثير من النقاشات حول مفهوم الموارد والاستخدامات المستقرة؛
 - ✓ يركز التحليل الوظيفي في تحليله للوضعية المالية على أن الاعتمادات البنكية الجارية مورد غير مستقر، و يلجأ إليه في حالات نادرة، إلا أن الحياة المالية الميدانية أثبتت أن اللجوء إلى هذا النوع من الموارد المستقرة يعتبر ضرورة لتحقيق الاستقرار و الاستمرار في التعاملات المالية اليومية؛
 - ✓ يعتبر التحليل الوظيفي الخزينة كمجرد حاصل لعملية تمويل الموارد للاستخدامات مما يدفع المسير المالي إلى البحث عن خزينة تقترب من الصفر إلا أن المعاملات المالية الحديثة تركز على ضرورة توفر الخزينة على مستويات سيولة معتبرة للتمتع بالمرونة المالية و تمويل مختلف العمليات بصورة فعالة؛
 - ✓ كما أن الخزينة حسب هذا التحليل غامضة و لا تعرف كيفيات لتشكلها و لا النشاطات المسؤولة عن حالة العجز أو الفائض فيها؛
 - ✓ اعتماد التحليل الوظيفي على الميزانية و جدول حسابات النتائج يعطي تصور ساكن لهيكل المؤسسة، و لا يعطي رؤية ديناميكية حول الوضعية المالية.⁴¹

المبحث الرابع: التحليل المالي باستخدام طريقة التدفقات

بالرغم من إن التحليل الوظيفي جاء ليعالج أصول التحليل السيولي إلا أنه بقي عاجزاً عن معرفة وضعية الخزينة خلال فترات وجود المؤسسة و في نفس الوقت هذا التحليل ركز في اعتماده على وضعية الخزينة على الميزانية و بعض المعلومات المكملة لحساب الاستغلال العام للمؤسسة و من هنا وجد خبراء المالية صعوبة في إعطاء حكم و رؤية واضحة و مفسرة لمختلف الحركات و العمليات المالية ولذا جاء التحليل المقارن الذي عالج هذا النقص بإعطائه تحليل أكثر دلالة و المستمد في عدة فترات زمنية.

⁴¹ إلياس بن سامي، يوسف قرشي، مرجع ذكر سابقاً، ص 92-93

إن التحليل المالي باستخدام طريقة تدفقات حركة الأموال داخل المؤسسة يهتم بمقارنة الأرقام و البيانات الواردة في المؤسسة لعدد من الفترات المتتالية بهدف إظهار المتغيرات التي تطرأ على مختلف الاستخدامات و الموارد لأجل الاستفادة منها في المستقبل في عملية اتخاذ القرار .

المطلب الأول: مفهوم الاستخدامات و الموارد

يعرف التدفق على انه تغير في قيمة إحدى عناصر الميزانية خلال فترة زمنية معينة تقدر عادة بسنة، هذا التغير ينجم عنه حركة مالية قد تكون مورد مالي كما قد تكون استخداما ماليا . كذلك هو البيان الذي يمثل كيفية التغيرات على الذمة المالية للمؤسسة بين فترتين (سنتين)، وهو يفسر طريقة التغيرات التي تطرأ على مكونات الميزانية في سنة معينة، بحيث هذا الجدول يوضح لنا مصدر الموارد الجديدة التي تحصلت عليها هذه السنة من جهة و الاتجاهات التي استعملت فيها من جهة أخرى .

والجدول التالي يوضح التغير في عناصر الميزانية و تكوين الموارد و الاستخدامات:

جدول رقم (04): جدول تغيرات أقسام الميزانية: ⁴²

الموارد	الاستخدامات
$\Delta +$ الارتفاع في الخصوم.	$\Delta +$ الارتفاع في الأصول.
$\Delta -$ الانخفاض في الأصول.	$\Delta -$ الانخفاض في الخصوم.
Δ الموارد	Δ الاستخدامات

إن جدول التمويل يبين خلال فترة زمنية معينة ، جميع موارد المؤسسة الموضوعة و المتاحة لديها، لمواجهة احتياجاتها المستقبلية فهو بذلك تخطيط لسياسة تسيير المؤسسة و هيكله وسائل تمويلها . فهو يعتبر جدول الاستخدامات و الموارد ، و يشرح التغيرات الحاصلة في ذمة المؤسسة خلال فترة زمنية مرجعية ، بتبيين المصادر المتاحة و التي بواسطتها يتم مواجهة احتياجات المؤسسة المستقبلية . إن جدول التمويل يعتبر أداة التحليل، نعلم أن توفر بعض المؤشرات المالية الأساسية لدى المؤسسة تعتبر ضرورة ملحة ، خاصة و أننا نعلم بأنها تواجه خلال دورتها الاستغلالية عدة مشاكل و صعاب . و لذلك نعتبر مثلا الوفاء بالالتزامات، المردودية ، و احتياجات التمويل الحاضرة و المستقبلية، من بين أهم هذه المؤشرات .

⁴² Elie Cohen : Analyse financière, Edition ECONOMICA, 5^{ème} Edition, Paris, 2004, P.349.

المطلب الثاني: إعداد جدول التمويل و جدول تدفقات الخزينة

نعلم أن مستوى احتياجات تمويل الاستغلال تتغير ، بدلالة عدة عوامل: مدة فترة دورة الاستغلال، تكلفة الاستغلال، حجم النشاط، بالإضافة إلى سياسة القرض (زبون، المورد). إن عملية التسيير لا تنحصر فقط في الاهتمام بتحصيل و متابعة العمليات الحالية فقط، بل هو تحصيل و متابعة العمليات المستقبلية أيضا، بواسطة عملية التقدير أو التنبؤ. هذه الأخيرة هي معقدة لكن ضرورية لضمان متابعة تطور نشاط المؤسسة ، بشكل يسمح بالتنبيه للأخطار الممكنة ، و على هذا فهي تحتاج للقيام بذلك إلى إمكانيات حديثة توضع خصيصا لمعالجة المعطيات و القيام بعملية للتنبؤ على الديون القصيرة و المتوسطة الأجل.

بالإضافة إلى ضرورة توفر نوعين من المعلومات وعلى مستويين: معلومات داخلية، و أخرى خارجية . فعلى المستوى الداخلي :لابد للمؤسسة أن تكون قادرة على توفير معطيات التحصيل و الإنفاق. أما على المستوى الخارجي فمعلومات تخص علاقاتها مع الغير مثلا: الهيئات المالية (البنوك).

جدول رقم (05): جدول الاستخدامات و الموارد:

الاستخدامات	الموارد
استخدامات دائمة	موارد دائمة.
△ أصول ثابتة إجمالية.	△ موارد دائمة.
△ () سوارد دائمة.	△ (-) أصول ثابتة إجمالية.
استخدامات دورية.	موارد دورية
△ أصول متداولة ماعدا قيم جاهزة.	△ (-) موارد دورية ماعدا قيم جاهزة.
△ (-) موارد دورية ماعدا سلفات مصرفية	△ موارد دائمة ما عدا سلفات مصرفية.
استخدامات الخزينة.	موارد الخزينة.
△ (-) سلفات مصرفية.	△ سلفات مصرفية
△ قيم جاهزة.	△ (-) قيم جاهزة.
△ استخدامات	△ موارد.

المصدر:

GEORGES DEPALLENS : Gestion financière de l'entreprise. 11eme édition, 1996, P-P 353-359

جدول تدفقات الخزينة: هو جدول مفضل من طرف المسيرين، المحللين الماليين و المساهمين و هذا لأنه سهل للتفسير فلا يتضمن إلا دخول و خروج النقدية و كذلك يسمح لمستخدميه من تقييم التغيرات في الأصول الصافية و معرفة الهيكل المالي للمؤسسة. إن هذا الجدول يتضمن التدفقات الآتية من: الاستغلال، الاستثمار و التمويل.

جدول رقم (06): جدول تدفقات الخزينة:

عناصر الخزينة	المبلغ
تدفقات خزينة الاستغلال CAF Δ BFRE Δ	
A خزينة الاستغلال	
تدفقات خزينة الاستثمار التنازل عن الاستثمار حيازة الاستثمار	
B تدفقات الاستثمارات	
تدفقات خزينة خارج التمويل. قروض جديدة رفع رأس المال تسديد قروض طويلة و متوسطة تدفق رأس المال	
C خزينة التمويل	
الخزينة = A+B+C	

المصدر:

Josette Peyrard: Analyse financière, librairie Vuibert, 8^{ème} Ed, Paris, 1999.

المطلب الثالث: الانتقادات الموجهة لجدول التمويل

رغم الإضافات التي قدمها جدول التمويل لتحليل المالي من خلال تجاوزه لتحليل الساكن، و اعتماده في تحليله للوضع المالية على تفسير التغيرات في رأس المال العامل الصافي الإجمالي، إلا أن هذا تحوم حوله الكثير من النقاشات و التحفظات و أهمها:

- ✓ اعتماده في تحليل التغير في رأس المال العامل على مفهوم القدرة على التمويل الذاتي و الذي لا يميز عند حسابه بين عناصر الاستغلال و العناصر خارج الاستغلال بالرغم من انه مؤشر يعبر على قدرة المؤسسة التمويلية من خلال نشاطها الأساسي؛
- ✓ يعتبر القدرة على التمويل الذاتي موردا مستقرا إلا انه عند الحساب يتم إدماج مئونات تدني المخزون و الحقوق وهي عناصر قصيرة الأجل، و كان من الأخرى إقصاؤها؛
- ✓ التغير في الخزينة المتحصل عليها اعتمادا على الجدول لا يعطي صورة واضحة حول الدورة المسؤولة عن الفائض أو العجز، حيث يعطي الجدول الخزينة الصافية الإجمالية دون التمييز بين دورة الاستغلال و التمويل و الاستثمار وهي المصادر الأساسية للعجز أو الفائض في الخزينة.

المبحث الخامس: عرض التحليل المالي باستخدام طريقة TPF

المطلب الأول: مفهوم جدول تدفقات مالية متعدد سنوات

يقوم على تحليل السلوك المالي في المؤسسة حيث يحدد لنا هذا الجدول مدى إمكانية المؤسسة في خلق الثروة و كيفية استخدامها.

المطلب الثاني: إعداد جدول ال TPF⁴³:

يعتبر جدول تدفقات المالية المتعدد سنوات TPF إحدى الأدوات الرئيسية في التحليل المالي المعتمد على أسلوب التدفقات، و الغاية من هذا الجدول هو معرفة أولويات التمويل التي تبدأ أو تركز بالدرجة الأولى على التمويل الذاتي، الاستدانة و التمويل عن طريق الأموال الخاصة. و عليه فيما يلي جدول تدفقات المالية المتعدد سنوات:

⁴³ Christian Guyon et Claude Rosza : La fonction financière dans l'entreprise, Tome 2, Edition MASSON, 1993, P.173.

جدول رقم (07): جدول التدفقات المالية المتعدد السنوات

البيان	سنة 1	سنة 2	سنة 3
الإنتاج			
- الاستهلاكات الوسيطة			
القيمة المضافة VA			
- مصاريف العاملين			
- ضرائب و رسوم.			
الفائض الاجمالي للاستغلال EBE			
EBE - Δ BFRE			
فائض خزينة الاستغلال ETE*			
فائض خزينة الاستغلال ETE			
- استثمار الاستغلال			
الرصيد الاقتصادي E (DAFIC)*			
+ استدانة			
+ اقتراض			
- تسديد المصاريف المالية			
- تسديد الضرائب و الأرباح			
- تسديد الأجر			
الرصيد المالي F			
الرصيد التسييري G = الرصيد الاقتصادي + الرصيد المالي			
- الأرباح الموزعة			
+ أموال خاصة و الشبه الخاصة + إعانات الاستثمار			
- الاستثمارات المالية			
+ التنازل عن الاستثمارات + إيرادات مالية			
± عناصر استثنائية			
تغيرات السيولة (Variations des liquidités)			

المصدر

M.TERNISIEN : Comprendre l'entreprise par les flux, Publications Fiduciaires, 1987, p. 55-56

- * ETE : Excédent Trésorerie d'exploitation
DAFIC : Disponible Après Financement Interne de la Croissance

و عليه فأولويات التمويل تركز بالدرجة الأولى على:

- ✓ التمويل الذاتي : يعتبر ضروري جدا للمؤسسة بدونه لا يمكن للمؤسسة البقاء و الاستمرار باعتباره الضمان الوحيد الذي يحدد مدى فعالية و نجاعة القرارات المالية في ايطار بيئة تنافسية.
- ✓ الاستدانة : إن اللجوء إلى الاستدانة أمر ضروري خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الغير مدرجة في البورصة و بالتالي اللجوء إلى الاستدانة يعتبر حل لتكملة تمويل استثمارات النمو و لكن الأمر يتطلب للمؤسسة أن تتمتع بقبالية كبيرة على تسديد الديون و هذا طبعا لا يمكن إن يتحقق إلا عندما تكون للمؤسسة لها إمكانية على خلق فوائض مالية التي تأتي من الحصة السوقية.
- ✓ التمويل عن طريق الأموال الخاصة و الشبه الخاصة : أي اللجوء إلى إصدار أسهم عادية و ممتازة أو التنازل عن الاستثمارات.

إن اللجوء وفق TPF إلى الأسواق المالية يعتبر حالة استثنائية بمعنى أن الدراسة ستتم في إطار إما غياب السوق المالي أو عدم فعالية السوق المالي.

أن هذه الحالة التي فرضها الجدول لا يمكن أن تكون في حالة المؤسسات الكبيرة التي تلجأ إلى الأسواق المالية للحصول على احتياجاتها للنمو و طبعا لا يمكن أن يكون الاقتصاد الكلي فعال دون وجود أسواق مالية. فالأسهم و السندات تلعب دور رئيسي في تمويل المؤسسات الكبيرة.

المطلب الثالث: التحليل المالي باستخدام طريقة TPF :

من خلال تبيان وضعية المجاميع المكونة لجدول تدفقات المالية المتعدد سنوات نستطيع أن نحدد وضعية المؤسسة.

لدينا : (10) $G=E+F$ معناه تتحدد وضعية المؤسسة عند معرفة وضعية G ⁴⁴

عند $G=0$: لدينا ثلاث حالات

✓ $E=0; F=0$ معناه حالة مثلى (استدانة = 0، ETE مول كليا / استثمارات الاستغلال)

✓ $E>0; F<0$ معناه حالة جيدة (الفائض مول استثمار الاستغلال)

✓ $E<0; F>0$ حالة لجوء إلى الاستدانة (حالة خطيرة).

عند $G>0$: لدينا ثلاث حالات

✓ $E>0; F>0$ بالرغم من أن المؤسسة تحقق فائض تلجأ إلى الاستدانة لتمويل استثمارات ضخمة.

✓ $E>0; F=0$ المؤسسة تحقق فائض مع أن الاستدانة = 0

✓ $E=0; F>0$

عند $G<0$: لدينا ثلاث حالات

⁴⁴ Elie Cohen : Analyse financière, Edition ECONOMICA, 5^{ème} Edition, Paris, 2004, P.410.

- ✓ $E < 0$; $F < 0$ أزمة مالية، لا يوجد ضمان للمؤسسة.
- ✓ $E < 0$; $F = 0$ أزمة مالية، لا بد أن تعيد المؤسسة في حساباتها المالية.
- ✓ $E = 0$; $F < 0$ أزمة مالية.

مصفوفة تخص السلوك المالي للمؤسسة

	$E > 0$	$E = 0$	$E < 0$	$E \backslash F$
$G > 0$	$G > 0$	$G > 0$	$G = 0$	$F > 0$
$G = 0$	$G > 0$	$G = 0$	$G < 0$	$F = 0$
$G < 0$	$G = 0$	$G < 0$	$G < 0$	$F < 0$

المصدر: Elie Cohen : Analyse financière, Edition ECONOMICA, Paris, 2004, P.410

أولاً: تفسير الحالات

1. حالة $G = 0$ و نميز في هذه الحالة 3 حالات جزئية:

➤ أين $E < 0$ و $F > 0$: إن هذه الحالة تتميز بانخفاض في موارد خزينة الاستغلال مما عرضها إلى انخفاض قدرتها على تمويل استثمارات الاستغلال و في هذا الإطار قد لجئت المؤسسة إلى تمويل الباقي من استثمارات الاستغلال باللجوء إلى الاستدانة و استبعاد حالة الأسواق المالية.

➤ أين $E = 0$ و $F = 0$: إن هذه الحالة هي الحالة المثلى التي يطلق عليها بحالة النمو المتوازن و بالرغم من ايجابية هذه الحالة التي تتمثل:

- تمويل المؤسسة لاستثمارات الاستغلال بالاعتماد كلياً على مواردها الذاتية.

- أن الاستدانة الصافية تساوي الصفر و بالتالي هذه الحالة صعبة التحقيق نظراً للقيود المتعددة المفروضة على بيئة المؤسسة.

➤ أين $E > 0$ و $F < 0$: هي حالة ايجابية بالنسبة للمؤسسة باعتبار المؤسسة قد قامت بتمويل كل استثمارات الاستغلال و بقي لديها فائض هذا الفائض استخدم في تسديد مستحقات المؤسسة.

2. حالة $G > 0$ و نميز في هذه الحالة 3 حالات جزئية:

➤ أين $E = 0$ و $F > 0$: إن هذه الحالة تتميز فيها المؤسسة بتمويل كل استثمارات الاستغلال بالاعتماد على مواردها الذاتية و في نفس الوقت تطمح بالتوسع أكثر باستخدام نظرية الرفع المالي و لكن يجب على المؤسسة قبل أن تقع في هذه الوضعية يجب أن تدرس بدقة محيطها.

➤ أين $E > 0$ و $F > 0$: إن هذه الحالة خاصة تطمح فيها المؤسسة الوصول إلى زيادات كبيرة باعتبار أن الاستثمارات الإضافية مولت من خزينة الاستغلال. في هذه الحالة يواجه المسير المالي أخطار كبيرة و لهذا وجب دراسة متغيرات البيئة بجدية.

➤ أين $E > 0$ و $F = 0$: إن هذه الحالة تتميز بوجود فائض في خزانة الاستغلال هذا الفائض سمح بتمويل استثمارات الاستغلال و بقي جزء خصص لتسديد مكافأة رأس المال.

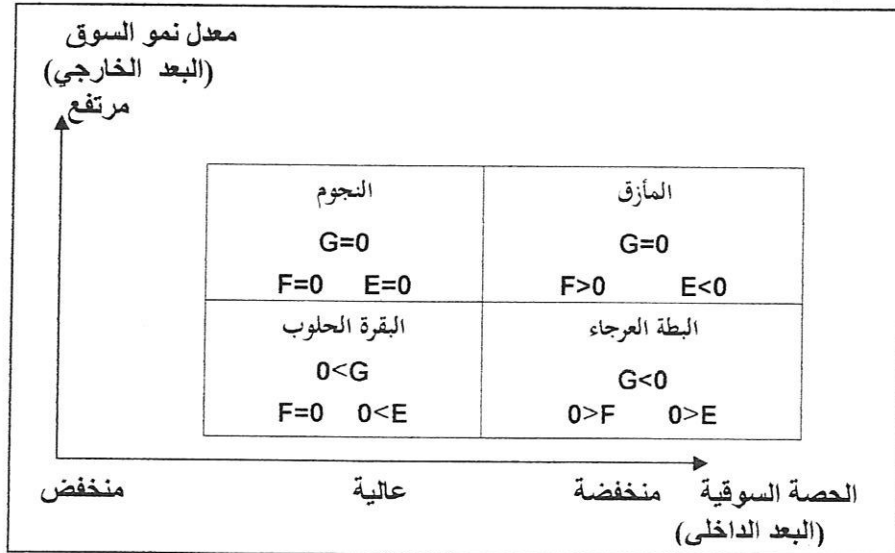
3. حالة $G < 0$: إن هذه تعتبر غير مفضلة بالنسبة للمسير المالي باعتبار أن T.P.F.F. يستثني اللجوء إلى الأسواق المالية و يعتبرها حالة استثنائية و لذلك فوق المصفوفة السابقة لابد أن المدير المالي يعيد النظر في الـ DAFIC لكي يستبعد حالة اللجوء إلى السوق المالي.

➤ أين $E < 0$ و $F = 0$: إن هذه الحالة تتطلب من المؤسسة اللجوء إما إلى إصدار أسهم أو التنازل عن استثمارات المؤسسة لأن DAFIC غير كافي لتمويل استثمارات الاستغلال.

➤ أين $E < 0$ و $F < 0$: هذه الحالة خطيرة و تضع المؤسسة في أزمة باعتبار أولاً أن فوائض الـ DAFIC غير كافي لتمويل استثمارات الاستغلال و هذا يعتبر عجز أي أن الدائنين يضغطون على المؤسسة للحصول على حقوقهم و هذا يضع المؤسسة في مشكل مالي وفق هذه الإستراتيجية يكمن في انسحاب المؤسسة من السوق و تغيير النشاط.

➤ أين $E = 0$ و $F < 0$: إن المؤسسة تحقق فوائض تسمح لها بتمويل استثمارات الاستغلال إلا أن فيما يتعلق بـ $F < 0$ ، أن هذه الموقف يضع المؤسسة في وضع حرج باعتبار أن الدائنون يطالبون بالحصول على حقوقهم من المؤسسة و بالتالي لابد على المؤسسة أن تبحث عن الإستراتيجية معينة لنتمكن من تحقيق هذه الغاية للدائنين.

ثانياً: ربط T.P.F.F. بمصفوفة B.C.G



إن الغاية من استخدام T.P.F.F. كوسيلة أو كتنقية في التحليل المالي هو تحديد الإستراتيجية المالية المناسبة و هذا يتحقق بتطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي و منها مجموعة BOSTON (مكتب الاستشارة الأمريكي) باعتبار أن النموذج يتلاءم مع هذا التحليل.

الترجمة المالية للمصفوفة:

أ-البقرة الحلوب: المؤسسة تحقق فوائض مالية في خزينة الاستغلال يسمح لها بتغطية الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال، و تمويل النمو و يجب أن تستخدم هذه الفوائض في توظيفات أخرى ايجابية كالتنوع في نشاط المؤسسة و القيام بتسديد مستحققاتها.

ب-النجوم: إن نشاط المؤسسة في حالة توزن أمثل (حالة نمو متوازن) فقد عملت المؤسسة على خلق فوائض مالية سمحت لها بتمويل النمو بفضل الأرباح الكبيرة التي حققتها و لكن معدل النمو المرتفع قد أثر على المؤسسة بامتصاص السيولة.

ج-المأزق: نظرا لانخفاض القدرة التمويلية الذاتية أدى بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الاستدانة باعتبار أنها قد وقعت في معدل نمو مرتفع أدى بها إلى استهلاك السيولة و منه يتطلب من المؤسسة رفع الحصة السوقية للانتقال من وضعية المأزق إلى وضعية النجوم.

د-البطة المتعثرة: إن هذه المؤسسة يتميز بانخفاض في المردودية و انخفاض في الحصة السوقية الذي يتزامن مع انخفاض معدل نمو السوق بمعنى أن السوق في حالة تراجع و منه الإستراتيجية هي التخلي على النشاط و الخروج من السوق.

المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة للتحليل المالي باستخدام جدول الـ T.P.F.F

بالرغم من أهمية هذا التحليل المالي إلا أنه يبقى له قصور هذا التحليل يتمثل في استبعاد اللجوء إلى الأسواق المالية وهذا أمر مستحيل خاصة و نحن نعيش في انفتاح كبير على الأسواق المالية العالمية التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة التي لا يمكن تأمينها من البنوك باعتبار أن البنوك لها محدودية رأس المال و لهذا فالحل يمكن في اللجوء إلى الأسواق المالية و هو الحل الذي يدعم بقاء و استمرار المؤسسة.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التحليل المالي حيث قسمناه إلى خمسة مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا مفهوم التحليل المالي، أهميته و أهم خطواته بالإضافة إلى أنواعه و كذا الطرق والأساليب المستخدمة فيه. أما في المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى احد أنواع التحليل المالي و هو التحليل المالي السيولي حيث تناولنا كيفية إعداد الميزانية المالية من المنظور السيولي و كذا أهم المؤشرات الذي يعتمدها هذا النوع من التحليل المالي. المبحث الثالث خصص للتحليل المالي الوظيفي، أدواته و أهم الانتقادات التي وجهت له. التحليل المالي باستخدام طريقة التدفقات كان موضوع المبحث الرابع حيث خصص أساسا حول كيفية إعداد هذا الجدول. أما المبحث الخامس فخصص للتحليل المالي باستخدام جدول تدفقات المالية المتعدد سنوات.

الفصل الثاني : الرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

إن الرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية يعتبر من المهام الرئيسية في العملية الإدارية، حيث لا يكتمل أي عمل بدون الرقابة للتأكد من تحقيق الأهداف و النتائج المرجوة و نجاح الخطط و القرارات المختلفة التي يتخذها مسيرو المؤسسة و لمعالجة الانحرافات و الاختلافات التي قد تنشأ أثناء سيرورة العمل فنصبح في وضعية بعيدة عما تم التخطيط له.

سوف نتناول في هذا الفصل الرقابة، مفهومها، مراحل تطورها، أنواعها و كذا أدواتها، بالإضافة إلى ذلك سنتناول أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الرقابة

المطلب الأول : مفهوم الرقابة ومراحل تطورها

أولاً : مفهوم الرقابة

الرقابة لغة هي (المحافظة و الانتظار)، فالرقيب يعني (الحافظ أو المنتظر).⁴⁵

أما اصطلاحاً، فالرقابة تعاريف متعددة فمن التعاريف ما هو واسع المفهوم ومنها ما هو مقتصر على مفهوم ضيق، سوف نشير إلى بعض هذه التعاريف. نبدأ أولاً بتعريف العالم الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) و الذي وصف وظيفة الرقابة بأنها " التأكد من إتمام كل شيء حسب الحطة المرسومة و التعليمات الصادرة و المبادئ القائمة".⁴⁶

بعض المختصين يعرف الرقابة⁴⁷ على أنها " هي اكتشاف ما إذا كان كل شيء تم ويتم وفقاً للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وأنها تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وإن الرقابة تكون على كل شيء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو أفراد أو مواقف".

في حين يقول البعض الآخر أن الرقابة هي الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة " التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة " والرقابة هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي ومقارنتها بالنشاط الإداري المخطط وبعد ذلك يتم تحديد الانحرافات بطريقة وصفية أو كمية من أجل اتخاذ اللازم لمعالجة الانحرافات.⁴⁸

⁴⁵ معجم مختار الصحاح، ص 225.

⁴⁶ د. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 301.

⁴⁷ الأزهري، محي الدين : الرقابة متابعة وتقييم وتصحيح، مجلة التجارة، الغرفة التجارية والصناعية، الرياض، العدد 369، 1993، ص 78.

⁴⁸ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني : مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 93.

و عرفت الرقابة أيضا بأنها " التحقق بأن التنفيذ يتم وفق لما هو مقرر في الخطة و في الحدود و التعليمات و القواعد الموضوعة، و ذلك بقصد اكتشاف نواحي الضعف و الأخطاء، و علاجها، و تقادي تكرارها، على أن تتناول كافة أوجه النشاط في المشروع و إدارته " ⁴⁹ و يعرفها الدكتور عبد الأمير شمس الدين بأنها " مراقبة النشاط الذي تقوم به الإدارة، لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعة، و العمل على إصلاح ما قد يعرّيها من ضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة" ⁵⁰

قسم آخر من المختصين ⁵¹ يعتقد أن مفهوم الرقابة الإدارية في المنظمات يتمثل بثلاثة اتجاهات فكرية، الفكر الكلاسيكي والذي تعني الرقابة عنده عبارة عن تفتيش أو تهديد للمخالفين من العاملين والإفراد عند ارتكابهم لأي خرق للتعليمات أو الخروج عليها، أما الاتجاه الثاني فهو مفهوم المدرسة السلوكية والذي يعتبر الرقابة هي عبارة عن عملية التأثير في سلوك الأفراد نحو تحقيق النتائج المرجوة، أما الاتجاه الثالث فهو الاتجاه العملي أو التطبيقي والذي يركز على النواحي التطبيقية للرقابة وذلك من خلال وضع المعايير، وقياس الأداء ومقارنته بالمتحقق الفعلي، ومن ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعة. إن مفهوم الرقابة أصبح أكثر اتساعا وإن الأدوات الكلاسيكية غير قادرة على القيام بدور فاعل في الحياة العملية. فالقوائم المالية مثلا لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة للإدارة، وكذلك فإن القوائم المالية لا تستطيع أن تعط صورة واضحة عن آليات العمل سواء المصرفي أو الصناعي أو غيرها، لذا فإن أغلب المختصين يتجهون إلى أن أفضل أداة للقيام بعملية تقويم الأداء هي عن طريق التحليل المالي، وفي أواخر القرن المنصرم تبلور مفهوم الرقابة على الأداء أو رقابة الأداء والذي ذهب بعض المختصين إلى اعتبار أن الرقابة على الأداء تمثل مدى معرفة قدرة الإدارة على القيام بأفضل استخدام للموارد وتقديم أفضل منفعة وهذا الدور يتأتى عن طريق تحليل البدائل وإيجاد أفضل بديل.

ثانيا : التطور التاريخي لمفهوم الرقابة

تعد الرقابة أمرا أساسيا في أي مجتمع، ذلك أنها تتحقق من مدى احترام الضوابط و الحدود لجميع أفراد المجتمع سواء أكانوا حكاما أو محكومين. و عليه فقد وجدت الرقابة مع وجود الدولة و تطورت بتطور هذه الأخيرة حيث لعبت دورا رئيسيا في تنظيم مختلف المجتمعات القديمة، فقد عرفها المصريون القدماء و الإغريق و كان مدلولها واضحا في مسألة حمو رابي التي احتوت الكثير من القواعد التي تنظم مختلف المعاملات المالية و التجارية.

أما في الدولة الحديثة فقد غدت ركنا مهما من أركان الإدارة إلى جانب التخطيط، التنظيم و التوجيه (التنسيق) و مع تطور دور الدولة من الدولة الحامية، التي يقتصر دورها على الحفاظ على الأمن

⁴⁹ محمد رسول العموري: الرقابة المالية العليا، منشورات الحلبي الحقوقية، ط 2005، ص 19.

⁵⁰ د. عبد الأمير شمس الدين: الرقابة على تنفيذ النفقات العمومية في لبنان، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، سنة 1977، ص 28.

⁵¹ منصور، علي محمد : مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل، 1999، ص 258.

الداخلي و الخارجي، إلى مرحلة الدولة المتدخلة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية و الاجتماعية تطورت معه أهمية الرقابة.

و كان للكوارث و الأزمات الاقتصادية التي مرت و مازالت تمر بها الدول دورا في دفع المجتمعات إلى تطوير أجهزة الرقابة من اجل المحافظة على الأموال العامة.

ثالثا: مراحل الرقابة

عملية الرقابة تتكون من عدة مراحل ومن أهمها⁵² :

أ- تحديد المعايير: حيث نقوم بتحديد معايير معينة " كمية، نوعية، نسب، نقود، أوزان، أو جودة معينة" وخير مثال على ذلك الموازنات التخطيطية أو النسب المعيارية.

ب- قياس أو تقويم الأداء: هنا نقوم بعملية قياس الأداء الفعلي للمشروع أو لنشاط معين من اجل معرفة فيما إذا كان الأداء الفعلي مطابقا أو متفقا مع المعايير التي وضعناها أم لا وهنا تكون عملية القياس إما شاملة أو عن طريق اخذ عينات.

وبعد مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط سنصل إلى احد الاحتمالات التالية:

✓ أن يكون الأداء الفعلي متوافقا مع المخطط "المعياري" وهذا يعني عدم وجود أي انحرافات.

✓ أن يكون الأداء يفوق المعياري أي أن الانحراف ايجابي.

✓ أن يكون الأداء غير جيد وهذا يعني أن هناك انحرافا سلبيا.

ت- مقارنة الأداء بالمعايير: إذا كان الأداء سلبيا فهنا ينبغي البحث عن الأسباب الكامنة وراء ذلك الانحراف في الأداء.

ث- اتخاذ قرار: وهنا يتم اتخاذ قرار تصحيحي فيما إذا كانت هناك انحرافات سلبية من اجل تصحيح هذه الانحرافات.

⁵² علاهي، مدني: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة تهامة، 1985، ص650.

رابعاً: أهمية الرقابة

إن عملية الرقابة عملية ضرورية جداً ولا غنى عنها في أي مؤسسة كانت صغيرة أم كبيرة لعدة أسباب منها⁵³:

- أ- تزيد من كفاءة المؤسسة و تقلص من النفقات (تتميط الأداء) .
- ب- المحافظة على موجودات المؤسسة تقليل الخسائر و الأضرار الناتجة عن السرقات و الهذر و سوء الاستخدام المنتشرة في المؤسسات اليوم.
- ت- يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المؤسسة و متطلبات القوى الخارجية مثل توقعات أو طلبات العملاء في نفس الوقت.
- ث- تقيد السلطة: وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى. فالسياسات و التوجيهات المختلفة هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة و تفويض السلطة المطلوبة.
- ج- قياس الأداء أثناء العمل ، فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد و الجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة أو المؤسسة. و هنا لا بد من وضع أساليب لقياس هذا الأداء.
- ح- مراقبة عمليات التخطيط وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة. و يمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج و المبيعات، معايير قياس العمل و الموازنات، و تكاليف معيارية ، و الجدولة.
- خ- يمكن أن يكون للرقابة تأثير ايجابي على دافعية العاملين : برامج الحوافز و تقاسم الأرباح، ومنح الجوائز و التقدير أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء و تقدير الفرد ، وهذا الربط يزيد من الدافعية العاملين.
- د- هنالك العديد من أدوات الرقابة تساعد الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط و البرامج المتنوعة في المنظمة، فالموازنات الرئيسة و استخدام اللجان و فرق العمل و المستشارين الخارجيين، و الرقابة المالية تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة.

⁵³ د. حسين حريم؛ مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006، ص 305.

المطلب الثاني : أنواع الرقابة و أساليبها

أولاً: أنواع الرقابة

يقسم الباحثون الرقابة إلى عدة أنواع وطبقاً للأسس التالية⁵⁴:

أ- على أساس الزمن:

1- رقابة وقائية أو سابقة⁵⁵: و يطلق عليها أيضا الرقابة الأولية و الهدف من هذا النوع من الرقابة هو منع أي انحرافات في جودة و كمية الموارد السابقة لكونها تسبق الفعل أو النشاط و رقابة التغذية الأمامية تستخدم أساليب و فنون رقابية قبل البدء بالعمليات/النشاطات من اجل تجنب أسباب/مسببات أي انحراف يمكن أن تحدث في تنفيذ خطط المنظمة .فبدلاً من الانتظار حتى انجاز نشاط/عمل معين ومن ثم مقارنة النتائج بالتوقعات تستخدم الرقابة الوقائية السياسات و الإجراءات و القواعد لتنفيذ النشاطات مسبقاً و مقدماً و تقليص أي انحرافات كبيرة تتطلب إجراءات تصحيحية، وبالرجوع إلى منظور النظم فإن هذا النوع من الرقابة يراقب المدخلات لضمان استقائها للمعايير الرقابية الضرورية لعملية التحويل الناجح ، فالرقابة الوقائية تنظم و تضبط جودة و كمية الموارد البشرية و المادية و المعلوماتية قبل تحويلها إلى مخرجات، فمثلاً يجب اختيار و تعيين الموارد البشرية التي تستوفي شروط و متطلبات الوظائف المختلفة، و المواد المستخدمة في الإنتاج يجب أن تطابق و مستويات الجودة المقبولة و يجب أن تتوفر في المكان و الزمان المناسبين، و الموارد المالية يجب أن تتوفر بالقدر المناسب وفي الأوقات المناسبة . وهذه الرقابة مصممة لزيادة احتمالية تطابق النتائج الفعلية مع النتائج المخططة.

2- الرقابة الحالية "أثناء عملية التنفيذ"⁵⁶ : و يطلق عليها أيضا الرقابة العلاجية، و هي أكثر أنواع الرقابة شيوعاً، و تتم فيها مراقبة العمليات الجارية لضمان السير نحو تحقيق الأهداف المعتمدة أي أنها موجهة لمراقبة عمليات تحويل المدخلات إلى المخرجات، و تنفذ الرقابة المتزامنة أساساً بواسطة توجيهات و إشراف المديرين و الرؤساء، فمن خلال الملاحظة الشخصية يقرر المديرون و الرؤساء اذا كان عمل المرؤوسين لديهم يجري وفق ما حددته السياسات و الإجراءات و القواعد و التعليمات النافذة في المنظمة، و التوجيهات التي يصدرها، المديرون لمرؤوسيهـم تشمل تعليمات للمرؤوسين بشأن الأساليب و الإجراءات المناسبة و الإشراف على أعمال المرؤوسين لضمان انجاز العمل بشكل ملائم، و يجب أن تكون التوجيهات الصادرة للمرؤوسين ضمن رسالة المنظمة و أهدافها المحددة و معقولة و مفهومة و ومصاغة بشكل مناسب.

⁵⁴ . علاقي، مدني: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، مصدر سابق ذكره، ص 650.

⁵⁵ Ivancevich, John, Skinner et Crosby Philip: Management Quality and competitiveness, 2nd Edition Boston, McGraw-Hill, 1999, P-P 393-394.

⁵⁶ BEDELIAN and ARTHUR: Management, 3rd Edition 1993, Englewood Cliffs, Prentice. Hall Inc, P 565.

و الرقابة المتزامنة هي الرقابة الوحيدة التي يمكن أن تواكب و تعالج الظروف التي لا يمكن توقعها، ولذلك فهي تحتل أهمية خاصة، وهي تستخدم للكشف عن أي انحرافات عن المعايير المقررة مسبقا ومن ثم السماح باتخاذ إجراء تصويبي و في نفس الوقت الاستمرار في انجاز العمل، و تساعد أيضا في تحديد إي مخرجات غير مقبولة (لا تطابق المعايير) و الأهم منع وصول تلك المخرجات إلى الأسواق.

3- الرقابة اللاحقة⁵⁷: ويطلق عليها أيضا رقابة التغذية الراجعة أو الرقابة العلاجية، تتم ممارسة الرقابة اللاحقة بعد إتمام العمل لقياس النتائج و مقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، وترتكز هذه الرقابة على النتائج/المخرجات، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عمليات التحويل نفسها، وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب النشاطات و العمليات الحالية فقط، بل و أيضا في توجيه الرقابة الوقائية و الرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية. ومن أمثلة الرقابة اللاحقة: تحليل البيانات المالية، قائمة الدخل، الميزانية، و النسب المالية المختلفة، وفيها تتم مراقبة المخرجات للتأكد من مطابقتها للمعايير، وهي تطبق بعدما تكون قد تمت عملية التحويل و هكذا فهي تركز على النتائج بدلا من المدخلات أو عملية التحويل.

ومثل هذا النوع من الرقابة مفيد جدا لأنه يوفر للمديرين قاعدة لتقييم مدى واقعية أهداف المنظمة و المعايير، وتوفر تبصرا في الأداء السابق يمكن استخدامه لتجنب الأخطاء في المستقبل، كما يفيد هذا النوع من الرقابة في صقل و تهذيب قدرات المنظمة التخطيطية، فالمعلومات حول عدد الوحدات المنتجة و المبيعة و تكاليف الإنتاج، ومستويات الجودة، و معدل العائد على الموجودات و صافي الربح و غيرها، هي ضرورية و أساسية لتعديل و تنقيح الأهداف و المعايير ووضع خطط جديدة و بنوئيق المنجزات تمكن الرقابة من توفير تغذية راجعة لتوزيع المكافآت على العاملين.

4- نظام الرقابة المزدوجة و التي تشمل الأنواع الثلاث المذكورة أعلاه.

ب- على أساس الجهة التي تقوم بالرقابة:

1- رقابة داخلية: و تسمى أحيانا المراجعة الداخلية، و فيها يقوم كل مسئول بمراقبة نشاطات و عمليات الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، كما انه قد تعهد هذه العملية إلى جهة أخرى قد تكون داخلية أو خارجية و تمنح عادة هذه الجهة الصلاحيات الأزمة من اجل مباشرة أعمالها بطريقة مستقلة تعطي نتائج فعالة و ناجعة، و من أهم مهامها:

✓ تقييم مدى توافق عمليات و نشاطات المؤسسة مع السياسات و الأهداف و الخطط المعتمدة

✓ تقييم مستوى الكفاءة و فاعلية الأداء و استخدام الموارد

✓ المحافظة على ممتلكات المؤسسة

✓ تقييم عمليات و نشاطات المؤسسة

⁵⁷ Ivancevich, John, Skinner et Crosby Philip, op.cit. p. 399.

2- رقابة خارجية: تقوم جهة من خارج المؤسسة بمراجعة و تقييم عمليات و نشاطات المنظمة و مستوى أدائها، تتطلب الإدارة السليمة فحص و مراجعة الأوضاع المالية للمؤسسة بشكل منتظم من قبل مكاتب مراجعة و تدقيق متخصصة، وهذه المراجعة لا تكون بالضرورة شاملة و تفصيلية لكل الجوانب و المجالات، فهي تقوم بالتأكد من أن الموجودات المصرح بها في البيانات و القوائم المالية موجودة فعليا و التحقق من وجود المخزون و المعدات و الآلات و الموجودات النقدية ، فهذه الرقابة تساعد في ضبط استخدام موجودات و موارد المنظمة.

ج - على أساس التنظيم⁵⁸:

✓ الرقابة المفاجئة: تتم بشكل مفاجئ دون إنذار مسبق مثل الجولات الميدانية و التفتيشية التي يقوم بها المسؤولون.

✓ الرقابة الدورية: وتجرى حسب فترات متعاقبة وبصورة دورية مثل فترة في الأسبوع أو الشهر .

✓ الرقابة المستمرة: فيها تتم المراقبة و المتابعة المستمرة و التقييم المستمر .

ثانيا: أساليب الرقابة

تتعدد أساليب الرقابة من حيث شموليتها ودقتها وفيما يلي أهم أساليب الرقابة:

أ- أسلوب الرقابة بالاستثناء⁵⁹: وهذا الأسلوب هو وليد مدرسة الإدارة بالاستثناء حيث يتم التركيز فقط على مراجعة الأخطاء المهمة. أي يتم رفع تقارير مفصلة إلى الإدارة العليا عن الانحرافات من أجل أن تركز الإدارة جهودها على الجوانب التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها من أجل اختصار الوقت والجهد للإدارة العليا وعدم إشغالها في الجوانب الجانبية والروتينية.

ب- أساليب الرقابة المتخصصة⁶⁰:

✓ طريقة برت والمسار الحرج: هذه الأنواع من الرقابة هي من أساليب بحوث العمليات، حيث يعتمد على العمليات الخاصة بتحليل شبكات الأعمال.

✓ تصميم المعلومات: تعتمد جميع وظائف الإدارة على المعلومات، وعلى الاستخدام الفعال لها، لذا لا يمكن للإدارة أن تحقق الرقابة الفعالة بدون معلومات دقيقة وفي توقيت سليم عن أداء المنظمة، كما نجد أن المعلومات عن الاقتصاد والعملاء وإشباعاتهم، وقوة العمل والتكنولوجيا الجديدة جميعاً معلومات حيوية لنجاح واستمرارية المنظمة.

⁵⁸ المطيري، حزام ماطر و خاشقجي، هاني يوسف: الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1997، ص 63-89.

⁵⁹ عثماني، سعد الدين : أسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1980، ص 274.

⁶⁰ الصباح، عبد الرحمن : مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، عمان، دار زهران، 1996، ص 145-150.

ت- أساليب الرقابة الشاملة: وتعتبر من أفضل طرق الرقابة وتتكون من الآتي ⁶¹:

✓ قياس الربح والخسارة للمشروع.

✓ التحليل المالي.

✓ التدقيق الداخلي والخارجي.

✓ الموازنات التخطيطية: وهي خطة مالية مستقبلية ⁶²، يُحدد عن طريقها مقدار الإيرادات والتكاليف بناء على دراسة مستفيضة لإمكانات المؤسسة ووفقا للسوق، ومن ثم فالموازنات التقديرية تعتبر من الأدوات التي يستفاد منها في التخطيط والرقابة. حيث في مجال الرقابة يتم مقارنة الأداء الفعلي مع ما موجود في الموازنة.

ث- الأساليب التقليدية: وهي الأساليب القديمة والبسيطة، لكن رقابة نقطة التعادل لازالت من الأساليب الجيدة والمعتمدة من قبل المؤسسات، أما الأساليب الأخرى من الرقابة فرغم قدمها وبساطتها تبقى مهمة ومفيدة ومنها ⁶³:

✓ التقارير: مما لاشك فيه أن التقارير الإدارية تسهم في توضيح الأعمال المنجزة ومدى كفاءة هذه الأعمال ومطابقتها للمواصفات ومدى التزام الأفراد العاملين وبالتالي فإن هذه التقارير تستخدم في قياس مستوى الأداء ⁶⁴.

✓ الملاحظة الشخصية: هذا النوع يعتمد على الملاحظة والاتصال الشخصي بالعاملين وإرشادهم وتقديم النصح لهم وتوجيههم.

✓ نقطة التعادل: وهي من الأدوات المهمة والتي يستفاد منها في تبيان العلاقة بين التكاليف والإيرادات. فنقطة التعادل هي النقطة التي يتساوى عندها الإيرادات والتكاليف بنوعيتها، الثابتة والمتغيرة، لذا فهي تساعد على التنبؤ المبكر فيما إذا كان هناك انحراف من أجل تصحيحه.

في أواخر القرن العشرين، ظهر مفهوم جديد في مجال الرقابة وتقييم الأداء وهو الرقابة على الأداء ⁶⁵ وهذا المفهوم يركز بصورة عامة على الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أفضل النتائج المنظمة للمجتمع. فالرقابة على الأداء تستهدف التحقق من أن ما تم انجازه كان الأفضل من بين البدائل المتاحة، فهي بالتالي تستهدف تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وتقديم أفضل إشباع للمستفيد أو المستهلك، وكل هذا يتم عن طريق استخدام أساليب ووسائل التحليل المالي والذي يتم عن طريق إجراء تقويم الأداء والمقارنة مع مشاريع مماثلة ناجحة أو المقارنة مع نسب معيارية لنفس المشروع ولكن لسنوات ماضية

⁶¹ عقل، مفلح محمد : مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص236.

⁶² المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني : الموازنات وإعداد التقارير، المملكة العربية السعودية، 1993، ص32.

⁶³ الصباح، عبد الرحمن : مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، مصدر سابق ذكره، ص145-150.

⁶⁴ الهواري، سيد : الإدارة الأصول والأمس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1994، ص430.

⁶⁵ الديوان الوطني للرقابة المالية في المملكة المتحدة، ترجمة الساطي، طارق : إطار الرقابة المالية على مردود إنفاق الأموال العامة، 1989، ص5.

كان فيها أداء المشروع جيداً، كذلك يمكن المقارنة مع موازنات تقديرية وضعت بدقة وبعد دراسة مستفيضة.

هذا المفهوم وهذا النوع من الرقابة يحاول أن يستفيد من الموارد المتاحة بأفضل ما يمكن وبالتالي سيساعد المؤسسات - سواء كانت من القطاع الخاص أو العام - على التطور والارتقاء باقتصادياتها واقتصاديات مجتمعاتها وبلدانها.

المطلب الثالث : أدوات الرقابة

يعتقد الكثير من المختصين أن للرقابة - بالإضافة للأدوات التقليدية - أدوات أخرى وأهمها ⁶⁶:

أولاً: المراجعة الداخلية والخارجية

وهي وجود قسم أو شعبة للمراجعة الداخلية (أو حتى موظف واحد) تأخذ على عاتقها فحص القوانين واللوائح والترتيبات المتبعة من قبل الإدارة في مجال حفظ أصول وموجودات الشركة وأوجه الصرف بالإضافة إلى فحص المستندات والقوائم المالية ومدى عرض وتمثيل هذه القوائم المالية لواقع وقيمة ومركز الشركة المالي ⁶⁷، وقد قامت اغلب شركات الدول العربية في الفترة الأخيرة باعتماد وظيفة المراجع الداخلي لما لهذه الوظيفة من أهمية كبيرة لحفظ موجودات الشركة وكذلك حقوق المساهمين باعتبار أن وظيفة المراجع الداخلي تمثل ضماناً مهمة لحفظ حقوق المساهمين وأصحاب رأس المال والإدارة سيما بعد التوسع الحاصل في حجم الشركات وأيضاً بعد انفصال إدارة الشركات عن مالكيها ونشوء شخصية معنوية للشركات ونشوء أيضاً الشركات المساهمة، كل ذلك أدى إلى ظهور وظيفة المراجع الداخلي التي تعتبر كأحد وظائف الرقابة. كذلك فإن هناك مكاتب للمراجعة وهي مهمة جداً حيث أن القوانين تنص على ضرورة التصديق على القوائم المالية من قبل مكتب مراجعة، حيث أن المراجع الخارجي ⁶⁸ يصدر تقريراً يبين فيه رأيه عن عدالة تمثيل الأوراق المالية التي قام بتدقيقها وبعد هذا الإجراء مهم وضروري لأطراف عديدة كالمستثمرين والمساهمين والدولة وغيرها، وكل هذه الوسائل تعد أدوات رقابية.

⁶⁶ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني : الموازنات وإعداد التقارير، مصدر سابق ذكره، ص 34.

⁶⁷ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: مراجعة ومراقبة داخلية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 7.

⁶⁸ القريشي، أياد رشيد والجعفري، ومن عبد الصمد: دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية، المعهد العربي للمحاسبين

القانونيين، جامعة بغداد، 2006، ص 16.

ثانياً: التحليل المالي⁶⁹

التحليل المالي في السنوات القليلة الماضية أصبح له شأن كبير حتى على مستوى الدول العربية رغم انه لم يصل بعد إلى مستوى الطموح إلا أن هناك كثير من الجامعات والمعاهد المختصة اخذ على عاتقه إدخال هذه المادة المهمة ضمن المنهج المعتمد من اجل تخريج كوادر تلبي حاجة السوق الذي أصبح بحاجة ماسة لمثل هذا الاختصاص بعد الانفتاح العالمي الكبير وبعد انتشار أسواق المال في غالبية الدول العربية.

فمع اشتداد حمى المنافسة بين الشركات أصبحت عملية تقويم أداء المنظمات عملية لا غنى عنها من اجل البقاء والتطور، والتحليل المالي له دور كبير في عملية تقويم الأداء وكشف الانحرافات بل ومعرفة ممكن الخلل.

إن احد أهم عوامل المنافسة في الوقت الحالي هو إنتاج بضاعة جيدة وبأقل التكاليف أي أن العملية هي كيفية تخفيض التكاليف بأقل قدر ممكن من اجل أن يكون هناك هامش لا بأس به تستطيع من خلاله أي شركة على المنافسة والمناورة، وعملية تخفيض التكاليف لا تتم إلا عن طريق دراسة هذه التكاليف وتحليل عناصر التكلفة من اجل تحديد أي العناصر هو أعلى تكلفة وبالتالي تلافي عناصر التكلفة الزائدة وكل هذه الأمور تتم عن طريق عملية تقويم الأداء، ومن هنا تتأتى أهمية التحليل المالي وعملية تقويم الأداء.

تبقى هناك مسألة هل أن الرقابة أوسع من تقويم الأداء أم العكس؟ هناك آراء متعددة فمنهم من يرى أن عملية تقويم الأداء هي جزء من عملية الرقابة وأن عملية الرقابة أوسع بكثير⁷⁰، في حين يرى البعض الآخر عكس ذلك أي أن عملية تقويم الأداء هي أوسع من عملية الرقابة⁷¹ لكن الحقيقة أن الرقابة هي أوسع بكثير من عملية تقويم الأداء بل أن عملية تقويم الأداء هي جزء من عملية الرقابة.

و عليه فإن الرقابة احد وظائف الإدارة المهمة والتي لا يستغنى عنها في الوقت الحالي، بل ينبغي على المختصين بذل الجهود من اجل اللحاق بالتطور الكبير الذي حدث ويحدث في العالم حيث أن وسائل الغش والخداع والتلاعب والرشوة والفساد بصورة عامة أصبحت أكثر صعوبة وأكثر خداعاً وإن كثيراً من الدول والشركات تعاني من هذه الأساليب. لذا فإن كل أساليب الرقابة مطلوبة سواء كانت التقليدية أو غيرها، لكن الساحة على كل حال بحاجة إلى تطوير أساليبها وإن مالا يُكشف بالأساليب التقليدية يمكن كشفه بالأساليب الأخرى كأساليب الرقابة على الأداء. لذا أصبح للرقابة مفهوم أكثر تطوراً وشمولاً ألا وهو مفهوم الرقابة الشاملة، أي أن الإدارة تستخدم كل أساليب الرقابة قديمها وحديثها، وذلك من اجل كشف كل أساليب الانحرافات. إن الباحث يقترح أن تكون هناك رقابة تمارس عملية تحليل كل القرارات

⁶⁹ عقل، مفلح محمد : مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مصدر سابق ذكره، ص 236.

⁷⁰ فاضل، علي : تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة المحاسب، العدد السادس، 2006.

⁷¹ 2007، www.anisaht.com

والنشاطات المهمة وتقييم هذه القرارات والنشاطات عن طريق إجراء عملية تحليل الفرصة البديلة ومن ثم مقارنة هذه القرارات مع نتائج التحليل وأخيرا الحكم عليها، ويمكن أن نطلق على هذه الرقابة بـ " رقابة الأداء والفرصة البديلة". وإن أحد أهم مواضيع الرقابة هو أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا يدعو الباحث إلى أن يستعرض في المبحث القادم مفهوم الأداء، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه و كيفية قياسه.

المبحث الثاني : أداء المؤسسة الاقتصادية

إن مفهوم الأداء مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء، حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسة الأداء وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم حيث تنوعت معايير تصنيف الأداء.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا وحيدا وشاملا مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفا وحيدا والاقتصار عليه يعد غير كاف للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض مجموعة من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث.

إن أصل كلمة أداء يرجع بالأساس إلى اللغة اللاتينية لكلمة *PERFORMARE* التي تعنى إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ *PERFORMANCE* وأعطتها معنى وهو الكيفية التي تؤدي بها الأشياء⁽⁷²⁾.

ويقصد بالأداء بصفة عامة درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة مسبقا، وكما يعرف أحمد سيد مصطفى الأداء على أنه " درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية"⁷³، وحسب هذا التعريف نجد أن الأداء يعني تأدية أو القيام بعمل وجهد أو نشاط من طرف فرد أو فريق أو مؤسسة من أجل تحقيق هدف معين، حيث يتم الحكم عليه في الأخير بأنه جيد، كفى، أمثل...، كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية والكفاءة، والواقع أن جل الدراسات تحاول ربط الأداء بالفعالية

(72) William D. Halsey : School Dictionary, Macmillan Publishing Co., Inc, New York, 1981, P685.

⁷³ أحمد سيد مصطفى : إدارة البشر (الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 415 .

والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي، حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها.⁷⁴ ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف. أما الإنتاجية فتقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".⁷⁵

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها. ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف"⁷⁶ وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات. هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. أين الأداء في مثل هذه الحالة!

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"⁷⁷ هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها. ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد⁷⁸.

تتحدد درجة الأداء من خلال أربعة عناصر أهمها الزبون الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات بحيث يجب أن يراعى رأي الزبون عند إعداد السلعة أو الخدمة حتى تلاقي رضا وتكسب ثقته، أما العنصر الثاني فيتمثل في المديرين les managers الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة من خلال الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة المادية منها

⁷⁴ عبد المليك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة: العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بكرة، الجزائر ص 88.

⁷⁵ Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976, P. 311.

⁷⁶ A. Burlaud, J. Y. Eglem, P. Mykita : dictionnaire de gestion. Editions Foucher, Paris, 1995, P. 271.

⁷⁷ R. Brosquet: Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, éditions organisation, Paris, 1989, p 11.

⁷⁸ <http://www.Igf.quebec.com>

كالموارد البشرية ووسائل الإنتاج و الموارد المعنوية كالبرمجيات و غيرها حتى يحافظوا على استمرارية المؤسسة . أما العنصر الثالث فيتمثل في الموظفين منتجو القيمة المضافة. أما العنصر الرابع فهي الدولة من خلال النتائج الجيدة للمؤسسات ترفع من حصيلة الضرائب، و بالتالي موارد اضافية تساهم في زيادة الدخل القومي. و مجموع الأداءات يمثل الأداء الكلي.

هناك تعريف آخر ورد في **ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU**

MANAGEMENT وحسب هذا التعريف فإن الأداء دراسته تكون عن طريق الثلاثية : الأهداف- الوسائل- النتائج التي تميز كل منظمة. والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما : الكفاءة والفعالية. الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال : هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة ؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة : المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليتها⁽⁷⁹⁾.

من هذا التعريف يتضح أن الأداء هو هدف العملية التسييرية التي تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي : أداء المؤسسة هو قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة و التي تتطابق مع ما خطط له وفق ما تم تحديده كأهداف و ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

المطلب الثاني: المصطلحات ذات العلاقة بمفهوم الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء. وهذه المصطلحات هي الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الهدف، موارد المؤسسة.

أولا . الكفاءة: إن الكفاءة " تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة (تجنب التبذير)، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة⁸⁰ ، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار.

الكفاءة = قيمة المخرجات/تكلفة المدخلات

⁽⁷⁹⁾Robert le DUFF et Al : Encyclopédie de la gestion et du management, Edition Dalloz, Paris, 1999, p.897.

⁸⁰ أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 415 .

ثانيا. **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة بمعنى آخر هل يحسن العاملون و المديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر؟⁸¹

وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها ؟)، أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسئول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة⁸².

و تحسب من خلال العلاقة التالية⁸³:

الفعالية = الانجاز المحقق / الانجاز المحدد

ثالثا - **الإنتاجية:** وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها ويعرفها "بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"⁸⁴ ، فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات (فإن كان أحد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه إنجاز 45 قائمة، فقد زادت إنتاجيته)⁸⁵.

رابعا - **الهدف:** تعرف على أنها " تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة في تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى"⁸⁶

وللهدف مجموعة من الخصائص هي:⁸⁷

- ✓ الواقعية: أي يمكن بلوغه وتحقيقه؛
- ✓ أن يكون كميا قابلا للقياس مما يسهل عملية التقييم ومع ذلك يمكن أن تكون بعض الأهداف نوعية
- غير كمية مثل هدف تحسين صورة المنظمة في أذهان الناس أو كسب تأييد الرأي العام؛
- ✓ أن يركز على النتيجة المستهدفة وليس على كيفية بلوغها؛
- ✓ أن ينسجم مع الأهداف الوظيفية الأخرى للمنظمة؛
- ✓ أن يصلح أساسا لتنظيم الأنشطة اللازمة لبلوغه.

⁸¹ أحمد سيد مصطفى :إدارة البشر (الأصول والمهارات)، المرجع السابق، ص 405_406.

⁸² Michel Gervais: Contrôle de gestion, Economica, Paris, France, 1997, p. 15.

⁸³ أحمد سيد مصطفى :المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص 67

⁸⁴ Michel Gervais, Op.cit, p. 15.

⁸⁵ أحمد سيد مصطفى :المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص 68.

⁸⁶ محمد جاسم الصميدعي :إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 ، ص 28.

⁸⁷ أحمد سيد مصطفى :المدير وتحديات العولمة، المرجع السابق، ص 126.

خامسا- الموارد: يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى عنصرين: موارد مادية و موارد غير مادية.

- الموارد المادية : الموارد البشرية، المعدات و الأدوات، المباني،...الخ.
- الموارد الغير مادية : البرمجيات، ثقافة المؤسسة كموروث تنظيمي علمي،...الخ.

المطلب الثالث: أنواع الأداء و العوامل المؤثرة فيه

أولاً: أنواع الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي:

❖ حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ) **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية⁽⁸⁸⁾:

✓ الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

ب) **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

⁽⁸⁸⁾ Bernard Martory : contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

❖ حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي⁸⁹

(أ) **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحدة في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

(ب) **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

❖ حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار ويشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الموارد البشرية، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العامة.

(أ) **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا أجراء، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

(ب) **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، درجة رضا الزبائن، شهرة العلامة ... الخ.

(ت) **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

(ث) **أداء وظيفة الموارد البشرية:** يعتبر تسيير الموارد البشرية من بين أهم الوظائف داخل المؤسسة، و تكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة و تطورها أو زوالها

(89) عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. 89.

مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله⁹⁰. يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

✓ عائد الأفراد.

✓ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

✓ التغيبية (ABSENTEISME): ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط

الحضور إلى مكان العمل. وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات⁹¹ هي:

معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها.

التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين.

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات.

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر .

✓ علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل

المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

(ج) أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن

الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على

آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

(د) أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات

التالية:

-الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

-وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

-نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

-التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

-درجة التحديث ومواكبة التطور.

(ذ) أداء وظيفة العلاقات العامة: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم

التطرق لها فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا

الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح

الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء

⁽⁹⁰⁾George R. Terry, Stéphan. G. Franklin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris, 1985, p. 325.

⁽⁹¹⁾Robert le Duff et al, op. cit, P.2.

هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

❖ حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي⁹².

(أ) الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتذنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

(ب) الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد»⁽⁹³⁾ وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

(ت) الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

(ث) الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

(92) عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص. 89.

(93) A.C. Martient : l'entreprise dans un monde en changement, ed. seuil-ouvières, Paris, 1992, P.P 106.108.

ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية⁽⁹⁴⁾. أما البروفيسور R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات⁽⁹⁵⁾. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية⁽⁹⁶⁾ أما التقسيم الذي سينتهج هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

أ) **العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا** : إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية. وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

✓ **التحفيز**: يقصد به " تشجيع الأفراد و استنهاض هممهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة. تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كان يعرض عليه أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد و نفسيته⁽⁹⁷⁾ .

و للتحفيز ثلاث عناصر أساسية هي:

- **القدرة**: أي للشخص القدرة على تحسين أدائه بالتحفيز

(94) جمال خنشورة « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة دينوش مراد » رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، نوفمبر، 1987، ص.16.
(95) Raymond-Alain Thietart : La dynamique de l'homme au travail, les éditions, d'organisation, Paris, 1977, P.51.

(96) عبد المليك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص.94-91.

(97) محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، 1995، ص.180.

- الجهد: القدرة و حدها لا تكفي، وجب بذل الجهد و الوقت الكافيين لتحقيق هدف معين
 - الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل
- و يميز هيرتزبرغ HERZBERG بين عوامل التحفيز Motivators و عوامل الرضا Satisfiers⁹⁸ في كتابه « Work and the nature of Man » حيث قال أن : علاقات عمل جيدة، ظروف عمل جيدة، راتب جيد، استقرار في العمل هي عوامل الرضا وليست محفزة أما عوامل التحفيز فهي : التحدي في العمل، عمل مهم، الاعتراف، المسؤولية و الترقية.
- ✓ المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات : (99)

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.
- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها .

- الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.
- ✓ التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:(100)
- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
 - يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
 - يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

(ب) العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية. عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية(101). وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

⁹⁸ Lan MacKenzie : English for business studies, Cambridge University Press 1997, P 27.

(99) Jaques Aubert: Les notions de compétence dans les différentes disciplines , téléchargé du site (<http://www.e-rh.org>)

(100) Bernard Martory , op cit, P 256

(101) عبد الملك مزهودة، مرجع ذكره نص. 93.

✓ **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين⁽¹⁰²⁾

✓ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات"⁽¹⁰³⁾ من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديموغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

✓ **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... دور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة *veille technologique* وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة⁽¹⁰⁴⁾.

✓ **عوامل سياسية وقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المطلب الرابع : قياس وتقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة به من ماهيته، وكيفية القيام به والخصائص والشروط التي تجعل منه عملية جيدة، وأهمية التقييم، وأخيراً بعض الصعوبات التي يمكن أن تعترضنا عند إجراء عملية قياس و تقييم الأداء.

⁽¹⁰²⁾ Gilles Bressy, Christian Konkuyt : Economie d'entreprise. Edition Sirey ,Paris,1990,P.16.

⁽¹⁰³⁾ Pierre Bergeron, la Gestion Moderne: Théorie et Cas, GAETAN MORIN, éditeur, QUEBEC, 1993, P.38,

⁽¹⁰⁴⁾ Ibid, P.P.37.38.

أولاً: ماهية قياس وتقييم الأداء

لقد جرت العادة على استعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة دون التمييز بينهما ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بعملية تقييم الأداء.

(أ) قياس الأداء: القياس هو « تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة»¹⁰⁵. إذن فقياس الأداء هو في حقيقة الأمر تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية و هي :

✓ القياس

✓ المقارنة

✓ تصحيح الانحراف.

وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات (Indicateurs) التي تمكن من تحديده وتحديد تطورات المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.

(ب) تقييم الأداء: قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى انه عدم توافق تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم وبالتالي إبعاد أي فرق يمكن أن يكون بينهما.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه. تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر ينمّل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً¹⁰⁶. من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو «تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية»¹⁰⁷. من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

(105) George.R.Terry, Stephen .G. Franklin, op.cit, p.493.

(106) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال. دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص.30.

(107) عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص.95.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها « مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة»¹⁰⁸ حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية، ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

وهناك من يرى في عملية التقييم نظام وأن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك «السلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المنظمة»¹⁰⁹

ما يمكن ملاحظته حول التعريف أنه ركز على أداء الموارد البشرية دون أن يأخذ بعين الاعتبار الأداءات الأخرى، وأن عملية التقييم تهدف إلى تحسين الأداء أي تحفيز الأفراد للعمل أكثر.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، وحسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء «يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة»¹¹⁰ ما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو من غير الممكن اعتبار تقييم الأداء وظيفة إدارية بل هو جزء منها-عملية الرقابة- التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية وهذا هو الشيء لا تحتويه عملية التقييم.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي : تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

(108) عبد الحق بوعتروس، معايير تقييم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي 92، ص.ص. 41.40.

(109) Laurent Belanger et al : G.R.H une approche globale et intégrée, Ed Gaetan Morin, impression, Quebec, 1984, P.172.

(110) صلاح الدين حسن السيسي: نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998، ص.222.

ثانيا: عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشقها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي.

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكمل بعضها البعض، وهي بالترتيب كما يلي:

✓ جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم

✓ قياس الأداء الفعلي

✓ مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية

✓ دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

(أ) جمع المعلومات الضرورية: تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات ... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستديمة للمؤسسة¹¹¹.

إن عملية التقييم تتطلب مجموعة من المعلومات يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر هي: الملاحظة الشخصية، التقرير أو البيان الشفوي، التقارير الكتابية.

1. الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفذها. مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة¹¹².

2. التقارير الشفوية: تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤوسيه. والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورؤسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب

⁽¹¹¹⁾ Humbert Hesca, Elisabeth Lessa : Gestion de l'information. Edition Litec, Paris, 1995, P.20.

⁽¹¹²⁾ George.R.Terry, Stephen .G. Franklin, op.cit, p.501

على المسيرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها¹¹³.

3. التقارير الكتابية: تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات، وخاصة منها الكبيرة، بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة. تقدم التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات.

أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية. ومن زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر تغطي مجمل نشاط المؤسسة. والأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة نذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات كل منطقة الاشتغال اليومي للآلات...¹¹⁴

بصفة عامة تعتبر الملاحظة الشخصية، والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكمل بعضها البعض في إجراء عملية التقييم والرقابة.

ب) قياس الأداء الفعلي

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم، من خلالها تتمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها. والعقبة التي يمكن مواجهتها في هذه المرحلة هي: ما هي المعايير والمؤشرات التي يتم اللجوء إليها، فالمؤسسة تواجه مشكلة اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة لطبيعة الأداء المراد قياسه.

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة¹¹⁵. مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام تشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات¹¹⁶. فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

(113) Ibid, P.502.

(114) Ibid, P.P.502.503

(115) أحمد بن حماد الحمودة : «تقييم الأداء الوظيفي»، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص337.

(116) Brigitte Dariath: controle de gestion·Dunod, Paris,2000,P.124.

1. مؤشرات قياس الأداء

نحاول أولاً تحديد مفهوم المؤشر ثم بعد ذلك تحديد خصائصه. التعريف الوارد في Encyclopédie de la gestion et du management هو: « المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة »¹¹⁷ أما التعريف الوارد في Dictionnaire de gestion كان كما يلي: « معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة »¹¹⁸. من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي يسمح لمسئولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية. والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح¹¹⁹، سرعة الحصول عليه، الشمولية¹²⁰.

- ✓ معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها.
- ✓ الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما ذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه.
- ✓ سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- ✓ الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالمردودية المالية.

2. أنواع المؤشرات

- هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب وجهة النظر أو المعيار المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها:
- ✓ مؤشرات أداء الآلات: عدد الوحدات المصنوعة يومياً، عدد الوحدات المصنوعة حسب الوقت المحدد لها، عدد الوحدات المطلوب إعادة تصنيعها،

(117) Robert le Duff et al , op. cit P.472

(118) A.Burlaud, J.Y Eglem, P.Mykita, op.Cit, P.216.

(119) Doria Tremblay, Denis Cormier, «Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable », la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France,P.29.

(120) Brigitte Doriath, op .cit, P.112.

✓ مؤشرات أداء الموارد البشرية: الوقت المحقق (هو الوقت المعياري منقوص منه الوقت المستقطع نتيجة حوادث العمل، نتيجة التغيب، نتيجة عطل مرضية، ... الخ) والوقت المعياري.

✓ المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية **Indicateurs subjectifs et objectifs :**

المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم ¹²¹، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة، معدل التغيب...

✓ المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك: رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة... أما المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين: المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات... وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً. أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة، تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة ⁽¹²²⁾. ويمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:

✓ مؤشرات الأمن: عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث...

✓ المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية: المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية ⁽¹²³⁾.

ت) مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة المالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات أو المؤسسات الأخرى، الأهداف، المعايير ¹²⁴.

(121) Doria Tremblay, Denis Cormier, op.cit, P. 28.

(122) Michel Gervais : contrôle de gestion. Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000, P.P.609.611.

(123) جمال خنشور، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

(124) Michel Gervais, op.cit, P.616.

✓ الزمن: حسب هذا المرجع فإن المسؤولين يقومون بمقارنة قيم المؤشرات الحالية بقيم نفس المؤشرات في فترات سابقة، وتدعى هذه المقارنة بالمقارنة الأفقية، وتمكن هذه المقارنة بدراسة التغيرات الحاصلة ومتابعة تطورات المؤشر.

✓ أداء المؤسسات الأخرى: يمكن اعتبار أداء المؤسسات الأخرى مرجعا مهما في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشرات بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط. أو مقارنتها بقيم مؤشرات القطاع. هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين.

✓ الأهداف: في بعض الحالات تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها الفعلي بالأهداف المخططة لتحديد نسبة إنجاز أهدافها.

✓ المعايير (*): المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراساتها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

ث) دراسة الانحراف وإصدار الحكم

إن عملية المقارنة تفصح عن ثلاث نقاط هي: انحراف موجب، انحراف سلبي، انحراف معدوم، فالأول في صالح المؤسسة كارتفاع الأرباح، ارتفاع حصة السوق انخفاض التكاليف... أما الانحراف الثاني فهو ضد المؤسسة كاستهلاك المواد الأولية بكميات تفوق المعيارية، انخفاض الإنتاجية... أما الانحراف الثالث فليس له تأثير على نتائج المؤسسة. يجب على المسؤولين القيام بتحليل الانحراف الكلي سواء كان موجبا، سالبا أو معدوما، إن أمكن إلى غاية الوقوف على الأسباب الفعلية للانحراف، لتشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.

وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أدائها، أهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤثراته. ومن الطرق الفعالة في عملية التحليل طريقة الإحلال المتسلسل التي تساعد على تحديد تأثير كل عنصر ينتمي إلى الظاهرة في الانحراف الكلي¹²⁵.

ثالثا: خصائص وشروط تقييم الجيد للأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط.

(*) المعيار في هذا الصدد عبارة عن ترجمة للكلمة الفرنسية standard أو Norme والذي هو نوع من الخطط.

(125) عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي لطلبة الماجستير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة بسكرة، دورة جوان 2002.

أ) خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية⁽¹²⁶⁾.

✓ **السلامة:** تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

✓ **الثبات أو الوفاء:** إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء »⁽¹²⁷⁾، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

✓ **الحساسية:** القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

✓ **الكفاية:** ننمّل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...

ب) شروط التقييم الجيد للأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجرائها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط.

✓ **توفر المعلومات الكافية:** كما سبق تناوله عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات فالمعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

(126) Laurent Belanger et al, op.cit. P.P.175.177.

(127) Ibid,P.176.

- ✓ **تحديد معدلات الأداء المرغوب:** من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطوراتها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.
- ✓ **توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب** ¹²⁸.
- ✓ **استمرارية عملية التقييم:** ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه ¹²⁹. فمثلاً تقييم جودة المنتجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً.

رابعاً: أهمية تقييم الأداء

بعد أن يكون للمؤسسة نظام تتوفر فيه الخصائص والشروط السابقة الذكر، فإنه يمكن أن يقدم لها الكثير في مجال تسيير مواردها وخاصة منها المورد البشري.

(أ) **المكافأة:** بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملاً في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه. ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح. فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة. ففي الشركة التي أجرينا فيها الدراسة، يُمير أسلوبها في الرواتب بالجمود حيث لا يشكل الجزء المتغير من الأجر إلى 10% و الذي يمثل منحة المردودية الفردية.

(ب) **تخطيط تعداد الأفراد:** إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم (المهارات) التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.

(ت) **التكوين:** إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء، فتقييم الأداء يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد.

(ث) **التحرك الداخلي:** إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموماً في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلاً ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات. ففي أغلب

(128) علي السلمي، التخطيط والمتابعة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978، ص. 328.

(129) صلاح الدين حسن الميسي، مرجع سبق ذكره، ص. 244.

الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التقلبات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات الترقية والتحويل...¹³⁰

(ج) التدريب: إن قياس الأداء وتحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين. ولتقويم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس أداء المتدربين ثم مقارنته بأدائهم السابق (قبل التدريب) لنفس العمل وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين¹³¹.

خامساً: معوقات عملية التقييم

إن أغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع إلى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم. وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها. وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

(أ) النزعة المركزية و النزعة التطرفية : تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسط أو حسن. ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية. أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

(ب) أثر الهالة (Halo): إن الرأي المكون حول مسألة ما يستطيع أن يؤثر على إجابات حول مسائل أخرى لاحقة. فمثلاً عند دراسة الرضا العام للزبائن، يجب التفريق بين الرضا العام و الرضا الجزئي و هذا حتى لا يتأثر رضا جزئي برضا جزئي آخر¹³². و عليه يتمثل أثر الهالة في الميل إلى تقديم لجميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني هذا أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء وإغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية.

(130) Laurent Belanger et al, op. cit, P.P.173.174.

(131) صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

(132) سعد رجال: دروس في تحليل المعطيات و القرار داخل المؤسسة، مدرسة الدكتوراه، 2008، ص 14.

ت) التشابه: ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاما إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالانتماء إلى نفس المنطقة الاجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، نفس الآراء والأفكار، نفس المصالح، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.

ث) أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أدائه بأداء زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أدائه بأداء زملائه المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أدائه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأنهما لهما نفس الدرجة¹³³.

ج) الأولوية والحدثة: الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة¹³⁴.

المبحث الثالث: الأداء المالي

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء في المؤسسة وتغطية بعض جوانبه-في مبحث أول- والتعرض إلى قياس وتقييم الأداء متناولين ماهية هذا التقييم، وشروط وخصائص العملية الجيدة وأهميتها والصعوبات التي يواجهها القائمين بعملية التقييم - هذا في مبحث ثان- يتوجب علينا التطرق إلى مبحث ثالث تحت عنوان الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وسيقسم هذا المبحث كما يأتي:

✓ الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.

✓ تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي.

✓ مصادر معلومات تقييم الأداء.

المطلب الأول: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة. ويعتبر هذا الأخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

(133) Laurent Belanger, op.cit, P.P.188-189.

(134) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص.191.

أولاً: السيولة واليسر المالي

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

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي:

- ✓ المؤسسة: تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلاً من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط ك شراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.
- ✓ أصحاب الحقوق: تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة. ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات الأجراء، في تسديد ديون الموردين...

- ✓ عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي.

فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد

135

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالافتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة¹³⁶

ثانياً: التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً 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 وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها»¹³⁷. من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة-رأس المال الخاص مضافاً 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.

(135) Josette Peyrard, Analyse financière. librairie Vuibert, 8e ed, Paris, 1999.P.201.

(136) Ibid, P.199.

(137) «المعبد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص. 247.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية¹³⁸:

- ✓ تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ✓ ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.
- ✓ الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- ✓ تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

ثالثا: المردودية

تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى **PETER DRUKER** بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد فيها أهدافها (*)

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 المالية¹³⁹. فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

رابعا: إنشاء القيمة

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأرباح المستثمرة حاليا والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل. فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية¹⁴⁰.

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

(138) نفس المرجع السابق، ص.259.

(*) تتمثل هذه الأهداف أو المجالات في: الإنتاجية، المردودية، الموارد المالية، الموارد الفيزيائية، حصة السوق، أداء المسيرين، الأفراد، المسؤولية الاجتماعية.

(139) Alain Capiez, élément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994, p.121.

(140) Michel Gervais, op.cit.p.249.

المطلب الثاني: تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها.

ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات و المعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة. والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف والمهام الأساسية.

المرحلة الثانية: تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسئولين من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.

المرحلة الثالثة: البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط أو بمراقبة عوامل النجاح.

الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوازن المالي، المردودية، السيولة واليسر المالي، إنشاء القيمة. هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة واليسر المالي، ومعيار المردودية، ومعيار إنشاء القيمة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كتوفير المال اللازم وبأفضل تكلفة، والذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به. لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط. في حقيقة الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار لأن مؤشرات توزيع بين التوازن المالي والسيولة واليسر المالي، فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل، بتعبير آخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة واليسر المالي يعني ضمنا دراسة نشاط التمويل، ويتجلى هذا بوضوح في جداول التمويل.

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة ماليا، ويتمثل عامل النجاح الذي تركز عليه لتحقيق هذا الهدف هو تمويل الاستخدامات الطويلة الأجل بموارد دائمة، وتحقيق فائض موجب بين ما تتحصل عليه من نقد وما تدفعه نقدا.

المؤشرات التي تسمح بمتابعة ومراقبة العامل السابق هي عموما : رأس مال العامل، احتياج رأس المال العامل، الخزينة.

إن هدف السيولة واليسر المالي من الأهداف التي يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولى له الأهمية الكافية، لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس. ولبلوغ هذا الهدف لابد للمؤسسة -كعامل نجاح- أن تحقق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات القصيرة وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الالتزامات الطويلة الأجل. والمؤشرات التي يمكن الارتكاز عليها لمعرفة ما إذا تحكمت المؤسسة في هذا العامل هي تلك التي تعتمد في حسابها على المقارنة بين

الأصول السائلة- باعتبارها هي المصدر الأساسي والأول للسيولة- والالتزامات قصيرة الأجل، والمقارنة أيضا بين التدفقات النقدية والالتزامات الطويلة الأجل.

إن هدف المردودية الذي يناط دائما بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل، فتحقيق هذا الهدف لا يتم إلا بتضافر جهود جميع الوظائف. و عامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

المؤشرات التي تمكن من قياس المردودية هي تلك التي تقارن بين النتيجة والوسائل المستخدمة في ذلك، فالمؤسسة التي استطاعت أن تحسن نتيجتها مع بقاء الوسائل المستخدمة على حالها-دون زيادة- نقول عنها أنها حسنت مردوديتها.

يعتبر هدف إنشاء القيمة من الأهداف المالية الأساسية والحديثة، وهو هدف للمؤسسة ككل، وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المسيرين بالدرجة الأولى. وخاصة أولئك الذين ينتمون إلى الوظيفة المالية لأنهم مطالبون بتحقيق عائد جيد من وراء الأموال المستثمرة. وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التسيير الجيد لمواردها.

المطلب الثالث: 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. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتنظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تنظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

أولاً: مصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

أ) المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها¹⁴¹.

(141) Josette Peyrard, op.cit.P.10

ب) المعلومات القطاعية: تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتنفيذ منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية : النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت...¹⁴².
لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

ثانيا: 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، الملاحق¹⁴³.

أ) 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.

وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيتها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر إلتزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى¹⁴⁴.

(142) Ibid , P.11.

(143) Eric Stephany, Gestion financière . ed Economica, Paris, 1999, P.63.

(144) Eric Stephany, op. cit, P.63.

والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية¹⁴⁵.

ب) 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، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

فهو يعد وسيلة جد مهمة للمديرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى. ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.

جدول رقم(08): قراءات الميزانية

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

المصدر

Eric Stephany : Gestion financière . ed Economica, Paris, 1999, p63

- ✓ 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: تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، 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)

⁽¹⁴⁵⁾ناصر دادي عدون،ناصر محمد فتحي،دراسة الحالات المالية، دار الآفاق ، الجزائر، 1991،ص. 11.

✓ 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. الاستغلال العادي وغير العادي : حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.
2. مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف¹⁴⁶.

ت) الملاحق

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة. وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر. ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات :

- ✓ المعلومات الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- ✓ المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة¹⁴⁷.

(146) ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 75. 84.

(147) Georges Deppallens. Jean-Pierre Jobard : Gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.P.20.

خلاصة الفصل

قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث نجد في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الرقابة، مراحلها و كذا أهميتها، بالإضافة لأنواعها و أساليبها و الأدوات التي تستخدمها. أما المبحث الثاني فيضم مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تم التعرض إلى تحديد مفهوم الأداء حيث عُرّف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة)، ثم تحديد أنواعه معتمدين في ذلك على معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، وبعد هذا تحديد العوامل المؤثرة فيه، حيث صنفنا إلى مجموعتين هما : العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والعوامل غير خاضعة لتحكمها. بالإضافة إلى كيفية قياس وتقييم الأداء، حيث تم التطرق أولاً إلى ماهية قياس وتقييم الأداء، وثانياً إلى عملية التقييم، وثالثاً إلى خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء، ورابعاً إلى أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة، وخامساً إلى معوقات عملية التقييم. في المبحث الثالث تم التطرق إلى الأداء المالي من خلال تحديد الأهداف المالية (السيولة واليسر المالي، التوازن المالي، المردودية، إنشاء القيمة)، ثم تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي، وفي الختام تم التطرق إلى مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

تمهيد

سيتم في هذا الفصل قياس وتقييم الأداء المالي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء وفقا للمعايير والمؤشرات التي تم التطرق لها في الجانب النظري ثم تبيان أهمية أدوات التحليل المالي كأداة للرقابة على الأداء المالي للشركة و هذا من خلال المبحثين التاليين :

المبحث الأول: : قياس و تقييم التوازن المالي للشركة باستخدام التحليل المالي من المنظور السيولي،
الوظيفي و طريقة التدفقات

المبحث الثاني: دراسة نتيجة و مردودية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

المبحث الثالث: أدوات التحليل المالي و أداء الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

المبحث الأول: : قياس و تقييم التوازن المالي للشركة باستخدام التحليل المالي من المنظور السيولي،
الوظيفي و طريقة التدفقات

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

أولاً: أسباب اختيار ميدان الدراسة

تم اختيار ميدان الدراسة لسببين رئيسيين هما:

✓ تعتبر الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء المعروفة باختصار « GRTE* » من بين أهم فروع مجمع سونلغاز نظرا لطبيعة نشاطها الذي يعتبر استراتيجيا بالنسبة للدولة و هو نقل الكهرباء، حيث تعد هذه الشركة الوحيدة المحتكرة لهذا النشاط و تمثل قيمة الاستثمارات في هذه الشركة حوالي أكثر من 30% من مجموع استثمارات مجمع سونلغاز.

✓ تعد هذه الشركة الركيزة الأساسية لأي استثمار وطني أو أجنبي، فالشركات الأجنبية التي استقرت مؤخرا بالجزائر أجرت العديد من الاتصالات من اجل معرفة قدرة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء على تلبية متطلبات هذه الشركات من الكهرباء عالي التوتر، فالكهرباء تعتبر من بين أول العوامل المستقدمة للاستثمار الأجنبي و بالتالي فنجاح هذه الشركة يكون انعكاسه الايجابي على كامل الاقتصاد الوطني.

كذلك عملي بالشركة كإطار اعتقد انه سيسهل علي عملية الحصول على كل الوثائق الضرورية لإجراء هذه الدراسة الميدانية.

ثانيا : تقديم المؤسسة

تأسست الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء المعروفة باختصار « GRTE » في 2004/01/01 بعد إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز على شكل مجمع صناعي، مقرها الطريق الوطني رقم 38 ، جسر قسنطينة الجزائر العاصمة و يمثلها السيد فرقاني عبد العزيز " الرئيس المدير العام للشركة. إن الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء هي شركة ذات أسهم و هي تعتبر ضمن أهم شركات المجمع الصناعي لسونلغاز حيث يكمن نشاطها الأساسي في استغلال، صيانة و تطوير شبكة نقل الكهرباء عالية التوتر في كافة التراب الجزائري و هذا طبقا للأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها و خاصة القانون 02/01 الصادر في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء و الغاز. حيث تبلغ طول الشبكة

* GRTE: Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Electricité

الكهربائية 20584 كلم، كما بلغت الطاقة الإجمالية المحمولة في الشبكة إلى غاية نهاية سبتمبر من سنة 2009¹⁴⁸ حوالي 40186 جيغا واط ساعي أي بزيادة سنوية قدرت بـ 8 % ، كما قدرت الطاقة الإجمالية للتحويل بـ 34055 ميغا فار و هذا انطلاقاً من 221 مركز للتحويل¹⁴⁹. قامت الشركة كذلك ببناء شبكة من الألياف البصرية قدرت بـ 10686 كم و هذا استجابة للطلب المتزايد على تقنية التحكم عن بعد « La télé conduite » و تستخدم هذه الشبكة أيضاً للمرور لعالم الانترنت. توظف المؤسسة حالياً (إلى غاية 2010/05/20) 2810 عاملاً موزعة بين المستويات الثلاث للمجموعات المهنية كالتالي: 839 إطار (30 %) ، 1660 عون تحكم (59 %) و 311 عون تنفيذ (11 %)¹⁵⁰ و تظم الشركة 05 مديريات جهوية هي: المديرية الجهوية لعنابة، سطيف، الجزائر، وهران و حاسي مسعود، كما بلغ العدد الإجمالي للزبائن نهاية سنة 2009 96 زبون (ضغط عالي).¹⁵¹

ثالثاً : الهيكل التنظيمي

من خلال الهيكل التنظيمي المبين أدناه، فإن الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء مقسمة إلى خمس مديريات رئيسية هي: مديرية المالية و المحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية نقل الكهرباء، مديرية الممتلكات و مديرية الاتصالات. فمديرية المالية و المحاسبة تختص بتسيير الشؤون المالية و المحاسبية للشركة أما مديرية الموارد البشرية فتتبع بتوظيف، تقييم، تكوين و تطوير الموارد البشرية التي تتوفر عليها الشركة. مديرية نقل الكهرباء هي التي وضع على عاتقها تسيير المديريات الجهوية الخمس (عنابة، سطيف، الجزائر، وهران و حاسي مسعود). مديرية الممتلكات هي التي تحصى و تسيير ممتلكات الشركة ، أما مديرية الاتصالات فتسير شبكة الاتصالات التابعة للشركة (Télécommunication et téléconduite). فبالإضافة لهذه المديريات هناك فرع لتسيير العلاقات مع الزبائن و مصلحة الوسائل العامة . كما أن للرئيس المدير العام مجموعة من المساعدين يهتمون بمجموعة من القضايا أهمها: الاتصال، الشؤون القانونية، العلاقات الخارجية، الأمن الداخلي للمؤسسة، التدقيق، النظافة، الأمن و المحيط.

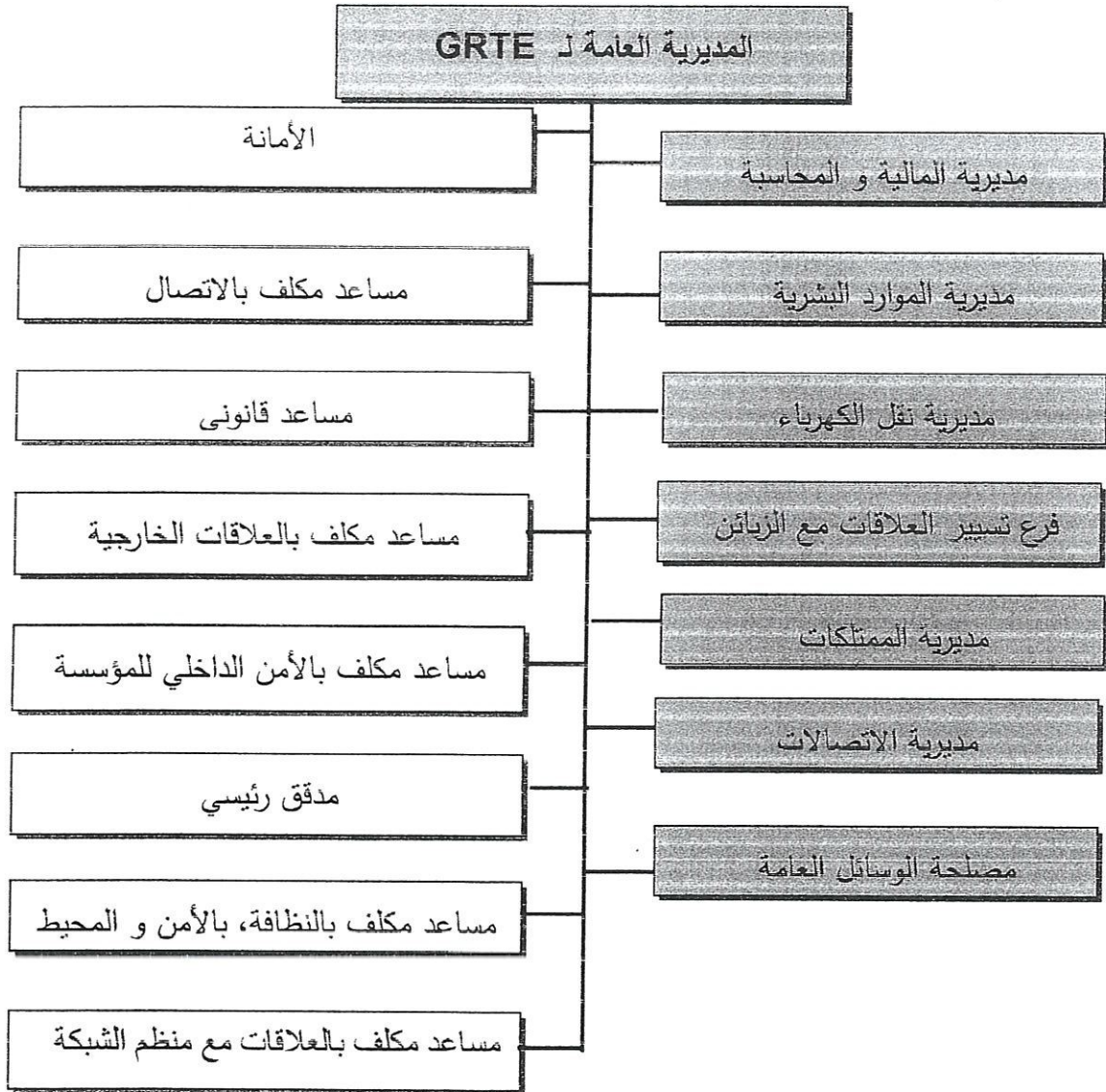
¹⁴⁸ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: المخطط الوطني للتطوير للفترة 2009-2019، ص 6.

¹⁴⁹ دليل الأرقام (dépliant) للشركة لسنة 2009، طباعة شركة سات انفو 2009.

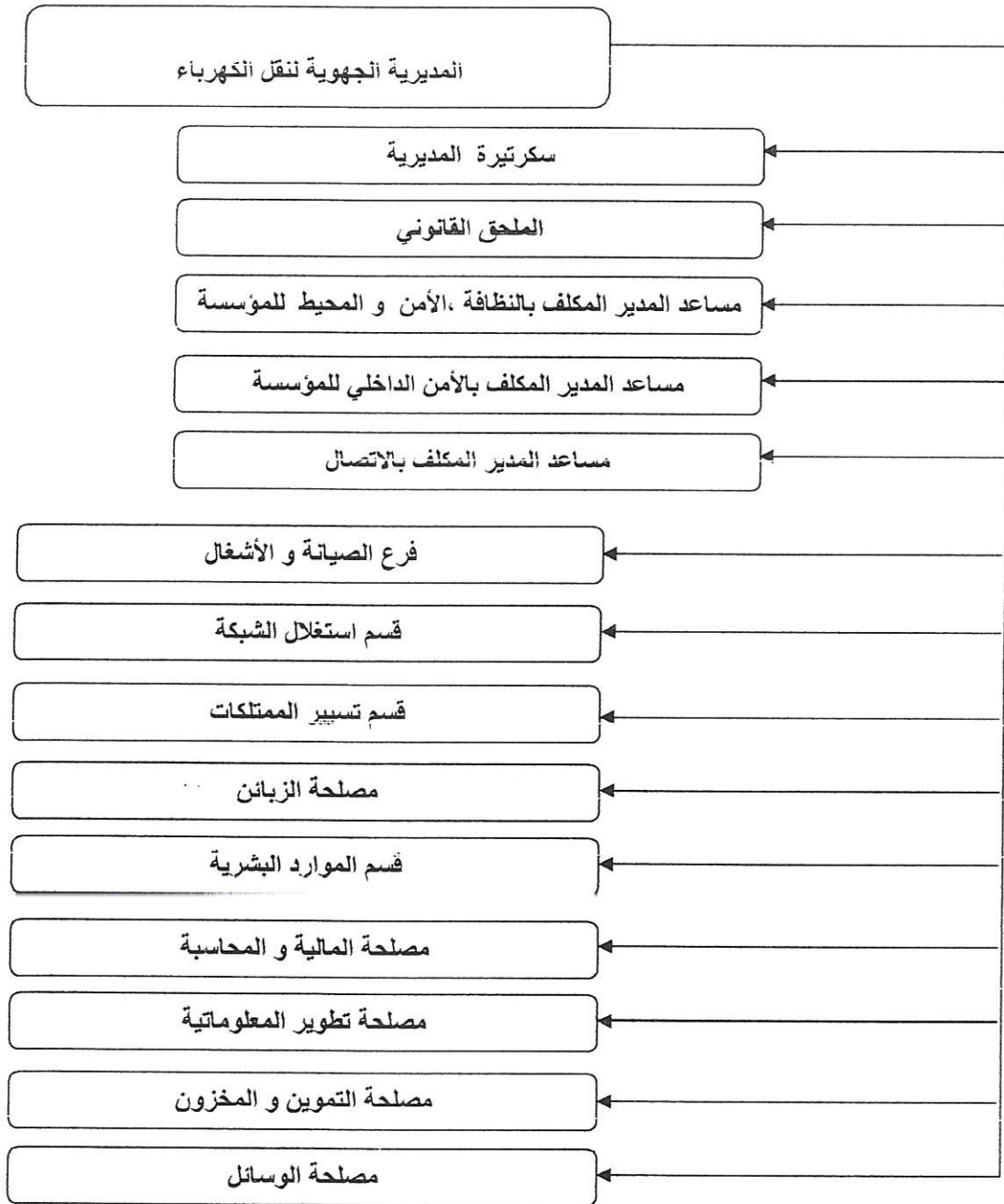
¹⁵⁰ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: ميزانية مديرية الموارد البشرية، ص 2.

¹⁵¹ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: مداخلة مقدمة من طرف إدارات الشركة يومي 16 و 17/11/2009 بعنوان "أفكار جديدة حول نوعية الخدمة"، ص 8.

1 الهيكل التنظيمي للشركة



2 الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لنقل الكهرباء



رابعاً: النشاط الرئيسي للشركة

يكن النشاط الرئيسي للشركة في استغلال، صيانة و تطوير الشبكة الكهربائية عالية التوتر(*) التي يسيرها و البالغ طولها 20584 كلم و المنتشرة عبر كامل التراب الوطني. كما تقوم الشركة أيضا ببعض التدخلات من اجل تصليح المعدات الكهربائية لزيائنها (زيائن الشركة هم المؤسسات و الشركات التي تعمل بطاقة كهربائية عالية التوتر) في حالة طلب ذلك منها.

* نقصد بالكهرباء عالية التوتر Haute et très haute tension التي تبدأ من 60 كيلو فولط فما فوق.

المطلب الثاني: التحليل المالي من المنظور السيولي

أولاً: إعداد الميزانيات المالية للسنوات 2005-2006-2007-2008

إن دراسة التوازن المالي الكلي للشركة يعطي لنا صورة شاملة عن وضعها المالي و حتى نتمكن من ذلك وجب القيام بعدة خطوات تتمثل في تعديل الأصول والخصوم، فقيم الأصول بقيمتها الحالية أو الحقيقية مع التحلي بمبدأ الحيطة والحذر مع ترتيبها وفقاً لدرجة سيولة كل عنصر، فترتب انطلاقاً من الأصول الأقل سيولة إلى الأصول الأكثر سيولة مع احترام أيضاً مبدأ السنوية الذي يقسم الأصول إلى أصول ثابتة والتي تضم العناصر التي تبقى في المؤسسة لمدة تفوق السنة، وأصول متداولة و التي تشمل العناصر التي تبقى في المؤسسة لمدة تقل عن السنة. أما تعديل الخصوم فيتطلب احترام مبدأ الاستحقاقية ومبدأ السنوية، فهي بذلك تقسم إلى أموال دائمة وديون قصيرة الأجل.

تعديلات الأصول والخصوم للسنوات 2005-2006-2007-2008

أ) تعديلات الأصول

- كل الاستثمارات الواردة في الميزانية (القيم المعنوية، الأراضي، تجهيزات الإنتاج، تجهيزات اجتماعية و استثمارات قيد التنفيذ) هي استثمارات ثابتة أي تبقى في المؤسسة لمدة تفوق السنة.

ب) الخصوم

- حقوق الاستثمار : باستثناء سندات المساهمة و القروض اللذان يبقيان في المؤسسة لمدة تفوق السنة، فإن الباقي (تسبيقات و دفعات على الاستثمارات و كفالات مدفوعة) تحسب ضمن الأصول المتداولة.
- حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة: ابتداء من سنة 2006، أصبحت هذه الحقوق تبقى في المؤسسة لمدة تفوق السنة و أدرجتها ضمن الأصول الثابتة الأخرى.
- نتيجة السنة المالية : تم توزيع النتيجة كآلاتي 5% احتياطي قانوني و 95% احتياطي منظمة و أدرجت الاحتياطات ضمن الأموال الدائمة.
- الديون: باستثناء ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة و التي تعتبر ديون طويلة الأجل، فإن باقي الديون الأخرى (ديون الاستثمارات، ديون المخزونات، مبالغ محتفظ بها في الحساب، ديون الاستغلال، تسبيقات تجارية و ديون مالية) هي ديون قصيرة الأجل.

بعد القيام بكل هذه التعديلات تكون الميزانيات المالية للأربع سنوات كالتالي:

جدول رقم (09): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2005

جدول رقم (١٠) : أصول غير ملموسة					
الأصول		المبالغ		الخصوم	
	إجمالي الأصول الثابتة	156 763 167 104,01	المبالغ	155 656 991 961,50	المبالغ
أصول ثابتة		136 757 667 104,01	الأموال الخاصة	61 148 727 596,96	
القيم المعنوية		4 421 918,53	أموال جماعية	40 000 000 000,00	
الأراضي		216 394 661,21	الإحتياطيات	6 010 222 710,70	
تجهيزات الإنتاج		82 595 771 656,81	إعانات الاستثمار	1 316 235 011,28	
تجهيزات إقتصادية		462 326 543,45	فرق إعادة التقييم	13 228 110 888,02	
استثمارات قيد التنفيذ		53 478 752 324,01	موزونات للضمان و التكاليف	594 158 986,96	
أصول ثابتة أخرى		5 500 000 000	ديون طويلة الأجل	94 508 264 364,54	
سندات المساهمة		5 500 000,00	ديون تجاه الشركاء والشركات الحافزة	94 508 264 364,54	
قيم الاستغلال		24 267 278 332,42	ديون قصيرة الأجل	7 373 453 474,93	
مولد ولزم		667 390 324,68	ديون الاستثمارات	2 447 146 402,19	
محزون في الخارج		663 939 888,93	ديون المخزونات	852 149 010,90	
قيم شبه جاهزة		3 450 435,75	مبالغ محفظ بها في الحساب	346 426 842,65	
تسيقات و دفعات على الاستثمارات		24 738 064 313,64	ليون الاستغلال	1 921 962 157,64	
كفالات مدفوعة		7 695 890 991,07	تسيقات تجارية	1 805 769 061,55	
حقوق على المخزونات		1 215 941,00			
حقوق على الشركاء والشركات الحافزة		60 071,82			
تسيقات على الحساب		5 088 206 253,20			
تسيقات الاستغلال		9 328 996 166,81			
حقوق على الرأثن		208 376 977,77			
قيم جاهزة		2 415 317 911,97			
أصول جاهزة		861 823 694,10			
مجموع الأصول		861 823 694,10	مجموع الخصوم	163 030 445 436,43	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملاحق المؤسسة والتقارير السنوي للتبشير

جدول رقم (10): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2006

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
196 486 582 420.57	الأموال العامة	179 792 338 335.38	إجمالي الأصول الثابتة
63 887 841 760.51	الأموال الخاصة	160 963 972 200.64	أصول ثابتة
40 000 000 000.00	أموال جماعية	216 394 661.21	الأراضي
7 900 686 594.30	الاحتياطيات	95 836 067 250.57	تجهيزات الإنتاج
3 917 022 677.92	إعانات الاستثمار	446 168 624.68	تجهيزات اجتماعية
11 288 730 747.30	فرق إعادة التقييم	64 465 341 664.18	استثمارات قيد التنفيذ
781 401 740.99	مؤونات للتكاليف	18 828 366 134.74	أصول ثابتة أخرى
132 598 740 660.06	ديون طويلة الأجل	6 000 000.00	سندات المساهمة
132 598 740 660.06	ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	780 000.00	القروض
6 451 928 118.26	ديون قصيرة الأجل	18 821 586 134.74	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة
4 977 819 799.77	ديون الاستثمارات	23 461 72 203.45	الأصول المتداولة
13 972 733.32	ديون المخزونات	765 175 324.46	قيم الاستغلال
230 221 447.17	مبالغ محتفظ بها في الحساب	762 457 812.26	مولد و لوازم
1 180 605 498.58	ديون الاستغلال	2 717 512.20	مخزون في الخارج
49 308 639.42	تسبيقات تجارية	20 804 766 605.93	قيم شبه جاهزة
		7 609 985 604.11	تبيقات و دفعات على الاستثمارات
		1 215 941.00	كفالات مدفوعة
		135 071.82	حقوق على المخزونات
		11 914 939 152.28	تسبيقات على الحساب
		874 612 400.79	تسبيقات الاستغلال
		402 680 503.15	حقوق على الزبائن
		1 197 932.78	حسابات الخصوم المدينة
		1 576 230 273.06	قيم جاهزة
202 938 510 538.83	مجموع الخصوم	202 938 510 538.83	مجموع الأصول
			أموال جاهزة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملاحق المؤسسة والتقرير السنوي للتسيير

جدول رقم (11): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2007

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
211 707 100 689.85	الأموال الدائنة	189 623 593 902.16	إجمالي الأصول الثابتة
65 122 912 915.08	الأموال الدائنة	189 615 757 566.65	أصول ثابتة
40 000 000 000.00	أموال جماعية	179 627 073.74	القيم المعنوية
8 141 132 436.04	الاحتياطيات	328 528 936.80	الأراضي
4 479 886 465.65	أصناف الاستثمار	103 184 369 362.97	تجهيزات الإنتاج
9 658 910 132.63	فرق إعادة التقييم	430 299 793.17	تجهيزات اجتماعية
2 842 983 880.76	مؤونات للفسل و التكاليف	85 492 932 399.97	استثمارات قيد التنفيذ
146 584 187 774.77	ديون طويلة الأجل	7 836 335.51	أصول ثابتة أخرى
146 584 187 774.77	ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	6 502 999.98	سندات المساهمة
6 184 725 296.83	ديون قصيرة الأجل	1 148 333.45	القروض
4 495 185 403.39	ديون الاستثمارات	185 002.08	حقوق على الشركات و الشركات الحليفة
77 560 637.38	ديون المخزونات	28 268 232 084.52	الأصول المتداولة
48 316 559.38	مبالغ محظوظ بها في الحساب	499 270 223.00	قيم الاستغلال
869 710 589.09	ديون الاستغلال	497 871 574.76	مولد و لوازم
693 952 107.59	تسبيقات تجارية	1 398 648.24	مخزون في الخارج
		26 150 146 357.84	قيم شبه جاهزة
		8 676 087 773.22	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات
		316 000.00	كفالات مدفوعة
		3 993 000.00	حقوق الاستثمارات الأخرى
		42 189 029.25	حقوق على المخزونات
		15 259 770 931.47	تسبيقات على الحساب
		715 997 714.31	تسبيقات الاستغلال
		1 450 089 368.17	حقوق على الزبائن
		1 702 541.42	حسابات الخصوم المدينة
		1 618 815 503.68	قيم جاهزة
		1 618 815 503.68	أموال جاهزة
217 891 825 986.68	مجموع الخصوم	217 891 825 986.68	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملاحظ المؤسسة والتقارير السنوي للتسيير

جدول رقم (12): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2008

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
243 837 816,186,38	الأموال التابعة الأموال الخاصة	229 529 771 614,95	إجمالي الأصول الثابتة
60 855 191 417,51	أموال جماعية	229 529 126 589,74	أصول ثابتة
40 000 000 000,00	الاحتياطيات	28 425 076,38	القيم المعنوية
8 141 132 436,04	إعانات الإستعمال	328 528 936,80	الأراضي
4 428 156 948,26	فرق إعادة التقييم	137 953 922 583,71	تجهيزات الإنتاج
8 188 961 985,10	نتائج رهن التخصيص	414 982 605,14	تجهيزات اجتماعية
-4 849 737 301,04	مؤثرات الخسائر و التكاليف	90 797 267 387,71	استثمارات قيد التنفيذ
4 946 677 349,15	ديون طويلة الأجل	6 645 025,21	أصول ثابتة أخرى
182 982 624 768,87	ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	6 503 000,00	سندات المساهمة
182 982 624 768,87	ديون قصيرة الأجل	142 025,21	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة
16 530 278 092,44	ديون الإستثمارات	30 388 392 663,87	الأصول المتداولة
4 966 583 186,32	ديون المخزونات	456 639 512,77	قيم الاستغلال
126 459 830,12	مبالغ محققة بها في الحساب	454 578 869,71	مواد و لوازم
93 581 259,16	ديون الاستغلال	2 060 643,06	مخزون في الخارج
1 135 488 210,02	تسيقات تجارية	29 302 252 098,46	قيم شبه جاهزة
8 569 807 285,40	ديون مالية	9 742 659 245,71	تسيقات و دفعات على الاستثمارات
1 638 358 321,42		946 000,00	كفالات مدفوعة
		139 306 777,27	حقوق على المخزونات
		18 263 274 989,88	تسيقات على الحساب
		191 683 839,58	تسيقات الاستغلال
		962 496 711,15	حقوق على الزبائن
		1 884 534,87	حسابات الخصوم المدينة
		1 079 431 052,64	قيم جاهزة
		1 079 431 052,64	أموال جاهزة
260 368 094 278,82	مجموع الخصوم	260 368 094 278,82	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ملاحق المؤسسة والتقارير السنوي للتسيير

انطلاقا من الميزانيات المالية، نقوم بإعداد الميزانيات المالية المختصرة و تبيان ما تمثله كل مجموعة كنسبة بالمقارنة مع الأصول و الخصوم.

جدول رقم (13): العيززية المالية المختصرة لسنة 2005

النسبة	المبالغ	الخصوم	النسبة	المبالغ	الأصول
95%	155 656 991 961.50	الأموال الدائنة	84 %	136 763 167 104.01	إجمالي الأصول الثابتة
	61 148 727 596.96	الأموال الخاصة	تقريبا 100 % من الأصول الثابتة	136 757 667 104.01	الأصول الثابتة
61 % من الأموال الدائنة	94 508 264 364.54	ديون طويلة الأجل		5 500 000.00	الأصول الثابتة الأخرى
	18 893 824 857.49	صافي رأس المال العامل الإجمالي	16 %	26 267 278 332.42	الأصول المتداولة
				667 390 324.68	قيم الاستغلال
5 %	7 373 453 474.93	ديون قصيرة الأجل	تقريبا 94 % من الأصوف المتداولة	24 738 064 313.64	قيم شبه جاهزة
				861 823 694.10	قيم جاهزة
100%	163 030 445 436.43	مجموع الخصوم	100%	163 030 445 436.43	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية

جدول رقم (14): اتعيزانية المالية المختصرة لسنة 2006

النسبة	المبالغ	الخصوم	النسبة	المبالغ	الأصول
97%	196 486 582 420.57	الأموال الدائمة	89 %	179 792 338 335.38	اجمالي الأصول الثابتة
	63 887 841 760.51	الأموال الخاصة	90 % من الأصوب الثابتة	160 963 972 200.64	الأصول الثابتة
67 % من الأموال الدائمة	132 598 740 660.06	ديون طويلة الأجل		18 828 366 134.74	الأصول الثابتة الأخرى
	16 694 244 085.19	صافي رأس المال العامل الإجمالي	11 %	23 146 172 203.45	الأصول المتداولة
				765 175 324.46	قيم الاستغلال
3 %	6 451 928 118.26	ديون قصيرة الأجل	90 % من الأصول المتداولة	20 804 766 605.93	قيم شبه جاهزة
				1 576 230 273.06	قيم جاهزة
100%	202 938 510 538.83	مجموع الخصوم	100%	202 938 510 538.83	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية

جدول رقم (15): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2007

النسبة	المبالغ	الخصوم	النسبة	المبالغ	الأصول
97%	211 707 100 689.85	الأموال الدائمة	87 %	189 623 593 902.16	إجمالي الأصول الثابتة
	65 122 912 915.08	الأموال الخاصة	99 % من الأصول الثابتة	189 615 757 566.65	الأصول الثابتة
69 % من الأموال الدائمة	146 584 187 774.77	ديون طويلة الأجل		7 836 335.51	الأصول الثابتة الأخرى
	22 083 506 787.69	صافي رأس المال العامل الإجمالي	13 %	28 268 232 084.52	الأصول المتداولة
				499 270 223.00	قيم الاستغلال
3%	6 184 725 296.83	ديون قصيرة الأجل	93 % من الأصول المتداولة	26 150 146 357.84	قيم شبه جاهزة
				1 618 815 503.68	قيم جاهزة
100%	217 891 825 986.68	مجموع الخصوم	100%	217 891 825 986.68	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية

جدول رقم (16): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2008

النسبة	المبالغ	الخصوم	النسبة	المبالغ	الأصول
94 %	243 837 816 186.38	الأموال الدائنة	88 %	229 529 771 614.95	إجمالي الأصول الثابتة
	60 855 191 417.51	الأموال الخاصة	99 % من الأصول الثابتة	229 523 126 589.74	الأصول الثابتة
75 % من الأموال الدائنة	182 982 624 768.87	ديون طويلة الأجل		6 645 025.21	الأصول الثابتة الأخرى
	14 308 044 571.43	صافي رأس المال العامل الإجمالي	12 %	30 838 322 663.87	الأصول المتداولة
				456 639 512.77	قيم الاستغلال
6 %	16 530 278 092.44	ديون قصيرة الأجل	95 % من الأصول المتداولة	29 302 252 098.46	قيم شبه جاهزة
				1 079 431 052.64	قيم جاهزة
100 %	260 368 094 278.82	مجموع الخصوم	100 %	260 368 094 278.82	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المالية

ثانيا: النسب المالية المرتبطة بالتحليل المالي من المنظور السيولي
انطلاقا من الميزانيات المالية السابقة المعدة من المنظور السيولي (مبدأ سيولة . استحقاق) من خلال ترتيب عناصر الأصول حسب درجة السيولة المتزايدة و في المقابل جانب الخصوم درجة الاستحقاق المتزايدة بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المبالغ موضوع الدراسة بالقيم المحاسبية الصافية، سنقوم بتحليل هذه الميزانيات بالاعتماد على نسب التمويل (نسب تحليل على المدى الطويل)، نسب الخزينة (نسب التحليل على المدى القصير) بالإضافة إلى نسب صافي الرأس المال العامل.

سنة 2005

1. نسب التمويل (تحليل طويل المدى)

➤ نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة الصافية

النتيجة	136 763 167 104,01 ÷ 155 656 991 961,50
1,14	

➤ نسبة التمويل الخاص = الأموال خاصة ÷ الأصول الثابتة الصافية

النتيجة	136 763 167 104,01 ÷ 61 148 727 596,96
0,45	

➤ نسبة المديونية = مجموع الديون ÷ مجموع الأصول

النتيجة	163 030 445 436,43 ÷ 101881717839,47
0.62	

➤ نسبة الاستقلالية المالية = أموال الخاصة ÷ مجموع الديون

النتيجة	101 881 717 839,47 ÷ 61 148 727 596,96
0.60	

2. نسب الخزينة (تحليل قصير المدى)

➤ نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الديون قصيرة الأجل

النتيجة	7373453474,93 ÷ 26267278332,42
3.56 مرة	

➤ نسبة السيولة السريعة = [(الأصول المتداولة - المخزون السلعي) ÷ د ق أ]

النتيجة	7373453474,93 ÷ 25 599 888 007,74
3.47	

➤ نسبة السيولة الفورية = (قيم جاهزة ÷ الديون قصيرة الأجل)

النتيجة	7373453474,93 ÷ 861 823 694,10
0.12	

3. نسب صافي رأس المال العامل

➤ نسبة تمويل قيم الاستغلال = صافي رأس المال العامل ÷ قيم الاستغلال

النتيجة	667 390 324, 68 ÷ 18 893 824 857, 49
28,31	

➤ نسبة تمويل الأصول المتداولة = صافي رأس المال العامل ÷ أ.متداولة

النتيجة	26 267 278 332.42 ÷ 18 893 824 857.49
0.72	

➤ نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع الأصول

النتيجة	163 030 445 436, 43 ÷ 61 148 727 596, 96
0.38	

سنة 2006

1. نسب التمويل (تحليل طويل المدى)

➤ نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة الصافية

النتيجة	179 792 338 335,38 ÷ 196 486 582 420,57
1,09	

➤ نسبة التمويل الخاص = الأموال خاصة ÷ الأصول الثابتة الصافية

النتيجة	179 792 338 335,38 ÷ 63 887 841 760,51
0,36	

➤ نسبة المديونية = مجموع الديون ÷ مجموع الأصول

النتيجة	202 938 510 538,83 ÷ 139050668778,32
0.69	

➤ نسبة الاستقلالية المالية = أموال الخاصة ÷ مجموع الديون

النتيجة %	139 050 668 778,32 ÷ 63 887 841 760,51
0.46	

2. نسب الخزينة (تحليل قصير المدى)

➤ نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الديون قصيرة الأجل

النتيجة	6451928118,26 ÷ 23146172203,45
3.59	

➤ نسبة السيولة السريعة = [(الأصول المتداولة - المخزون السلعي) ÷ د ق أ]

النتيجة	6451928118,26 ÷ 22 380 996 878,99
3.47	

➤ نسبة السيولة الفورية = قيم جاهزة ÷ الديون قصيرة الأجل

النتيجة	6451928118,26 ÷ 1 576 230 273,06
0.24	

3. نسب صافي رأس المال العامل

➤ نسبة تمويل قيم الاستغلال = صافي رأس المال العامل ÷ قيم الاستغلال

النتيجة	765 175 324, 46 ÷ 16 694 244 085.19
21,82	

➤ نسبة تمويل الأصول المتداولة = صافي رأس المال العامل ÷ أ.متداولة

النتيجة	23 146 172 203.45 ÷ 16 694 244 085.19
0.72	

➤ نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع الأصول = أموال خاصة ÷ مجموع الأصول

النتيجة	202 938 510 538, 83 ÷ 63 887 841 760, 51
0.31	

سنة 2007

1. نسب التمويل (تحليل طويل المدى)

➤ نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة الصافية

النتيجة	189 623 593 902,16 ÷ 211 707 100 689,85
1,12	

➤ نسبة التمويل الخاص = الأموال خاصة ÷ الأصول الثابتة الصافية

النتيجة	189 623 593 902,16 ÷ 65 122 912 915,08
0,34	

➤ نسبة المديونية = مجموع الديون ÷ مجموع الأصول

النتيجة	217 891 825 986,68 ÷ 152 768 913 071,60
0.70	

➤ نسبة الاستقلالية المالية = أموال الخاصة ÷ مجموع الديون

النتيجة	152 768 913 071,60 ÷ 65 122 912 915,08
0.43	

2. نسب الخزينة (تحليل قصير المدى)

➤ نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الديون قصيرة الأجل

النتيجة	6184725296,83 ÷ 28268232084,52
4.57	

➤ نسبة السيولة السريعة = [(الأصول المتداولة - المخزون السلعي) ÷ د ق أ]

النتيجة	6184725296,83 ÷ 27 768 961 861,52
4.49	

➤ نسبة السيولة الفورية = قيم جاهزة ÷ الديون قصيرة الأجل

النتيجة	6184725296,83 ÷ 1 618 815 503,68
0.26	

3. نسب صافي رأس المال العامل

➤ نسبة تمويل قيم الاستغلال = صافي رأس المال العامل ÷ قيم الاستغلال

النتيجة	499 270 223,00 ÷ 22 083 506 787,69
44,23	

➤ نسبة تمويل الأصول المتداولة = صافي رأس المال العامل ÷ أ.متداولة

النتيجة	28 268 232 084.52 ÷ 22 083 506 787.69
0.78	

➤ نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع الأصول = أموال خاصة ÷ مجموع الأصول

النتيجة	217 891 825 986,68 ÷ 65 122 912 915,08
0.30	

سنة 2008

1. نسب التمويل (تحليل طويل المدى)

➤ نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة الصافية

النتيجة	229 529 771 614,95 ÷ 243 837 816 186,38
1,06	

➤ نسبة التمويل الخاص = الأموال خاصة ÷ الأصول الثابتة الصافية

النتيجة	229 529 771 614,95 ÷ 60 855 191 417,51
0,27	

➤ نسبة المديونية = مجموع الديون ÷ مجموع الأصول

النتيجة	260 368 094 278,82 ÷ 199 512 902 861,31
0,77	

➤ نسبة الاستقلالية المالية = أموال الخاصة ÷ مجموع الديون

النتيجة	199 512 902 861,31 ÷ 60 855 191 417,51
0,31	

2. نسب الخزينة (تحليل قصير المدى)

➤ نسبة التداول = الأصول المتداولة ÷ الديون قصيرة الأجل

النتيجة	16530278092,44 ÷ 30838322663,87
1.87 مرة	

➤ نسبة السيولة السريعة = [(الأصول المتداولة - المخزون السلعي) ÷ د ق أ]

النتيجة	16530278092,44 ÷ 30 381 683 151,10
1.84	

➤ نسبة السيولة الفورية = قيم جاهزة ÷ الديون قصيرة الأجل

النتيجة	16530278092,44 ÷ 1 079 431 052,64
0.07	

3. نسب صافي رأس المال العامل

➤ نسبة تمويل قيم الاستغلال = صافي رأس المال العامل ÷ قيم الاستغلال

النتيجة	456639512.77 ÷ 14 308 044 571.43
31.33	

➤ نسبة تمويل الأصول المتداولة = صافي رأس المال العامل ÷ أ.متداولة

النتيجة	30 838 322 663.87 ÷ 14 308 044 571.43
0.46	

➤ نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع الأصول = أموال خاصة ÷ مجموع الأصول

النتيجة	260368094278.82 ÷ 60855191417.51
0.23	

جدول رقم (17): يلخص النسب المالية السابقة

2008	2007	2006	2005	النسب / السنة
				نسب التمويل
1.06	1.12	1.09	1.14	نسبة التمويل الدائم
0.27	0.34	0.36	0.45	نسبة التمويل الخاص
0.77	0.70	0.69	0.62	نسبة المديونية
0.43	0.43	0.46	0.60	نسبة الاستقلالية المالية
				نسب الخزينة
1.87	4.57	3.59	3.56	نسبة التداول
1.84	4.49	3.47	3.47	نسبة السيولة السريعة
0.07	0.26	0.24	0.12	نسبة السيولة الفورية
				نسب صافي رأس المال العامل
31.33	44.23	21.82	28.31	نسبة تمويل قيم الاستغلال
0.46	0.78	0.72	0.72	نسبة تمويل الأصول المتداولة
0.23	0.30	0.31	0.38	نسبة الأموال الخاصة إلى مجموع الأصول

الخلاصة :

من خلال النسب السابقة نلاحظ أن المؤسسة لها مركز مالي جيد فهي متوازنة على المدى البعيد و ذلك من خلال أن نسبة التمويل الدائم هي أكبر من 1 في السنوات الأربع 2005، 2006، 2007 و 2008 و هي على التوالي: 1.14، 1.09، 1.12، و 1.06 و هذا يعني أن الموارد الدائمة استطاعت تمويل كل الأصول الثابتة و بقي فائض في التمويل أي صافي رأس المال العامل و المقدر بـ:
18 893 824 857,49 في سنة 2005، 16 694 244 085,19 في سنة 2006،
22 083 506 787,69 في سنة 2007 و 14 308 044 571,43 في سنة 2008.

هذا الفائض غالبا ما يوجه إلى تمويل الأصول المتداولة البطيئة " قيم الاستغلال " لكن الشركة باعتبار نشاطها يتمثل في نقل الكهرباء لا تجد إشكالا في بطئ تحويل قيم الاستغلال.

إن نسبة التمويل الخاص حسب خبراء المالية عندما يمثل الثلث (3/1) من إجمالي الأصول فهذا يعني أن المؤسسة تتمتع بوضع مستقر و هذا ما نجده في الشركة محل الدراسة في السنوات الثلاث من 2005 إلى 2007 حيث كانت نسبة التمويل الخاص في 2005 0.45، في 2006 0.36، و في 2007 0.34 أما في سنة 2008 فكانت النسبة 0.27 و هو أمر يهدد هذا الاستقرار.

نجد أن الشركة تخاطر باللجوء المستمر و المتزايد لحجم القروض حيث كانت نسبة المديونية في 2005 تقدر بـ 62%، و تدرت بـ 69% في سنة 2006، أما في سنة 2007 فكانت 70% و في سنة 2008 فكانت 77% و هذا المؤشر يفسر المؤشر اللاحق و المتعلق بنسبة الاستقلالية المالية للشركة و التي هي في تناقص مستمر. حيث كنتيجة للجوء الشركة للقروض، فإن الاستقلالية المالية للشركة في تناقص حيث كانت سنة 2005 تقدر بـ 60% ثم سنة 2006 قدرت بـ 46%، أما في سنة 2007 فقدت بـ 43% و أخيرا في سنة 2008 فكانت 31% و هذا لا يعبر عن مؤشر جيد للمؤسسة لأنه قد يغرقها في أزمة عدم السداد لاحقا.

أما على المدى القصير إذ يكفي لها بتسديد مستحققاتها القصيرة الأجل فنلاحظ أن الأصول المتداولة قادرة على تسديد المستحقات الفورية عند إقبال المقرضين على طلبها و هذا من خلال مؤشر نسبة السيولة السريعة و كذلك باقي نسب الخزينة قد لا حظنا أنها قادرة على تسديد مبالغ معتبرة من الديون المستحقة في الأمد القصير. أما ما يخص مؤشر رأس المال العامل و هو أهم مؤشر من المنظور التحليل المالي السيولي فهو موجب كما تبين في الميزانية المالية المختصرة في كل السنوات المدروسة، بالإضافة إلى ذلك هناك نسب تتعلق بهذا المؤشر و هي نسبة تمويل قيم الاستغلال و التي تقدر بـ 28.31، سنة

2005، 21.82 سنة 2006، 44.22 سنة 2007 و 31.33 في سنة 2008 هذه النسبة لها قيمة معيارية حددها خبراء المالية و التي يجب أن تكون 0.66 إلا أن الواقع نجد عكس ذلك لأن كما ورد سابقا أن المؤسسة ذات نشاط خدماتي و ليس إنتاجي (قيم الاستغلال ذات قيمة دنيا مقارنة بباقي بنود الميزانية).

بالنسبة للنسبة المشتقة من رأس المال العامل الثانية و هي نسبة تمويل الأصول المتداولة فنجد صافي رأس المال العامل يساهم في تمويل الأصول المتداولة بنسبة 72% في سنة 2005 و 2006 و بنسبة 78% في سنة 2007 و 46% في سنة 2008.

و عليه :

فالمؤسسة متوازنة على المدى البعيد و كذلك على المدى القصير إلا أنها لا تخلو من عيوب في اتخاذ إستراتيجية التمويل و هذا ما فسرتة كل من نسبة المديونية المتزايدة و نسبة الاستقلالية المالية المنخفضة تدريجيا. فإذا كانت المؤسسة تنوي الاقتراض لغرض اتخاذ إستراتيجية التوسع في النشاط فينصح لها بفتح رأس المال كأحسن بديل عوض الاقتراض على أساس أن تكاليف التمويل مرتفعة.

أحيط هذا التحليل بالكثير من الانتقادات و التحفظات، خصوصا مع التطور السريع للمحيط المالي و الاقتصادي و منها:

- إن هذا النوع من التحليل المالي لا يعطي تصور واضح حول المستوى الأمثل لرأس المال العامل.
- كما أنه لا يبين العلاقة بين رأس المال العامل و الخزينة، بالرغم من أنه يفترض من الخزينة في حالة توفر رأس المال العامل أنها ستكون موجبة.
- كما أن الاعتماد الكلاسيكي على مبدأ سيولة - استحقاق يحاط بكثير من الاستثناءات التي لا تدعم هذين المعيارين.

و هو ما يقودنا الى العنصر الموالي و هو التحليل المالي من المنظور الوظيفي

المطلب الثالث : التحليل المالي من المنظور الوظيفي

أولاً: الانتقال من الميزانية المالية من المنظور أسيولي إلى الميزانية مالية من المنظور الوظيفي الوظيفية

انطلاقاً من ملحق الميزانية المالية من المنظور أسيولي يمكن إنشاء ميزانية مالية من المنظور الوظيفي و ذلك بترتيب عناصر الأصول حسب درجة السيولة المتزايدة و في المقابل جانب الخصوم حسب درجة الاستحقاق المتزايدة و التفصيل للاستخدامات و الموارد إلى دائمة و استخدامات و موارد الاستغلال و خارج الاستغلال و الاستخدامات و الموارد الخزينة كذلك. بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار المبالغ موضوع الدراسة بالقيم الجمالية (القيم تتضمن الاهتلاكات و المثونات)، و في جانب الخصوم الاهتلاكات و المثونات تتدرج ضمن الموارد الدائمة للمؤسسة.

من خلال ما سبق، فإن الميزانيات المالية الوظيفية للسنوات الأربع تكون كالتالي:

جدول رقم (18) : الميزانية الوظيفية لسنة 2005

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
الميزانية	الموارد الذاتية	الميزانية	الاستخدامات الذاتية
255 355 848 154,81	أموال جماعية	236 158 102 216,85	القيم المعنوية
40 000 000 000,00	إعانات الاستثمار	31 001 986,94	الأراضي
1 316 235 011,28	فرق إعادة التقييم	216 394 661,21	تجهيزات الإنتاج
13 228 110 888,02	ديون اتجاه الشركات الحليفة	181 426 737 300,59	تجهيزات اجتماعية
94 508 264 364,54	CAF	599 715 944,10	استثمارات قيد التنفيذ
106 303 237 890,97	احتياطات	53 478 752 324,01	سندات المساهمة
6 010 222 710,70	مؤونات للتسائر و التكاليف	5 500 000,00	
594 158 986,96	الاقتلاكات و المؤونات		
99 698 856 193,31			
7 373 453 474,93	الموارد الدورية	19 197 745 937,96	صافي رأس المال العامل الاجمالي
7 373 453 474,93	موارد الاستثمارات	25 709 375 718,79	الاستخدامات الدورية
2 447 146 402,19	ديون المستثمرين	576 350 248,52	مواد و لوازم
852 149 010,90	ديون المخزونات	3 450 435,75	مخزون في الخارج
346 426 842,65	مبالغ محتفظ بها في الحساب	7 595 890 991,07	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات
1 921 962 157,64	ديون الاستثمارات	1 215 941,00	كفالات مدفوعة
1 805 769 061,55	تسبيقات تجارية	1 896 191,82	حقوق على المخزونات
		5 188 206 253,20	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة
		9 328 996 166,81	تسبيقات على الحساب
		355 072 622,53	تسبيقات الاستثمارات
		2 558 296 868,09	حقوق على الزبائن
18 335 922 243,86	الاقتياح في رأس المال العامل للاستغلال		
0,00	موارد خارج الاستثمارات	0,00	الاستخدامات خارج الاستثمارات
0,00	موارد الخزينة	861 823 694,10	الاستخدامات الخزينة
0,00	سلفات مصرفية	661 823 694,10	أموال جاهزة
262 729 301 629,74	مجموع الموارد	262 729 301 629,74	مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المحاسبية و الميزانية المالية

جدول رقم (19) : الميزانية الوظيفية لسنة 2006

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
306 344 575 899,38	الموارد العامة	289 082 907 422,96	الاستخدامات العامة
40 000 000 000,00	أموال جماعية	22 104 127,99	القيم المعنوية
3 917 022 677,92	إعانات الاستثمار	216 394 661,21	الأراضي
11 288 730 747,30	فرق إعادة التقييم	204 551 341 601,80	تجهيزات الإنتاج
132 598 740 660,06	ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	999 359 233,04	تجهيزات اجتماعية
118 540 081 814,10	التمويل الذاتي CAF	64 465 341 664,18	استثمارات قيد التنفيذ
7 900 686 594,30	الاحتياطات	6 000 000,00	سندات المساهمة
781 401 740,99	مؤونات للسناس و التكاليف	780 000,00	القروض
109 857 993 478,81	الاقتلاكات و المؤونات	18 821 586 134,74	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة
6 451 928 118,26	الموارد الدورية	17 261 668 476,42	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة
6 451 928 118,26	الموارد الدورية	22 137 366 321,62	صافي رأس المال العامل الإجمالي
6 451 928 118,26	موارد الاستغلال	22 137 366 321,62	الاستخدامات الدورية
4 977 819 799,77	ديون الاستثمارات	812 262 151,98	استخدامات الاستغلال
13 972 733,32	ديون المخزونات	2 717 512,20	مواد و لوازم
230 221 447,17	مبالغ محتفظ بها في الحساب	7 609 985 604,11	مخزون في الخارج
1 180 605 498,58	ديون الاستغلال	1 215 941,00	تتبعات و دفعات على الاستثمارات
49 308 639,42	تسبيقات تجارية	1 971 191,82	كفالات مدفوعة
		11 914 939 152,28	حقوق على المخزونات
		1 061 193 268,45	تسبيقات على الحساب
		731 883 567,00	تسبيقات الاستغلال
		1 197 932,78	حقوق على الزبائن
15 685 438 203,36	الاقتياح في رأس المال العامل للاستغلال		حسابات الخصوم المدينة
	موارد خارج الاستغلال		استخدامات خارج الاستغلال
	موارد الخيرية	1 576 230 273,06	استخدامات الخيرية
0,00	سلفات مصرفية	1 576 230 273,06	أموال جاهزة
312 796 504 017,64	مجموع الموارد	312 796 504 017,64	مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المحاسبية و الميزانية المالية

جدول رقم (20) : الميزانية الوظيفية لسنة 2007

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
335,535,354,922,86	الموارد الذاتية	311,505,841,462,79	الاستخدامات الذاتية
40,000,000,000,00	أموال جماعية	194,116,354,78	المصاريف الاعداية
4,479,886,465,65	اعانات الاستثمار	509,706,906,30	القيم المفقودة
9,658,910,132,63	فرق اعادة التقييم	328,528,936,80	الأراضي
146,584,187,774,77	ديون اتحاء الشركاء و الشركات الحليفة	223,973,003,450,23	تجهيزات الإنتاج
134,812,370,549,81	التمويل الذاتي CAF	999,717,079,20	تجهيزات اجتماعية
8,141,132,436,04	الإحتياطات	85,492,932,399,97	استثمارات قيد التنفيذ
2,842,983,880,76	مؤونات الخسائر و التكاليف	6,502,999,98	سندات المساهمة
123,828,254,233,01	الإقتلاكات و المؤونات	1,148,333,45	القروض
		185,002,08	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة
		24,029,513,460,07	صافي رأس المال العامل الإجمالي
6,184,725,296,83	الموارد الأوربية	28,556,141,743,25	الاستخدامات الأوربية
6,184,725,296,83	مؤونات الإستغلال	28,556,141,743,25	الاستخدامات الإستغلال
4,495,185,403,39	ديون الإستثمارات	830,924,055,00	مواد و لوازم
77,560,637,38	ديون المخزونات	1,398,648,24	مخزون في الخارج
48,316,559,38	مبالغ محتفظ بها في الحساب	8,676,087,773,22	تسبيقات و دفعات على الإستثمارات
869,710,589,09	ديون الإستغلال	316,000,00	كفالات مدفوعة
693,952,107,59	تسبيقات تجارية	3,993,000,00	حقوق الإستثمارات الأخرى
		44,025,149,25	حقوق على المخزونات
		15,917,781,107,02	تسبيقات على الحساب
		929,878,838,58	تسبيقات الإستغلال
		2,160,034,630,52	حقوق على الزبائن
		1,702,541,42	حسابات الخصوم المدينة
22,381,416,446,42	الإحتياج في رأس المال العامل للإستغلال		
	موارد خارج الإستغلال		استخدامات خارج الإستغلال
	مؤونات الخيرية	1,648,097,013,65	استخدامات الخيرية
	سلفات مصرفية	1,648,097,013,65	
341,720,080,219,69	مجموع المؤونات	341,720,080,219,69	مجموع الإستخدامات
			أموال جاهزة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المحاسبية و الميزانية المالية

جدول رقم (21) : الميزانية الوظيفية لسنة 2008

المبالغ	الموارد	المبالغ	الاستخدامات
383 053 747 789,06	الموارد الذاتية	366 127 260 351,49	الاستخدامات الذاتية
40 000 000 000,00	أموال جماعية	520 076 325,56	المصاريف الإعدادية
4 428 156 948,26	إعانات الاستثمار	328 528 926,80	القيم المعنوية
8 188 961 985,10	فرق إعادة التقييم	273 475 067 192,31	الأراضي
182 982 624 768,87	ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	999 675 433,90	تجهيزات الإنتاج
147 454 004 086,83	التمويل الذاتي CAF	90 797 267 337,71	تجهيزات اجتماعية
-4 849 737 301,04	نتائج رهن الخصيص	6 503 000,00	استثمارات قيد التنفيذ
8 141 132 436,04	الاحتياطات	142 025,21	سندات المساهمة
4 946 677 349,15	مؤونات للخصائر و التكاليف		حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة
139 215 931 602,68	الإقتلاكات و المؤونات		
16 530 278 092,44	الموارد الدورية	16 926 487 427,57	صافي رأس المال العامل الإجمالي
16 530 278 092,44	مؤونات الإستغلال	32 377 326 477,37	الإستخدامات الدورية
4 966 583 186,32	ديون الإستثمارات	788 801 719,57	استخدامات الإستغلال
126 459 830,12	ديون المخزونات	2 060 623,06	مواد و لوازم
93 581 259,16	مبالغ محتفظ بها في الحساب	9 742 659 225,71	مخزون في الخارج
1 135 488 210,02	ديون الإستغلال	946 000,00	تسبيقات و دفعات على الإستثمارات
8 569 807 285,40	تسبيقات تجارية	141 142 897,27	كالات مدفوعة
1 638 358 321,42	ديون مالية - سلفات مصرفية-	18 619 836 829,97	حقوق الإستثمارات الأخرى
15 847 048 384,93	الإحتياج في رأس المال العامل للإستغلال	791 209 103,69	حقوق على المخزونات
	مؤونات خارج الإستغلال	2 288 785 433,23	تسبيقات على الحساب
	مؤونات الخزينة	1 884 524,87	تسبيقات الإستغلال
			حقوق على الزبائن
			حسابات الخصوم المدينة
399 584 025 881,50	مجموع الموارد	1 079 439 052,64	استخدامات خارج الإستغلال
			استخدامات الخزينة
			أموال جاهزة
			مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانية المحاسبية و الميزانية المالية.

ثانيا : مؤشرات التحليل المالي من المنظور الوظيفي

يمكن تحليل الميزانيات المالية الوظيفية بالاعتماد على ثلاثة مؤشرات رئيسية و هي صافي رأس المال العامل الإجمالي، الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي (الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال + الاحتياج وفي رأس المال العامل خارج الاستغلال) و صافي الخزينة الإجمالية.

➤ حساب مؤشر صافي رأس المال العامل الإجمالي
صافي رأس المال العامل الإجمالي = الموارد الدائمة - الاستخدامات الدائمة

السنة	صافي رأس المال العامل الإجمالي	النتيجة (دج)
2005	236 158 102 216, 85 - 255 355 848 154, 81	19 197 745 937, 96
2006	289 082 907 422, 96 - 306 344 575 899, 38	17 261 668 476, 42
2007	311 505 841 462, 79 - 335 535 354 922, 86	24 029 513 460, 07
2008	366 127 260 351.49 - 383 053 747 789.06	16 926 487 437.57

نلاحظ من خلا الجدول أعلاه أن صافي رأس المال العامل الإجمالي موجب على مدار الأربع سنوات و هذا ما يفسر أن المؤسسة متوازنة على المدى البعيد، إلا أن هذا لا يكفي و هذا يدعونا إلى حساب مؤشر آخر و هو الاحتياج في رأس المال العامل.

➤ حساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي
الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي = إ.ر.م.ع. للاستغلال + إ.ر.م.ع. خارج الاستغلال.

حيث إ.ر.م.ع. الاستغلال = استخدامات الدورية للاستغلال - موارد الدورية للاستغلال

السنة	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي	النتيجة (دج)
2005	7 373 453 474, 93 - 25 709 375 718, 79	18 335 922 243, 86
2006	6 451 928 118, 26 - 22 137 366 321, 62	15 685 438 203, 36
2007	6 184 725 296,83 - 28 566 141 743,25	22 381 416 446,42
2008	16 530 278 092.44 - 32 377 326 477.37	15 847 048 384.93

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة لها احتياجات في رأس المال العامل غير مستقرة 2005_2006 متناقصة، 2007_2006 متزايدة و 2008_2007 متناقصة و لا يمكن أن نقول أن المؤسسة متوازنة إلا بعد حساب مؤشر آخر و هو مؤشر الخزينة الإجمالية.

➤ حساب صافي الخزينة الإجمالية:

الخزينة = صافي رأس المال العامل الإجمالي - الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي

السنة	الخزينة	النتيجة (دج)
2005	18 335 922 243, 86 - 19 197 745 937, 96	861 823 694,10
2006	15 685 438 203, 36 - 17 261 668 476, 42	1 576 230 273,06
2007	22 381 416 446,42 - 24 029 513 460, 07	1 648 097 013.65
2008	15 847 048 384.93 - 16 926 487 437.57	1 079 439 052.64

فبعد حساب هذا المؤشر و كما تبين في الجدول أعلاه فإن المؤسسة متوازنة على المدى الطويل و القصير أي المؤسسة مولت جميع الأصول الهيكلية (الاستثمارات) و بقي لها فائض استطاع تلبية الاحتياجات الدورية بنسبة 100% و بقي جزء من صافي رأس المال العامل وضع تحت تصرف الخزينة و هذا ما يعبر عن الخزينة بأنها موجبة.

الخلاصة :

المؤسسة متوازنة حسب المنظور الوظيفي رغم الاحتياجات حيث أن هناك صافي رأس المال العامل موجب و الذي يستطيع تغطية الاحتياج الإجمالي.

و بما ان التحليل الوظيفي

✓ يعتمد على السيزانية الوظيفية و أهم ما يباب عليها أنها تدسج السبلات و التي تعتبر من عناصر الاستغلال قصيرة الأجل في الموارد الدائمة و التي تعتبر موارد طويلة الأجل؛

✓ يعتبر الخزينة كمجرد حاصل لعملية تمويل الموارد للاستخدامات مما يدفع المسير المالي إلى البحث عن خزينة تقترب من الصفر إلا أن المعاملات المالية الحديثة تركز على ضرورة توفر الخزينة على مستويات سيولة معتبرة للتمتع بالمرونة المالية و تمويل مختلف العمليات بصورة فعالة؛

✓ يعتمد على الميزانية و جدول حسابات النتائج يعطي تصور ساكن لهيكل المؤسسة، و لا يعطي رؤية ديناميكية حول الوضعية المالية

و هو ما يقودنا إلى العنصر الموالي و المتمثل في التحليل المالي باستخدام طريقة التدفقات.

المطلب الرابع : التحليل المالي باستخدام طريقة التدفقات

أولاً: إعداد جدول التمويل و جدول تدفقات الخزينة الحديث (حسب المعيار المحاسبي العالمي رقم 07)
إن أهم ما يميز في هذا التحليل و المعمول به حالياً في المؤسسات الاقتصادية هو جدول التمويل و جدول تدفقات الخزينة الحديث الذي يخضع إلى معايير المحاسبة الدولية، لذلك سنقوم بإنشاء جدول التمويل و جدول تدفقات الخزينة¹⁵² الحديث بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للسنوات الأربع للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء و ذلك بإعداد جداول تغيرات الميزانية 2005-2006، 2006-2007 و 2007-2008.

¹⁵² C.Maillet-Baudrier et A. Le Manh : Les normes comptables internationales, Ed Foucher, Paris 2006, P 37

جدول رقم (22) : جدول تغير عناصر الميزانية الوظيفية لسنة 2005 و 2006

الاستخدامات	الفرق	الموارد	الفرق
الاستخدامات الدائمة	52 924 805 206.11	الموارد الدائمة	50 988 727 744.57
المصاريف الاعدادية		أموال جماعية	-
القيم المعقوية	8 897 858.95	اعانات الاستثمار	2 600 787 666.64
الأرضي	-	فرق اعادة التقييم	1 939 380 140.72
تجهيزات الإنتاج	23 124 604 301.21	ديون اتجاه الشركات الحليفة	38 090 476 295.52
تجهيزات اجتماعية	356 711.06	التمويل الذاتي CAF	12 236 843 923.13
استثمارات قيد التنفيذ	10 986 589 340.17	الاحتياطات	1 890 463 883.60
سندات المساهمة	500 000.00	موزونات للخصائر و التكاليف	187 242 754.03
القروض	780 000.00	الاهتلاكات و الموزونات	10 159 137 285.50
حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة	18 821 586 134.74		
صافي رأس المال العامل الاجمالي	1 936 077 461.54		
الاستخدامات الدورية	3 572 009 397.17	الموارد الدورية	921 525 356.67
استخدامات الاستقلال	3 572 009 397.17	موارد الاستقلال	921 525 356.67
مواد و لوازم	135 911 903.46	ديون الاستثمارات	2 530 673 397.58
مخزون في الخارج	732 923.55	ديون المخزونات	838 176 277.58
تسبيقات و دفعات على الاستثمارات	85 905 386.96	مبالغ محتفظ بها في الحساب	1 16 205 395.48
كفالات مدفوعة	-	ديون الاستقلال	741 356 659.06
حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة	5 088 206 253.20	تسبيقات تجارية	1 756 460 422.13
حقوق على المخزونات	75 000.00		
تسبيقات على الحساب	2 585 942 985.47		
تسبيقات الاستقلال	706 120 645.92		
حقوق على الزبائن	1 826 413 301.09		
حسابات الخصوم المدينة	1 197 932.78	الاحتياج في رأس المال العامل للاستقلال	2 650 484 040.50
استخدامات خارج الاستقلال	-	موارد خارج الاستقلال	
استخدامات الخزينة	714 406 578.96	موارد الخزينة	
أموال جاهزة	714 406 578.96	سلفات مصرفية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية الوظيفية.

مجلس

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية الوظيفية.

جدول رقم (24) : جدول تغير عناصر الميزانية الوظيفية لسنة 2006 و 2007

الفرق	الموارد	الفرق	الاستخدامات
29 190 779 023.48	الموارد الدائمة	22 422 934 039.83	الاستخدامات الدائمة
-	أموال جماعية	154 116 354.78	المصاريف الاتحادية
562 863 787.73	إعانات الاستثمار	487 602 778.31	القيم المعقولة
- 1 629 820 614.67	فرق إعادة التقييم	112 134 275.59	الأراضي
13 985 447 114.71	ديون اتجاه الشركات الحليفة	19 421 661 848.43	تجهيزات الإنتاج
16 272 288 735.71	التمويل الذاتي CAF	357 846.16	تجهيزات اجتماعية
240 445 841.74	الإحتياطيات	21 027 590 735.79	استثمارات قيد تنفيذ
2 061 582 139.77	مؤنات للمضائل و التكاليف	502 999.98	سندات المساهمة
13 970 260 754.20	الاهتلاكات و المؤنات	368 333.45	القروض
- 267 202 821.43	الموارد الدورية	- 18 821 401 132.66	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة
- 267 202 821.43	موارد الاستغلال	6 428 755 421.63	صافي رأس المال العامل الاجملي
- 267 202 821.43	ديون الاستثمارات	6 428 755 421.63	الاستخدامات الدورية
- 482 634 396.38	ديون المخزونات	18 661 903.02	استخدامات الاستغلال
63 587 904.06	مبالغ محتفظ بها في الحساب	- 1 318 863.96	مواد و لوازم
- 181 904 887.79	ديون الاستغلال	1 056 102 169.11	مخزون في الخارج
- 310 894 909.49	تسبيقات تجارية	- 899 941.00	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات
644 643 468.17		3 993 000.00	كالات مدفوعة
		42 053 957.43	حقوق على الاستثمارات الأخرى
		4 002 841 954.74	حقوق على المخزونات
		- 131 314 429.87	تسبيقات على الحساب
		1 428 151 063.52	تسبيقات الاستغلال
	الإحتياج في رأس المال العامل للاستغلال	504 608.64	حقوق على الزبائن
6 695 978 243.06	موارد خارج الاستغلال	-	حسابات الخصوم المدينة
-	موارد الخزينة	71 856 740.59	استخدامات خارج الاستغلال
-	سلفات مصرفية	71 856 740.59	استخدامات الخزينة
28 923 576 202.05	مجموع الموارد	28 923 576 202.05	أموال جاهزة
			مجموع الاستخدامات

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية الوظيفية.

جدول رقم (25) : إعداد جدول التمويل لسنة 2006 و 2007

التغير في المبلغ	التغير في الموارد	التغير في المبلغ	التغير في الاستخدامات
49 642 000 770.81	التغير في الموارد الدائمة	42 874 155 787.16	التغير في الاستخدامات الدائمة
30 820 599 638.15	زيادة في الموارد الدائمة	41 244 335 172.49	زيادة في الاستخدامات الدائمة
562 863 787.73	إعانات الاستثمار	194 116 354.78	المصاريف الإعدادية
13 985 447 114.71	ديون اتجاه الشركاءو الشركات الحليفة	487 602 778.31	القيم المعقولة
16 272 288 735.71	التمويل الذاتي CAF	112 134 275.59	الأراضي
		19 421 661 848.43	تجهيزات الإنتاج
		357 846.16	تجهيزات اجتماعية
		21 027 590 735.79	استثمارات قيد التنفيذ
		502 999.98	سندات المساهمة
		368 333.45	القروض
18 821 401 132.66	نقص في الاستخدامات الدائمة	1 629 820 614.67	نقص في الموارد الدائمة
18 821 401 132.66	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة	1 629 820 614.67	فرق إعادة التقييم
	التغير في الموارد التورية	6 767 844 983.65	التغير في صافي رأس المال العامل
841 764 607.06	الزيادة في م التورية ما عدا السلفات	7 337 742 850.12	التغير في الاستخدامات التورية
708 231 372.23	ديون المخزونات	6 562 308 656.46	الزيادة في أ المتكاملة ما عدا القيم الجاهزة
63 587 904.06	تسبيقات تجارية	18 661 903.02	مواو و الوازم
644 643 468.17		1 066 102 169.11	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات
		3 993 000.00	حقوق الاستثمارات الأخرى
		42 053 957.43	حقوق على المخزونات
		4 002 841 954.74	تسبيقات على الحساب
		1 428 151 063.52	حقوق على الزبائن
		504 608.64	حسابات الخصوم المدينة
133 533 234.83	نقص في أ المتكاملة ما عدا القيم الجاهزة	975 434 193.66	نقص في م التورية ما عدا السلفات
1 318 863.96	مخزون في الخارج	482 634 396.38	ديون الاستثمارات
899 941.00	كفالات مدفوعة	181 904 887.79	مبالغ محتفظ بها في الحساب
131 314 429.87	تسبيقات الاستثمار	310 894 909.49	ديون الاستثمار
6 695 978 243.06	التغير في الاحتياج لرأس المال العامل للاستقلال		
0.00	التغير في موارد الخزينة	71 866 740.59	التغير في استخدامات الخزينة
		71 866 740.59	التغير في الخزينة
50 483 765 377.87	مجموع التغير في الموارد	50 483 765 377.87	مجموع التغير في الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية الوظيفية.

جدول رقم (26) : جدول تغير عناصر الميزانية الوظيفية لسنة 2007 و 2008

الفرق	الموارد	الفرق	الاستخدامات
47 518 392 866.20	الموارد الدائمة	54 621 418 888.70	الاستخدامات الدائمة
-	أموال جماعية	-194 116 354.78	المصاريف الاعدادية
- 51 729 517.39	اعانات الاستثمار	10 369 419.26	القيم المغفوة
- 1 469 948 147.53	فرق اعادة التقييم	0.00	الأراضي
36 398 436 994.10	ديون اتجاه الشركات الحليفة	49 502 063 742.08	تجهيزات الإنتاج
12 641 633 537.02	التمويل الذاتي CAF	-41 595.30	استثمارات قيد التنفيذ
-	الاحتياطات	5 304 334 987.74	سندات المساهمة
2 103 693 468.39	مؤثرات للمصارف و التكاليف	0.02	القروض
15 387 677 369.67	الاهتلاكات و المؤثرات	-1 006 308.24	حقوق على الشركات و الشركات الحليفة
-4 849 737 301.04	نتائج رهن الخصيص	-185 002.08	صافي رأس المال العامل الاجمالي
10 345 552 795.61	الموارد الدورية	-7 103 026 022.50	الاستخدامات الدورية
10 345 552 795.61	موارد الاستثمار	3 811 184 734.12	استخدامات الاستثمار
471 397 782.93	ديون الاستثمارات	- 42 122 335.43	مواد و لوازم
48 899 192.74	ديون المخزونات	661 994.82	مخزون في الخارج
45 264 699 78	مبالغ محتفظ بها في الحساب	1 066 571 472.49	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات
265 777 620.93	ديون الاستثمار	630 000.00	كفالات مدفوعة
7 875 855 177.81	تسبيقات تجارية	- 3 993 000.00	حقوق الاستثمارات الأخرى
-	الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال	97 117 748.02	حقوق على المخزونات
- 6 534 368 061.49	موارد خارج الاستثمار	2 702 055 742.95	تسبيقات على الحساب
-	موارد الخزينة	- 138 669 734.89	تسبيقات الاستثمار
-	-	128 750 852.71	حقوق على الزبائن
-	-	181 993.45	حسابات الخصوم المدينة
57 863 945 661.81	مجموع الموارد	57 863 945 661.81	مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية الوظيفية.

جدول رقم (27) : إعداد جدول التمويل لسنة 2007 و 2008

التغير في المبالغ	التغير في الموارد	التغير في المبالغ	التغير في الاستعمالات
49 235 419 791.52	التغير في الموارد الدائمة	56 334 445 814.02	التغير في الاستعمالات الدائمة
49 040 070 531.12	زيادة في الموارد الدائمة	54 814 768 149.10	زيادة في الاستعمالات الدائمة
-	أموال جماعية	10 369 419.26	القيم المعقوية
36 398 436 994.10	ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	0.00	الأراضي
12 641 633 537.02	التمويل الذاتي CAF	44 502 063 742.08	تجهيزات الإنتاج
		3 304 334 987.74	استثمارات قيد التنفيذ
		0.02	سندات المساهمة
195 349 260.40	نقص في الاستعمالات الدائمة	1 521 577 664.92	نقص في الموارد الدائمة
194 116 354.78	المصاريف الاعدادية	51 729 517.39	اعانات الاستمثر
41 595.30	تجهيزات اجتماعية	1 469 948 147.53	فرق اعادة التقويم
1 006 308.24	القروض		
185 002.08	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة		
6 534 368 061.49	التغير في رأس المال العامل الاجمالي		
10 530 337 865.93	التغير في الموارد الدورية	3 995 969 804.44	التغير في الاستعمالات الدورية
10 345 552 795.61	الزيادة في م التوربية ما عدا المبالغ	3 995 969 804.44	الزيادة في م التوربية ما عدا القيم الجاهزة
471 397 782.93	ديون الاستثمارات	661 994.82	مخزون في الخارج
48 899 192.74	ديون المخزونات	1 066 571 472.49	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات
45 264 699.78	مبالغ محتفظ بها في الحساب	630 000.00	كالات مدفوعة
265 777 620.93	ديون الاستقلال	97 117 748.02	حقوق على المخزونات
7 875 855 177.81	تسبيقات تجارية	2 702 055 742.95	تسبيقات على الحساب
1 638 358 321.42	ديون مالية	128 750 852.71	حقوق على الزبائن
184 785 070.32	نقص في م المتداولة ما عدا القيم الجاهزة	181 993.45	حسابات الخصوم المدينة
42 122 335.43	مواد و لوازم		
3 993 000.00	حقوق الاستثمارات الأخرى	6 534 368 061.49	نقص في م التوربية ما عدا المبالغ
138 669 734.89	تسبيقات الاستقلال	6 534 368 061.49	التغير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستقلال
-	التغير في موارد الخزينة		التغير في استعمالات الخزينة
568 657 961.01	التغير في الخزينة		
60 334 415 618.46	مجموع التغير في الموارد	60 334 415 618.46	مجموع التغير في الاستعمالات

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية الوظيفية.

ثانيا: إعداد جدول تدفقات الخزينة الجديد

جدول رقم(28): جدول تدفقات الخزينة الجديد 2005-2006 حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 07

	أ - تدفقات خزينة الاستغلال
12 236 843 923.13	التمويل الذاتي
-2 650 484 040.50	التغير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال
14 887 327 963.63	خزينة الاستغلال
	ب - تدفقات خزينة الاستثمار
9 254 570.01	تنازل عن الاستثمار
52 934 059 776.12	حياسة الاستثمار
-52 924 805 206.11	خزينة الاستثمار
	ج - تدفقات التمويل
	رفع رأس المال
2 600 787 666.64	إعانات الاستثمار
38 090 476 295.52	الحصول على قروض جديدة
1 939 380 140.72	فرق إعادة التقدير
38 751 883 821.44	خزينة التمويل
714 406 578.96	الخزينة الاجمالية (أ+ب+ج)

جدول رقم(29): جدول تدفقات الخزينة الجديد 2006-2007 حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 7

	أ - تدفقات خزينة الاستغلال
16 272 288 735.71	التمويل الذاتي
6 695 978 243.06	التغير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال
9 576 310 492.65	خزينة الاستغلال
	ب - تدفقات خزينة الاستثمار
18 821 401 132.66	تنازل عن الاستثمار
41 244 335 172.49	حياسة الاستثمار
-22 422 934 039.83	خزينة الاستثمار
	ج - تدفقات التمويل
	رفع رأس المال
562 863 787.73	إعانات الاستثمار
13 985 447 114.71	الحصول على قروض جديدة
1 629 820 614.67	فرق إعادة التقدير
12 918 490 287.77	خزينة التمويل
71 866 740.59	الخزينة الاجمالية (أ+ب+ج)

جدول رقم(30): جدول تدفقات الخزينة الجديد 2007-2008 حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 07

أ - تدفقات خزينة الاستغلال	
12 641 633 537.02	التمويل الذاتي
-6 534 368 061.49	التغير في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال
19 176 001 598.51	خزينة الاستغلال
ب - تدفقات خزينة الاستثمار	
195 349 260.40	تنازل عن الاستثمار
54 816 768 149.10	حيازة الاستثمار
-54 621 418 888.70	خزينة الاستثمار
ج - تدفقات التمويل	
36 398 436 994.10	رفع رأس المال
	الحصول على قروض جديدة
	إعانات الاستثمار
	فرق إعادة التقدير
51 729 517.39	
1 469 948 147.53	
34 876 759 329.18	خزينة التمويل
-568 657 961.01	الخزينة الاجمالية (أ+ب+ج)

ثالثا: التقرير المالي

✓ الفترة 2005-2006

إن كل من رأس المال العامل لسنة 2005 و سنة 2006 موجب و هذا ما رأيناه في التحليل الوظيفي ، إلا أن جدول التمويل يوضح أن هناك نقصان في رأس المال العامل و كذلك هناك نقصان في الاحتياجات للرأس المال العامل حيث النقصان في الاحتياج اكبر من النقصان في رأس المال العامل و هذا ما يفسر الزيادة في الخزينة و التي بقيت موجبة.

✓ الفترة 2006-2007

إن كل من رأس المال العامل لسنة 2006 و سنة 2007 موجب (فائض) و هذا ما رأيناه في التحليل الوظيفي ، إلا أن جدول التمويل يوضح أن هناك زيادة في رأس المال العامل و هذا ما ينص عليه مبدأ التوازن المالي فالمؤسسة انتقلت من حالة توزن مالي حسن إلى وضعية أحسن . بالإضافة إلى ذلك نجد المؤسسة قد تزايدت احتياجاتها مقارنة مع السنة التي سبقتها (2006) أي المؤسسة دائما تسعى إلى توسيع النشاط لذلك نجد الموارد الدورية لا تغطي كامل احتياجات المؤسسة في الدورة الاستغلالية. كما نجد أن المؤسسة لها امتياز في وجود فائض في الخزينة الإجمالية مقارنة مع السنة الماضية (2006) هذا يعني أن الزيادة في ص ر م ع أكبر من الزيادة في احتياجات المؤسسة لذلك نجد التغير في الخزينة كان ايجابيا.

✓ الفترة 2007-2008

إن كل من رأس المال العامل لسنة 2007 و سنة 2008 موجب و هذا ما رأيناه في التحليل الوظيفي ، إلا أن جدول التمويل يوضح أن هناك نقصان في رأس المال العامل و كذلك هناك نقصان في الاحتياجات للرأس المال العامل حيث النقصان في ص ر م ع أكبر من النقصان في الاحتياج في رأس المال العامل و هذا ما يفسر النقصان في الخزينة و رغم ذلك بقيت موجبة.

إن التحليل الوظيفي و جدول التمويل لم يتوصلا إلى وجود سبب في زيادة أو نقصان الخزينة الإجمالية و لذلك توجب على المؤسسات حديثا التصريح بجدول هو جدول تدفقات الخزينة الحديث.

فمن خلال هذا الجدول نرى بأنه في السنوات الأربع كانت التغييرات في خزينة الاستغلال و خزينة التمويل موجبة، بينما في خزينة الاستثمار سالبة.

إن وضعية خزينة الاستغلال الموجبة تبين أن الشركة استطاعت أن تخلق ثروة ذاتية من خلال صافي التمويل الذاتي بعد تلبية احتياجات الاستغلال، حيث نجد أن العناصر التي أدت إلى وجود خزينة موجبة هي خزينة التمويل بالدرجة الأولى ثم تليها خزينة الاستغلال أما خزينة الاستثمار فقد كانت سالبة و هذا ما يدل كما سبق القول من قبل أن هذه الشركة هي بصدد تنفيذ برنامجها التوسعي.

المبحث الثاني: دراسة نتيجة و مردودية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

إن نتيجة أي شركة تمثل الواجهة، و نظرا لهذه الأهمية سيتم في هذا المبحث دراسة تطور نتيجة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ثم بعد ذلك سنقوم بدراسة مردودية الشركة حيث سنتناول المردودية التجارية، الاقتصادية و المالية و أخيرا سنقارن مردودية الشركة محل الدراسة مع الشركات الأوروبية المختصة في نقل الكهرباء حيث سنتناول الشركة الفرنسية لنقل الكهرباء RTE و الشركة الإسبانية لنقل الكهرباء (RED ELECTRICA).

المطلب الأول : دراسة نتيجة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

للوصول إلى النتيجة الصافية لبد لنا من المرور على مجموعة من المراحل، نبدأ أولا بحساب القيمة المضافة ثم نتيجة الاستغلال فنتيجة السنة المالية.

إنطاقا من جداول حساب النتائج للسنوات الأربع (2005_2008)، نقوم بإعداد الجدول التالي و الذي يبين تطور نتيجة الشركة

جدول رقم (31) : تكوين نتيجة المؤسسة

رقم الحسابات	اسم الحسابات	2005	2006	التطور %	2007	التطور %	2008	التطور %
80	الهامش الإجمالي	0.00	0.00		0.00		0.00	
81	القيمة المضافة	1٤ 160 832 505.69	17 472 466 528.91	8%	19 078 603 022.04	9%	18 923 086 480.25	-1%
83	نتيجة الاستغلال	≡ 502 638 087.45	2 846 847 837.33	-19%	1 997 033 618.54	-30%	-2 768 818 498.00	
880	النتيجة الإجمالية للسنة المالية	4 668 280 077.10	2 227 243 508.60	-52%	323 250 086.09	-85%	-4 849 737 301.04	
889	ضرائب على الأرباح	861 652 972.00	336 779 625.00	-61%	82 804 244.35	-75%		
88	نتيجة السنة المالية	≡ 806 627 105.10	1 890 463 883.60	-50%	240 445 841.74	-87%	-4 849 737 301.04	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول حساب النتائج

تم حساب نسب التطور باستخدام طريقة الإحلال المتسلسل لعلاقات الجمع والطرح. نلاحظ من الجدول أن الهامش الإجمالي معدوم، ذلك لأن المؤسسة تمارس نشاط خدماتي أي تنقل الكهرباء من أجل بيعها.

حققت المؤسسة خلال سنة 2005 قيمة مضافة قدرت بـ 16 160 832 505.69 دج وفي العام التالي أي سنة 2006 حققت قيمة مضافة قدرت بـ 17 472 466 528.91 دج محققة بذلك زيادة تقدر بـ 8%، فهذا دليل على نمو المؤسسة، و ترجع أسباب هذه الزيادة إلى زيادة معتبرة في الاداءات المقدمة بـ 8% مع زيادة ضعيفة في مواد و لوازم مستهلكة و في الخدمات و المقدرة بـ 1%. في سنة 2008 انخفضت القيمة المضافة بالمقارنة مع السنة التي سبقتها 2007 بنسبة بـ 1% و هذا الانخفاض راجع أساسا إلى الارتفاع الكبير في الاستهلاك من المواد و لوازم مستهلكة و كذا الخدمات حيث زادت الأولى بنسبة بـ 21% و الثانية بـ 81%.

أما بالنسبة لنتيجة الاستغلال فهي في تناقص متزايد من سنة إلى أخرى:

- ✓ من سنة 2005 إلى 2006 : نتيجة الاستغلال سنة 2005 قدرت بـ 3 502 638 087.45 دج ثم انخفضت إلى 2 846 847 837.33 دج أي بنسبة انخفاض قدرت بـ 19% .
- ✓ من سنة 2006 إلى 2007 : في سنة 2007 ، بلغت نتيجة الاستغلال 1 997 033 618.54 دج أي بنسبة انخفاض قدرت بـ 30% بالمقارنة مع السنة السابقة.
- ✓ من سنة 2007 إلى 2008: نتيجة الاستغلال سنة 2008 سلبية حيث بلغت -2 768 818 498.00 دج و كانت بنسبة الانخفاض كبيرة جدا قدرت بـ 239% بالمقارنة مع السنة السابقة.

و هذا راجع أساسا للزيادة الهائلة في المصاريف خاصة :

- ✓ مصاريف المستخدمين: زادت من 2006 إلى 2007 بـ 4% و من سنة 2007 إلى 2008 بـ 19%.
- ✓ مصاريف مالية: زادت من 2005 إلى 2006 بـ 13% و من سنة 2006 إلى 2007 بـ 35% و من سنة 2007 إلى 2008 بـ 9%.
- ✓ مخصصات الاستهلاك و المؤونات: زادت من 2005 إلى 2006 بـ 21% و من سنة 2006 إلى 2007 بـ 13% و من سنة 2007 إلى 2008 بـ 44%.

أما النتيجة الإجمالية للسنة المالية فهي الأخرى في تناقص مستمر حيث كانت في سنة 2005 4 668 280 077.10 دج ثم انخفضت سنة 2006 إلى 2 227 243 508.60 دج أي بنسبة انخفاض قدرت بـ 52% وواصلت انخفاضها سنة 2007 لتبلغ 323 250 086.09 دج حيث قدرت نسبة الانخفاض بـ 85%، أما سنة 2008 فكانت النتيجة الإجمالية للسنة المالية سلبية و التي قدرت بـ -4 849 737 301.04 دج. يرجع هذا التناقص الحاد في النتائج و الذي أدى في النهاية إلى أن تكون نتيجة السنة المالية في سنة 2008 سلبية إلى الزيادة المعتبرة في المصاريف حيث أن درجة نمو النتائج (4%) ضعيفة بالمقارنة مع التكاليف (35%) ، و هذا ما يتضح لنا من خلال الجدولين التاليين.

تطور النتائج

جدول رقم (32) : حساب تطور النتائج (المجموعة 7)

نسبة التطور (07-08)	سنة 2008	نسبة التطور (06-07)	سنة 2007	نسبة التطور (05-06)	سنة 2006	سنة 2005	اسم الحسابات	رقم الحسابات
30%	499 325 923,46	9%	383 445 666,23	65%	350 449 470,56	211 880 184,36	إنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة	73
10%	26 094 723 379,29	8%	23 741 999 332,53	8%	21 936 836 261,26	20 360 297 913,62	اداءات مقفمة	74
4%	214 653 354,42	-10%	206 633 792,53	-62%	230 176 800,89	599 163 687,28	تحويل تكاليف الإنتاج	75
470%	49 361 664,21	-69%	8 663 063,28	13%	27 704 606,38	24 607 566,17	نواتج متنوعة	77
8066%	491 697 336,01	-95%	608 809,27	27%	11 185 906,82	8 833 992,67	تحويل تكاليف الاستغلال	78
-33%	3 721 118 864,67	99%	5 552 076 286,70	-43%	2 789 224 140,93	4 855 917 443,81	نواتج خارج الاستغلال	79
4%	31 070 880 522,06	18%	29 893 426 950,54	-3%	25 345 577 186,84	26 060 700 787,91	المجموع	

نلاحظ بان الحساب 74 و المتمثل في "اداءات مقدمة" و هو النشاط الرئيسي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء عرف تطورا مستقرا من سنة إلى أخرى، حيث كان معدل التطور من سنة 2006 الى سنة 2007 هو 8% و بلغ 10 % سنة 2008. هذا التطور ناتج أساسا من تطور شبكة نقل الكهرباء التي قفرت من 16894 كلم سنة 2005 الى 19571 كلم سنة 2008 و هو ما سمح لهذه الشبكة من حمل طاقة قدرت بـ 31332 جيجا واط ساعي سنة 2005 ثم قفرت الى 37627 جيجا واط ساعي سنة 2008. أما السعر فعرف استقرارا خلال هذه الفترة.

تطور المصاريف

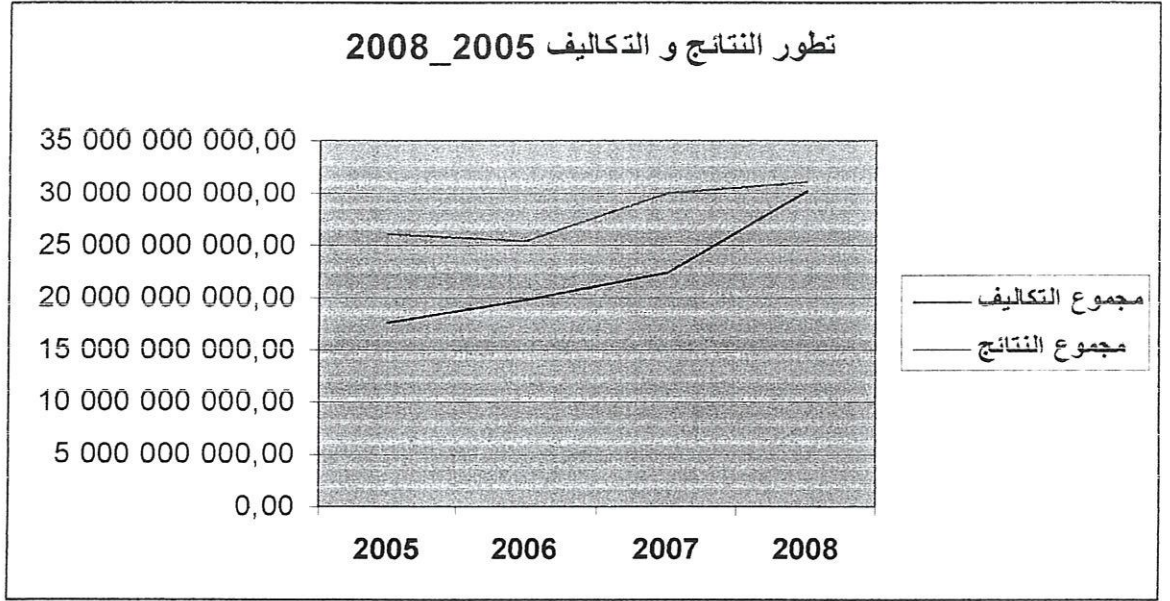
جدول رقم (33) : حساب تطور التكاليف (المجموعة 6)

نسبة التطور (07-08)	سنة 2008	نسبة التطور (06-07)	سنة 2007	نسبة التطور (05-06)	سنة 2006	سنة 2005	اسم الحسابات	رقم الحسابات
21%	2 651 412 664,42	2%	2 199 355 458,11	1%	2 162 707 355,43	2 148 462 689,89	مواد و لوازم مستهلكة	61
71%	5 234 203 512,50	6%	3 054 120 311,14	1%	2 882 288 648,37	2 862 046 589,68	الخدمات	62
19%	1 661 336 813,42	4%	1 395 063 189,16	-2%	1 344 085 155,42	1 378 185 922,96	مصاريف المستخدمين	63
24%	46 995 997,96	-92%	37 843 208,73	4%	450 639 887,75	432 012 202,89	الضرائب و الرسوم	64
9%	5 646 504 117,27	35%	5 204 112 798,25	13%	3 848 567 538,24	3 417 708 733,19	مصاريف مالية	65
-11%	320 258 092,09	272%	360 379 816,45	-10%	96 765 106,09	107 439 866,80	مصاريف متنوعة	66
44%	14 557 808 957,73	13%	10 093 442 263,46	21%	8 924 451 517,28	7 356 289 251,24	مخصصات الاستهلاك و الموزونات	68
35%	30 118 580 155,39	13%	22 344 317 045,30	11%	19 705 505 208,58	17 702 145 256,65	المجموع	

إن درجة نمو التكاليف مقابل خاصة إذا نظرنا إلى تكاليف الخدمات، تكاليف لمستخدمين و المصاريف المتنوعة، فبالنسبة للخدمات نجد ما قفزت من 1% سنة 2006 إلى 71% سنة 2008 حيث يرجع السبب الرئيسي وراء ذلك إلى زيادة مصاريف النقل، مصاريف التثقل و مصاريف البريد، أما مصاريف المستخدمين فقد زادت بنسبة 4% سنة 2007 ثم قفزت إلى 19% سنة 2008 حيث يرجع السبب الرئيسي وراء ذلك إلى زيادة عدد العمال و بالنسبة للمصاريف المتنوعة نلاحظ بأن الزيادة من سنة 2006 إلى سنة 2007 بلغت 272% حيث تمثلت الزيادة أساسا في زيادة مصاريف التأمين نتيجة زيادة الهياكل القاعدية للشركة. من أجل كل هذه الزيادات و جب على الشركة التحكم في هذه المصاريف.

الخلاصة : إن درجة نمو النتائج بالمقارنة مع التكاليف ضعيف 4% بالمقارنة مع 35%، لذلك و جب على الشركة بذل الجهد من أجل التقليل من التكاليف.

الشكل رقم (08) : رسم تبياني يوضح درجة تطور النتائج و التكاليف طيلة سنوات الدراسة



من خلال هذا الرسم التبياني يتضح أن درجة نمو التكاليف أسرع من درجة نمو النتائج و انه في سنة 2008 بالكاد استطاعت النتائج أن تغطي التكاليف و هذا ما يفسر النتيجة السلبية لهذه السنة.

حسب خبراء المالية للشركة، فان التوازن المالي للشركة سيتحقق في المدى المتوسط (الثلاث سنوات القادمة) بعدما تدخل الاستثمارات المنجزة قيد الاستغلال، حيث في الوقت الراهن هناك أموال كبيرة مستثمرة (بناء مراكز تحويل الطاقة، بناء خطوط كهربائية جديدة، تجديد الأجزاء القديمة من الشبكة،....الخ) و العائد عليها مازال لأنها لم تدخل الخدمة بعد.

المطلب الثاني : دراسة مردودية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

تعتبر المردودية معيارا أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققتها، بينما المردودية تربط بين الطرفين، حيث سوف يتم الاعتماد على ثلاث أساليب هي:

-مردودية النشاط.

-المردودية الاقتصادية.

-المردودية المالية.

أولاً: مردودية النشاط

يطلق عليها في بعض الأحيان اسم المردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة. فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة.

والمتغير المعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال خارج الرسم، لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الأعمال، أي أن رقم الأعمال هو السبب في توليدها. ويمكن الاعتماد على عدة مؤشرات لدراسة مردودية النشاط.

أ - مؤشر الهامش الإجمالي للاستغلال¹⁵³

يعد مقياساً للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياساً لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة. ويحسب بالعلاقة:

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال ÷ رقم الأعمال خارج الرسم.

النسبة	المؤشر		السنوات
	رقم الأعمال خارج الرسم	الفائض الإجمالي للاستغلال	
70%	20 360 297 913,62	14 350 634 379,84	2005
71%	21 936 836 261,26	15 677 741 485,74	2006
74%	23 741 999 332,53	17 645 696 624,15	2007
66%	26 094 723 379,29	17 214 753 668,87	2008

والنسبة المتحصل عليها تعبر عن قدرة دينار المبيعات على توليد هامش ربح خام، أو بتعبير آخر هو مقدار الربح الخام في كل دينار من دنانير المبيعات. ومعدل الهامش المنخفض يعبر عن انخفاض سعر البيع. و هو يعد مقياساً للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياساً لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة.

حيث نلاحظ بأنه باستثناء سنة 2008 فإن نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال في نمو مستمر حيث انتقل من 0.7 سنة 2005 إلى 0.71 سنة 2006 ثم زاد ارتفاعه ليصل إلى 0.74 سنة 2007 لينخفض سنة 2008 إلى 0.66.

¹⁵³ السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح للنشر، الرياض، سنة 2000، ص 85.

ب - مؤشر الهامش الصافي

ويسمى أيضا بالربحية، وتقوم على أساس مقارنة الربح الصافي برقم الأعمال، فهي تقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال، والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية.

الربحية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم.

النسبة	المؤشر		السنوات
	رقم الأعمال خارج الرسم	النتيجة الصافية	
19%	20 360 297 913,62	3 806 627 105,10	2005
9%	21 936 836 261,26	1 890 463 883,60	2006
1%	23 741 999 332,53	240 445 841,74	2007
			2008

هذا المقياس دليل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية وقدرتها على التنافس، لأن ارتفاع هذه النسبة دليل على ارتفاع الربح. هذا الأخير يتحكم فيه عنصرين هما السعر والتكاليف اللذين بهما تستطيع المؤسسة مزاحمة منافسيها.

فلاحظ بأن المؤسسة من سنة إلى أخرى انخفض الهامش الصافي حتى انعدم و هو دليل على أن نشاط المؤسسة ليس بصدد تحقيق أرباح في هذه الفترة.

ثانيا: المردودية الاقتصادية¹⁵⁴

هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها. قد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية. قياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل.

وتقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح لذلك نجد أن مؤشرات المردودية الاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد والمسيرين والمقرضين فالمستثمرين يمكنهم معرفة المؤسسة التي يمكنها أن تثريهم، و المسيرين يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم للمؤسسة التي تحقق أرباحا أكثر من تلك التي لا تحققها .

¹⁵⁴ مفلح محمد عقل: مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000، ص 384.

أ - المردودية الاقتصادية الإجمالية

هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة.
المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال ÷ الأصول

النسبة	المؤشر		السنوات
	الأصول	الفائض الإجمالي للاستغلال	
9%	163 030 445 436,43	14 350 634 379,84	2005
8%	202 938 510 538,83	15 677 741 485,74	2006
8%	217 891 825 986,68	17 645 696 624,15	2007
6%	265 217 831 579,86	17 214 753 668,87	2008

نلاحظ بان هذه النسبة في ثبات في السنوات الثلاث الأولى (9% و 8%) و انخفضت سنة 2008 لتصل إلى 6%. هذا الوضع مقلق بالنسبة للمؤسسة إذا استمر في مسار انحداري.

ب - المردودية الاقتصادية الصافية¹⁵⁵ (ROA)*

المردودية الاقتصادية الصافية هي العلاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة:

المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال ÷ الأصول

يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح، ويلاحظ على هذه العلاقة البساطة والاختصار:

النسبة	المؤشر		السنوات
	الأصول	نتيجة الاستغلال	
2%	163 030 445 436,43	3 502 638 087,45	2005
1%	202 938 510 538,83	2 846 847 837,33	2006
1%	217 891 825 986,68	1 997 033 618,54	2007
			2008

نلاحظ بان كفاءة استخدام الأصول في المؤسسة بمقارنة النتائج المحققة بالأموال المستثمرة ضعيف حيث انه في سنة 2005 كانت المردودية الاقتصادية للشركة 2% ثم انخفضت لتصل الى 1% للسنوات 2006 و 2007 ، أما في سنة 2008 فنتيجة الاستغلال سالبة.

إذن نستطيع القول أن قدرة الدينار الواحد المستثمر أعطي نتيجة جد ضعيفة حتى انعدمت.

¹⁵⁵ Elie Cohen : Analyse financière, Edition ECONOMICA, 5^{ème} Edition, Paris, 2004, P.446.

* ROA : return on assets

ثالثا: المردودية المالية¹⁵⁶ (ROE)*

وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، و هي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.
المردودية المالية = النتيجة/ الأموال الخاصة.

النسبة	المؤشر		السنوات
	الأموال الخاصة	النتيجة الصافية	
6%	596.96 727 148 61	3 806 627 105,10	2005
3%	760.51 841 887 63	1 890 463 883,60	2006
0.4%	915.08 912 122 65	240 445 841,74	2007
			2008

نلاحظ بأن المردودية المالية في تناقص مستمر من سنة 2005 إلى سنة 2006 حيث بلغت سنة 2005 6%، ثم 3% سنة 2006 و 0.4 % سنة 2007 ، أما في سنة 2008 فالنتيجة الصافية معدومة. إذن فكفاءة توليد الأرباح من الأموال الخاصة معدوم.

رغم أن مسيري الشركة لم يقوموا بحساب المردوديات الثلاث إلى أنهم يؤكدون على أن هذا المؤشر سيتحسن مع دخول الاستثمارات الجديدة قيد الاستغلال في المدى المتوسط.

المطلب الثالث: دراسة مقارنة من منظور المردودية

سنقوم في هذا المطلب بمقارنة مردودية الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء مع مردوديات الشركات مثيلتها في أوروبا و قد اخترنا شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء الفرنسية (RTE) و شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء الإسبانية (RED ELECTRICA).

ملاحظة: نتيجة لعدم توفر المعلومات المالية للشركات العربية حتى و إن توفرت فهي غير مفصلة و بالتالي لا تسمح باستغلالها حيث انه في اغلب الأحيان تقدم الميزانيات بشكل مجمل (أي ليست هناك ميزانيات خاصة فقط بنشاط نقل الكهرباء و لكن تقدم الميزانيات بشكل مجمل (إنتاج، نقل و توزيع الكهرباء bilan consolidé) و هو ما لا يسمح بالمقارنة، و نظرا لتوفر المعلومات الخاصة بالشركتين السابقتين فلهذا السبب تم اختيارهما.

* ROE : return on equity

¹⁵⁶ Elie Cohen : Analyse financière, Edition ECONOMICA, 5^{ème} Edition, Paris, 2004, P.447.

بطاقة فنية لكل شركة

✓ الشركة الفرنسية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (RTE) ¹⁵⁷

تأسست هذه الشركة في 1 جويلية 2000 كنتيجة لنشوء السوق الأوروبي للكهرباء و الذي فرض على المجمع الفرنسي للكهرباء (EDF)* الفصل ما بين النشاطات المختلفة و المتمثلة في إنتاج و نقل الكهرباء. للشركة خدمة عمومية و المتمثلة في الضمان العادل للمرور في الشبكة لكافة المتعاملين في سوق الكهرباء.

تبلغ طول الشبكة 100 484 كلم، كما بلغت الطاقة المحمولة في الشبكة سنة 2008 486400 جيغا واط ساعي. تتصل الشبكة الفرنسية بـ 28 شبكة أوروبية بالإضافة إلى اتصالها بالشبكة المغربية (الجزائر، تونس و المغرب) عبر كابل بحري.

شبكة نقل الكهرباء الفرنسية (RTE) (سنة 2008)

طول الشبكة Km	الطاقة المحمولة جيغا واط ساعي	رقم الأعمال دج	عدد العمال	عدد الزبائن
100 484	486 400	41 998 950 000	8536	533

✓ الشركة الإسبانية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (RED ELECTRICA) ¹⁵⁸

تأسست هذه الشركة سنة 1985، حيث تعتبر أول شركة في العالم يتمثل نشاطها في نقل الكهرباء. جاء القانون رقم 1997/54 ليؤكد دور الشركة كحجر الأساس في استغلال الشبكة، و يفرض عليها تسيير جيد للشبكة بحيث أي طلب لنقل الكهرباء و جب تلبيته في حينه. حيث تبلغ طول الشبكة 34 322 كلم، كما بلغت الطاقة المحمولة في الشبكة سنة 2008 251 423 جيغا واط ساعي و وصل عدد العمال سنة 2008 الى 1521 عامل.

شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء الإسبانية (RED ELECTRICA) (سنة 2008)

طول الشبكة Km	الطاقة المحمولة جيغا واط ساعي	رقم الاعمال دج	عدد العمال	عدد الزبائن
34 322	251 423	112 588 400 000	1521	لا توجد معلومات

¹⁵⁷ الموقع الرسمي للشركة الفرنسية لنقل الكهرباء، www.rte-france.com، التقرير السنوي للشركة سنة 2008، تاريخ التصفح 2010.05.02.

* EDF : Electricité De France

¹⁵⁸ الموقع الرسمي للشركة الإسبانية لنقل الكهرباء، <http://www.ree.es>، التقرير السنوي للشركة سنة 2008، تاريخ التصفح 2010.05.02.

أولاً: المقارنة على أساس مردودية النشاط

ملاحظة:

- ✓ بهدف المقارنة قمنا بتحويل العملة الأوروبية "الأورو" إلى الدينار الجزائري حيث كل أورو = 100 دج فقط لتسهيل المقارنة.
- ✓ أخذنا سنة 2007 كسنة مقارنة مع الشركات الأوروبية

أ - مؤشر الهامش الإجمالي للاستغلال

النسبة	المؤشر		الشركات
	رقم الأعمال خارج الرسم	فائض الاستغلال الإجمالي	
74%	23 741 999 332	17 645 696 624	GRTE
38%	412 600 000 000	158 837 000 000	RTE
70%	103 097 000 000	72 250 100 000	RED

نلاحظ بان وضع الشركة الجزائرية جيد بالمقارنة مع مثيلاتها الأوروبية حيث كل دينار من المبيعات ينتج 0,74 دج كهامش ربح خام حيث نجد نفس هذه النسبة في الشركة الفرنسية أي 0,74 و في الشركة الاسبانية نجده 0.38 .

ب - مؤشر الهامش الصافي

النسبة	المؤشر		الشركات
	رقم الأعمال خارج الرسم	النتيجة الصافية	
1%	23 741 999 332	240 445 841	GRTE (سنة 2007)
11%	412 600 000 000	46 600 000 000	RTE (سنة 2007)
24%	103 097 000 000	24 304 900 000	RED (سنة 2007)

نلاحظ بان وضع الشركة الجزائرية بالمقارنة مع مثيلاتها الأوروبية غير مقبول، حيث نجد أن نسبة الربح الصافي بالمقارنة مع رقم الأعمال هو 1% أي أن كل 100 دج من المبيعات يقابله 1 دج من الربح حيث نجده في الشركة الفرنسية يقابله 11 دينار و في الشركة الاسبانية 24 دينار.

كذلك يمكن تعديل هذه النسبة بتعويض النتيجة الصافية بالنتيجة الجارية ومنه نجتنب تأثير العمليات الاستثنائية أو تعويضها بنتيجة الاستغلال. حيث نلاحظ انه إذا استبدلنا النتيجة الصافية بنتيجة الاستغلال تكون النتائج كالتالي:

النسبة	المؤشر -ج-		الشركات
	نتيجة الاستغلال	رقم الأعمال خارج الرسم.	
8,41%	1 997 033 618	23 741 999 332	GRTE (سنة 2007)
25%	103 300 000 000	412 600 000 000	RTE (سنة 2007)
45,41%	46 812 600 000	103 097 000 000	RED (سنة 2007)

لكننا نعرف أن المؤسسة باشرت مشروع توسعة استثماري كبير حيث نجد أن الاهتلاكات و المؤونات تمثل 53 % من القيمة المضافة و هو ما يفسر هذه النسبة الضعيفة.

ثانيا: المقارنة على أساس المردودية الاقتصادية

أ - المردودية الاقتصادية الإجمالية

المقارنة

المؤشر -ج-			الشركات
النسبة %	الأصول	الفائض الإجمالي للاستغلال	
8%	217 891 825 986	17 645 696 624	GRTE (سنة 2007)
12%	1 300 226 300 000	158 837 000 000	RTE (سنة 2007)
14%	531 502 400 000	72 250 100 000	RED (سنة 2007)

نلاحظ بان وضع الشركة الجزائرية بالمقارنة مع مثيلاتها الأوروبية حساس حيث يقترب مؤشر المردودية الاقتصادية بمعدل الفائدة المطبق في البنوك الجزائرية و هو ما لا يسمح لها بالاستدانة و هو ما يعرف بأثر الرفع المالي¹⁵⁹ و الذي هو عبارة عن : (م - إ - ع) / ع .

م أ : المردودية الاقتصادية،

ع : معدل الفائدة،

د : الديون،

أخ : أموال خاصة

¹⁵⁹ Josette Peyrard : Analyse financière, Librairie VUIBERT, 8^{ème} ED, Paris, 1999, P_P : 181_ 182.

ويمكن أن يلعب أثر الرفع المالي ثلاثة أدوار هي:

01-الحالة الأولى ويلعب فيها أثر الرفع المالي دورا إيجابيا، وتتحقق عندما تكون المردودية أعلى من معدل الديون. في هذه الحالة كلما زادت النسبة د/أخ أي زيادة المديونية أدى ذلك إلى ارتفاع المردودية المالية.

02-الحالة الثانية ويلعب فيها أثر الرفع المالي دورا سلبيا، وتتجسد هذه الحالة عندما تكون المردودية الاقتصادية أقل من معدل الديون (ع). في هذه الحالة كلما زادت النسبة د/أخ أدى ذلك إلى هبوط المردودية المالية.

03-الحالة الثالثة وهي حالة حياد أثر الرفع المالي، وتتجسد عندما تتساوى المردودية الاقتصادية بمعدل الديون. فمهما تغيرت النسبة د/أخ فإن المردودية المالية تبقى على حالها.

ب - المردودية الاقتصادية الصافية

النسبة	المؤشر		الشركات
	الأصول	نتيجة الاستغلال	
1%	217 891 825 986	1 997 033 618	GRTE
8%	1 300 226 300 000	103 300 000 000	RTE
9%	531 502 400 000	46 812 600 000	RED

نلاحظ بأن كفاءة استخدام الأصول في الشركة الجزائرية بمقارنة النتائج ضعيفة جدا حيث كل 100 دج من الأصول يحقق فقط 1 دج من نتيجة استغلال الشركة، بينما الشركات الأوروبية تستخدم أصولها بأكثر كفاءة حيث بلغ هذا المؤشر بالنسبة للشركة الفرنسية 8 وفي الشركة الإسبانية 9.

ثالثا: المقارنة على أساس المردودية المالية

النسبة	المؤشر		الشركات
	الأموال الخاصة	النتيجة الصافية	
0.37%	64 882 467 073	240 445 841	GRTE
10%	465 972 800 000	46 600 000 000	RTE
16%	152 888 900 000	24 304 900 000	RED

بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع نلاحظ بأن كفاءة المؤسسة الجزائرية ضعيفة حيث كل 100 دينار من أموال الشركة الخاصة يحقق فقط 0,37 دج كربح صافي.

إلا أنه في بعض الحالات لا يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون ومستوى منخفض من الأموال الخاصة يصطحبها مستوى عال من الخطورة. لذلك وجب معرفة هيكله الخصوم في كل شركة.

الشركات						الخصوم
RED		RTE		GRTE		
29%	152 888 900 000	36%	465 972 800 000	30%	65 122 912 915.08	الأموال الخاصة
54%	286 950 900 000	40%	526 093 300 000	67%	146 584 187 774.77	ديون طويلة الأجل
17%	91 662 600 000	24%	308 160 200 000	3%	6 184 725 296.83	ديون قصيرة الأجل
100%	531 502 400 000	100%	1300 226 300 000	100%	217 891 825 986.68	المجموع

نلاحظ انه في الشركات الثلاث تبلغ نسبة الديون الإجمالية حوالي 70% من مجموع الخصوم و هذا المؤشر يبين الاستقلالية المالية للشركة الجزائرية و الذي هو ضمن المعايير العالمية.

المبحث الثالث: أدوات التحليل المالي و أداء الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء

المطلب الأول: أدوات التحليل المالي و جدول التجهيز

أولاً: مقدمة

من خلال المبحثين السابقين تبين حجم الاستثمار الكبير الذي تقوم به الشركة و هذا من اجل:

- ✓ تجديد الشبكة الكهربائية،
- ✓ تلبية لحاجات الزبائن الجدد من اجل الربط في الشبكة للتزود بالكهرباء،
- ✓ ربط المناطق المعزولة بالكهرباء،

حيث سنبين من خلال هذا المطلب أهمية أدوات التحليل المالي كأداة للرقابة على الأداء المالي للشركة و هذا من خلال الأموال التي وضعتها الشركة لتمويل مخططها التجهيزي.

ثانيا: قيمة الاستثمارات طيلة سنوات الدراسة (2005_2008)

من خلال جداول تدفقات الخزينة فان قيمة الاستثمارات طيلة سنوات الدراسة كانت كالتالي:

✓ من 2005 2006

قيمة الاستثمارات	:	52934059776,12
مصادر التمويل :	استطاعت الشركة أن تمويل استثماراتها من خلال	
التمويل الذاتي	:	12236843923,13
إعانات الاستثمار	:	2600787666,64
الاقتراض	:	38090476295,52
التنازل عن الاستثمارات	:	9254570,01
	النسبة	% 23.12
	النسبة	% 04.91
	النسبة	% 71.95
	النسبة	% 00.02

✓ من 2006 2007

قيمة الاستثمارات	:	41 244 335 172,49
مصادر التمويل :	استطاعت الشركة أن تمويل استثماراتها من خلال	
التمويل الذاتي	:	16 272 288 735,71
إعانات الاستثمار	:	562 863 787,73
الاقتراض	:	13 985 447 114,71
التنازل عن الاستثمارات	:	18 821 401 132,66
	النسبة	% 32.78
	النسبة	% 01.13
	النسبة	% 28.17
	النسبة	% 37.91

✓ من 2007 2008

قيمة الاستثمارات	:	54 816 768 149,10
مصادر التمويل :	استطاعت الشركة أن تمويل استثماراتها من خلال	
التمويل الذاتي	:	12 641 633 537,02
إعانات الاستثمار	:	51 729 517,39
الاقتراض	:	36 398 436 994,10
التنازل عن الاستثمارات	:	195 349 260,40
	النسبة	% 32.78
	النسبة	% 01.13
	النسبة	% 28.17
	النسبة	% 37.91

✓ المجموع من سنة 2005_2008

مجموع الاستثمارات	: 148 995 163 097,71
مجموع مصادر التمويل	:
التمويل الذاتي	: 41 150 766 195,86
إعانات الاستثمار	: 3 215 380 971,76
الاقتراض	: 88 474 360 404,33
التنازل عن الاستثمارات	: 19 026 004 963,07
	النسبة 27.10 %
	النسبة 02.12 %
	النسبة 58.26 %
	النسبة 12.53 %

من خلال هذه النتائج يتبين أن الشركة مولت مجموع استثماراتها طيلة سنوات الدراسة بالاعتماد على التمويل الذاتي بنسبة لا تزيد عن 28 % و هذا مؤشر بعيد عندما نقارنها مع شركات نفس القطاع، حيث نجده في الشركة الاسبانية 84% و في الشركة الفرنسية 100%¹⁶⁰.

إذن، فعندما لم تستطع الشركة تمويل مجموع استثماراتها بمواردها الذاتية لجئت إلى الاقتراض.

من خلال مخطط التطوير للشركة الممتد من سنة 2009 إلى سنة 2019، فإن توقعات تطور الطلب على الكهرباء في الشبكة الوطنية نوجزه في الجدول التالي:

جدول رقم(34): توقعات تطور الطلب على الكهرباء في الشبكة الوطنية من 2009 إلى 2019

معدل النمو السنوي المتوسط	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	التوقعات
6,80%	13 680	13 090	12 510	11 970	11 430	10 670	9 940	9 300	8 650	8 050	7 550	المتوسطة
8,60%	16 270	15 520	14 660	13 860	13 100	12 150	11 260	10 300	9 300	8 460	7 774	الأقصى

المصدر: مخطط التطوير 2009_2019 للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، جوان 2009.

هذه التنبؤات بنيت على أساس تاريخ تطور الطلب على الكهرباء في الجزائر من سنة 1999 إلى سنة 2008 كما هو موضح في الجدول التالي:

¹⁶⁰ الموقعين الرسميين للشركة الفرنسية و الاسبانية. التقرير السنوي للشركتين سنة 2008، تاريخ التصفح 2010.08.20.

جدول رقم(35): تطور الطلب على الكهرباء في الشبكة الوطنية من 1999 إلى 2008

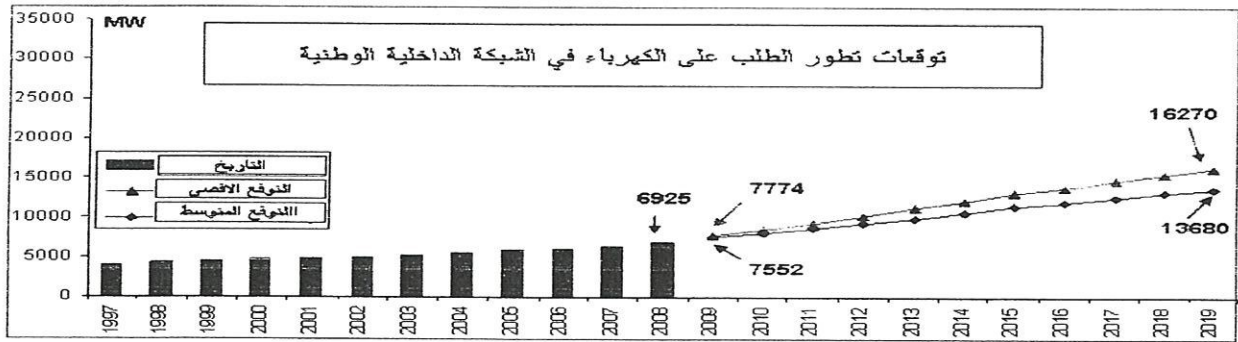
السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الطاقة القصوى (MW)	4 489	4 617	4 791	4 965	5 206	5 541	5 921	6 057	6 411	6 925
معدل النمو السنوي (%)	4.1	2.9	3.8	3.6	4.8	6.43	5.4	2.3	5.8	8.0

المصدر: مخطط التطوير 2009_2019 للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، جوان 2009

وعليه فان معدل النمو السنوي للسنوات العشر السابقة يتزايد بنسبة : 4,17%.

و من خلال معطيات اقتصادية أخرى كبرنامج الإصلاح الاقتصادي الوطني و الهادف إلى تشجيع الاستثمار، قام خبراء الشركة ببناء نموذج التطوير كما هو مبين في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (09) : رسم بياني يوضح أفق الزيادات المتوقعة في الطلب على الكهرباء



من خلال أدوات التحليل المالي تبين أن الشركة لديها القدرة الذاتية على تمويل استثماراتها بنسبة 27.10 % لذلك لجئت إلى الاقتراض.

ثالثا: سياسة الاقتراض المتبعة

إن 94% من مجموع المبالغ المقترضة طيلة السنوات الأربع للدراسة هي عبارة عن ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة، حيث نلاحظ أن نسبة نمو القروض الجمالية زادت في سنة 2006 بنسبة 36%، أما في سنة 2007 فزادت بنسبة 10% و في سنة 2008 زادت بنسبة 30%.

رابعا: مخطط التجهيز

من أجل تلبية احتياجات الطلب المتزايدة في الربط بالشبكة، قامت الشركة بإعداد مخطط التجهيز تلبية لسياسة المؤسسة التوسعية. حيث يتمثل المخطط التجهيزي أساسا في:

- ✓ بناء خطوط كهربائية جديدة (بناء الأعمدة و الكبلات الهوائية و بناء الكبلات الأرضية)
- ✓ بناء مراكز جديدة لتحويل الطاقة
- ✓ تحديث الشبكة
- ✓ بناء شبكة للاتصالات (Réseau de télécommunication)

بلغ المبلغ الإجمالي لمخطط التجهيز من سنة 2006 إلى 2016: 139071 مليون دينار جزائري
هذا المبلغ نجده موزعا كالتالي:

جدول رقم (36): تطور المبالغ المالية المرصودة لمخطط التجهيز من سنة 2006 إلى 2016

الوحد: مليون دينار	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	المجموع
الاستثمار												
مراكز تحويل الطاقة	26653	17574	15077	13036	7804	3562	0	0	0	0	0	83706
الخطوط الكهربائية	10324	11683	14353	7996	1502	0	3915	3915		0	0	53688
R.Dispatching الموزع	1043	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1043
Réseau شبكة الاتصالات Télécommunications	634	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	634
المجموع	38654	29257	29430	21032	9306	3562	3915	3915	0	0	0	139071

المصدر: مخطط التجهيز 2006_2016 للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء، جوان 2006

حيث من المقرر انجاز :

✓ 18000 كلم جديدة من الخطوط الكهربائية¹⁶¹

✓ بناء 85 مركز جديد لتحويل الطاقة

خامسا: أثر عملية التجهيز على الأداء الاقتصادي و المالي للشركة

من خلال أدوات التحليل المالي تبين لنا ما يلي:

✓ أن الميزانيات المالية قادرة على إعطاء الشركة صورة حول قدرتها على تمويل نفسها ذاتيا

✓ مؤشر نسب التمويل الذي استطاع أن يبين لنا حجم مديونية الشركة

✓ من خلال أدوات التحليل المالي تبين لنا ان درجة نمو التكاليف مقلقة خاصة إذا نظرنا إلى تكاليف الخدمات

(مصاريف النقل، مصاريف التنقل و مصاريف البريد) ، تكاليف المستخدمين (زيادة عدد العمال) و

المصاريف المتنوعة (مصاريف التأمين نتيجة زيادة الهياكل القاعدية للشركة)،

✓ من خلال المقارنة مع الشركات التي تنشط في نفس القطاع و التي بينت أن حجم المديونية للشركة مقبول

¹⁶¹ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: مداخلة مقدمة من طرف إدارات الشركة يومي 16 و 17/11/2009 بعنوان " أفكار جديدة حول نوعية

الخدمة"، ص116.

- تأثير كل هذه الأدوات على مخطط التجهيز تستفيد منه الشركة من خلال:
- ✓ إلى أي مدى يمكن للشركة أن تستند إلى قدرتها على تمويل نفسها ذاتيا
 - ✓ من خلال المقارنة، نعطي للشركة صورة حول المدى الذي يمكن أن تصل إليه حجم مديونيتها
 - ✓ ماذا يجب على الشركة القيام به من أجل التحكم أكثر في المصاريف خاصة تكاليف الخدمات (مصاريف النقل، مصاريف التنقل و مصاريف البريد)

و بما أن الشركة محل الدراسة هي الوحيدة في الجزائر التي تنشط في ميدان نقل الكهرباء، أي أنه بالنظر إلى طبيعة النشاط فللشركة مستقبل واعد،

و بما أن المناخ الاستثماري في الجزائر تحسن و ما واكبه أيضا من تحسن امني الذي شجع الشركات الأجنبية على القدوم إليها، حيث مع تعدد تبعات الأزمة المالية العالمية أصبحت هناك أماكن قليلة نشط فيها الاستثمار فسعت الشركات العالمية على التهافت و القدوم للجزائر من أجل الظفر بعقود انجاز مهمة،

إن التحليل المالي لم يعد فقط نسب تقدم تفسيرات مالية بل أصبح يستخدم كأداة لمراقبة أداء الشركات نظرا لتداخل مهام مختلف وحدات هذه الشركات (المالية و المحاسبة، موارد بشرية، التخطيط، التجهيز،...الخ) التي تلقى عند الأهداف الرئيسية للشركة بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام التحليل المالي من أجل مراقبة المحيط الاقتصادي من خلال المقارنة مع الشركات التي تنشط في نفس الميدان.

المطلب الثاني: أدوات التحليل المالي و مخطط التوظيف

أولا: مقدمة

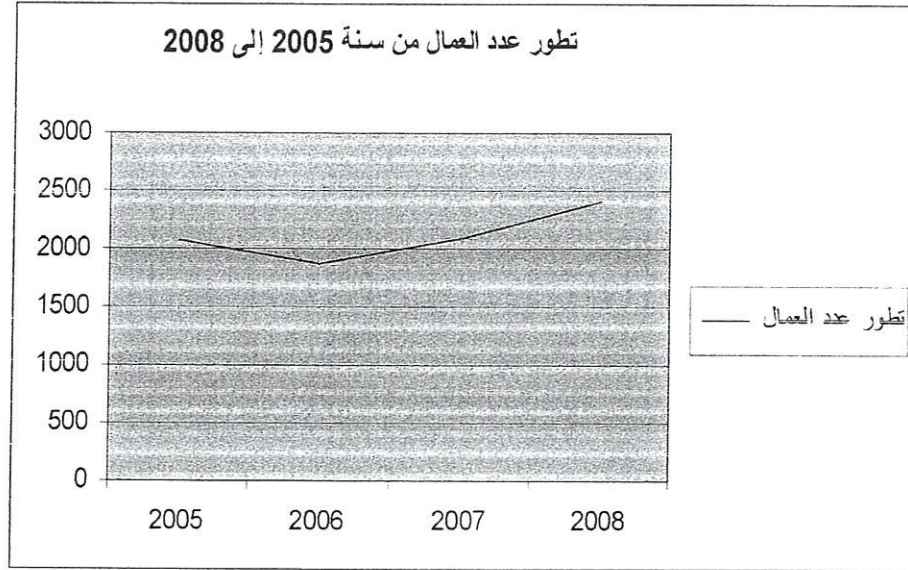
عندما تم استحداث الشركة في سنة 2004 كان العدد الإجمالي للعمال (إطارات، أعوان النحيم و أعوان السفيذ) حوالي 2000 عامل.

نتيجة لأهداف الشركة التوسعية، عمدت هذه الأخيرة إلى تسطير مخططات توظيف تتماشى و أهداف الشركة المستقبلية.

فمن خلال ملاحظة زيادة القوة المحولة في الشبكة و التي جاءت نتيجة بناء مراكز جديد لتحويل الطاقة (سنة 2007 كان عدد المراكز 202 ليرتفع إلى 221 بداية سنة 2009) و ما رافقها أيضا من الزيادة في طول الشبكة حيث كان طول الشبكة في سنة 2005 16894 كلم ثم أصبح طول الشبكة 20584 كلم في سنة 2008، كان لبد أن يرافق هذا تطور زيادة في اليد العاملة التي حملت على عاتقها استغلال و صيانة الشبكة الكهربائية.

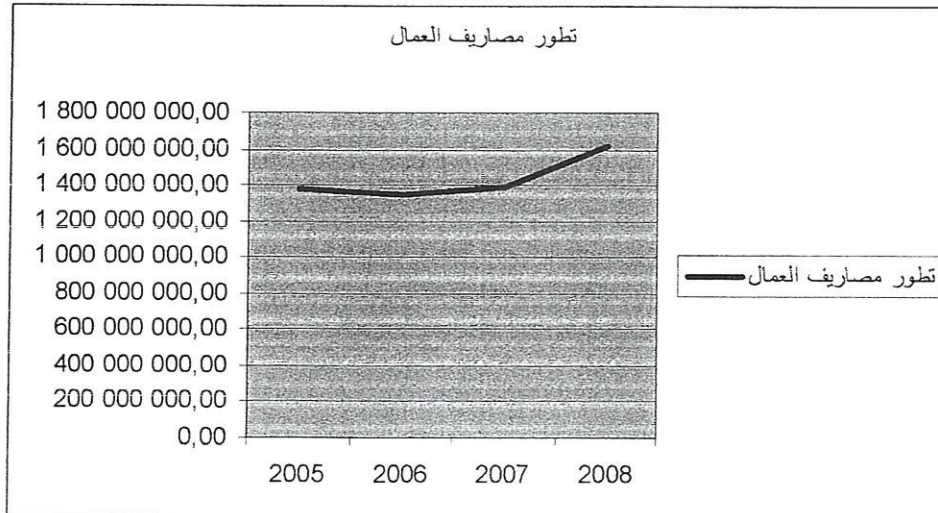
من خلال الرسم البياني التالي، نلاحظ تطور عدد العمال من سنة 2005 إلى 2008:

الشكل رقم (10) : تطور حجم عدد العمال في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى 2008



من خلال الرسم البياني السابق نلاحظ أن عدد العمال قد قفز من 2069 عامل سنة 2005 إلى 2413 عامل سنة 2008 أي بزيادة تقدر بـ 17%. هذه الزيادة في عدد العمال رافقتها زيادة في مصاريف العمال.

الشكل رقم (11) : تطور مصاريف العمال في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى 2008



من خلال الرسم البياني السابق نلاحظ أن مصاريف العمال قد قفزت من 1378 مليون دينار سنة 2005 إلى 1661 مليون دينار سنة 2008 أي بزيادة تقدر بـ 21%.

ثانيا: سياسة التوظيف في الشركة

إن عملية التوظيف في الشركة تنقسم إلى قسمين : توظيف داخلي و توظيف خارجي.

التوظيف الداخلي: في عملية التوظيف الداخلي، عمدت المؤسسة الأم إلى إنشاء بورصة العمل (bourse d'emploi). تظم هذه البورصة كافة المناصب الشاغرة الخاصة بالإطارات العليا فما فوق (cadre supérieur et plus) أي من منصب رئيس مصلحة فما فوق، حيث تقوم الشركة بالإعلان عن المناصب الشاغرة عبر مذكرات تبعث إلى كافة الوحدات و هذا من أجل الحصول على أفضل المرشحين، حيث تقوم لجنة مختصة بانجاز اختبار من أجل انتقاء أفضل المتسابقين. أما فيما يخص المناصب الأخرى فلا تخضع لقوانين بورصة العمل. حيث يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة من خلال نشرات داخلية تسمى بالإعلانات الداخلية للتوظيف.

التوظيف الخارجي: يتم المصادقة سنويا على ميزانيات التوظيف لكل وحدة جهوية، حيث مع بداية السنة تباشر مديريات تسيير الموارد البشرية بالاتصال بمكاتب التوظيف من أجل الحصول على الترشيحات التي تتوفر فيها الشروط المطلوبة (المستوى العلمي، الخبرة، مكان الإقامة، ...الخ). الاختبارات الأولية (الكتابي و الشفاهي) بالنسبة لأعوان التنفيذ تكون من اختصاص لجان جهوية، ثم بعد ذلك يرسل المترشحون الأوائل لاجتياز الاختبار البسيكو-تقني. بالنسبة للإطارات فهناك لجنة مركزة يتم تعبئتها من طرف السيد المدير العام و التي تسهر على السبر الحسن لعملية التوظيف.

ثالثا: فاعلية عملية التوظيف على الأداء الاقتصادي و المالي للشركة

1. عدد العاملين في الشركة و الشركات المماثلة

من خلال البيانات السابقة نعرف أن عدد العمال في الشركة (سنة 2008) هو 2413 عامل، و نعرف كذلك أن طول الشبكة هو 19571 كلم. من خلال قسمة عدد كيلومترات الشبكة على عدد العمال يتبين مايلي: $20584 \div 2413 = 8.5$ كلم.

أي هناك حوالي 8 كيلومترات لكل عامل و يجب صيانتها (بطريقة مباشرة من خلال العمال التقنيين أو بطريقة غير مباشرة من خلال النشاطات المساعدة).

و من اجل معرفة إذا كانت 8 كيلومتر كثيرة على العامل أم لا ، سنقوم بمقارنة هذه النسبة مع نسب الشركات المماثلة في النشاط.

الشركة الفرنسية: $100484 \text{ كلم} \div 8536 = 12 \text{ كلم}$.

الشركة الاسبانية: $34322 \text{ كلم} \div 1521 = 23 \text{ كلم}$.

من خلال هذه المقارنة البسيطة نلاحظ أن العامل في الشركة الجزائرية له مسؤولية اقل بالمقارنة مع نظرائه الأوروبيين حيث لكل عامل جزائري ما مقداره 8 كيلومتر يسهر على استغلالها و صيانتها.

إذن وجب على الشركة ترشيد عملية التوظيف خاصة إذا علمنا أن نسبة الوظائف التي تساهم بشكل غير مباشر في صيانة الشركة هو 20%.

2. مقارنة زيادة عدد العمال بزيادة الإنتاجية.

من خلال ما سبق نعرف أن عدد العمال قد قفز من 2069 عامل سنة 2005 إلى 2413 عامل سنة 2008 أي بزيادة تقدر ب 17% و لكن هل رافق ذلك زيادة في الإنتاجية؟

للإجابة على هذا السؤال لبد من معرفة تتطور حجم النشاط و يتسنى لنا معرفة ذلك من خلال معرفة تطور رقم الأعمال ثم نقوم بمقارنة هذه الزيادة بزيادة عدد العمال.

من خلال دراسة الحساب 74 أداءات مقدمة نعرف بان نشاط الشركة قد قفز من 20360 مليون دينار سنة 2005 إلى 26094 مليون دينار سنة 2008 أي بزيادة تقدر ب 28%.

هذا الفرق في الزيادة يفسر على أن الزيادة في عدد العمال كان ايجابيا و حقق رقم أعمال إضافي قدر ب 5734 مليون دينار مع العلم انه طيلة هذه الفترة لم تعرف الأسعار المطبقة زيادة.

3. احترام مخطط التوظيف السنوي المرسوم في الميزانية

إن مخططات التوظيف يتم إعدادها سنويا و يراعى في عملية إعدادها جانبين:

– الجانب المالي من خلال دراسة الزيادة المرتقبة في كتلة الأجور و مدى تأثيرها على التوازن المالي للشركة.

– الجانب الهيكلي (L'organigramme) حيث يحترم في عملية التوظيف عدد المناصب التي مازالت شاغرة في الهيكل التنظيمي للشركة و كذلك نوعية الموارد البشرية المراد توظيفها.

4. الرقابة على المخططات التوظيفية من سنة 2005 إلى 2008

سوف نقوم بمراقبة عملية التوظيف من خلال معرفة الفروق التي حصلت خلال تنفيذ مخطط التوظيف

السنة	المتوقع	المحقق	الفرق
2005	00	40	40+
2006	38	30	08-
2007	40	47	07+
2008	50	46	04-
المجموع	128	163	35+

رغم أن المحقق كان أكثر من المتوقع فهذا يدل على أن الشركة مازالت لم تتحكم في توقعاتها فيما يخص عملية التوظيف، و بالرغم من الفرق الايجابي في التوظيف فان التساؤلات التي تطرح تتمثل فيما يلي:

1. هل أن ميزانيات التوظيف كانت موضوعة وفق خطة مستقبلية مدروسة؟
2. هل أن الزيادة المسجلة في مصاريف المستخدمين سوف لن تأثر على الخطط المستقبلية للشركة في مجال الاستثمار؟

3. هل أن الشركة وفرت كل الوسائل المادية و المعنوية من اجل التكفل بهذا الكم الهائل من الموظفين الجدد؟
للإجابة على السؤال الأول فانه من خلال الدراسة الميدانية، فان الشركة كانت تواجه دائما صعوبات في عملية تحديد عدد الأشخاص المراد توظيفهم و هذا راجع أساسا إلى أن عملية تسلم المشاعات الجديدة كانت دائما تتسم بعدم دقة المواعيد و أيضا فان عدد الوظائف المتعلقة بالمشاعات التي ستوضع في الخدمة غير موجودة في الهيكل التنظيمي للشركة.

للإجابة على السؤال الثاني فان مقارنة بسيطة لتكاليف المستخدمين للشركة الجزائرية مقارنة مع نظيراتها يبين ما يلي:

الشركات	مصاريف المستخدمين بالمقارنة مع رقم الأعمال لسنة 2008
الشركة الجزائرية	6%
الشركة الفرنسية	14%

أيضا فان الفرق و المتمثل في 35 عامل إضافي لا تأثر تكلفتهم بأي حال من الأحوال على التوازن المالي للشركة.

للإجابة على السؤال الثالث فمن أجل عملية إدماج العمال الجدد في أماكن عملهم، قامت الشركة ببرنامج إدماجي تمثل في:

- استقبال العمال الجدد و إعطائهم نظرة عامة عن الشركة و كذا تزويدهم بالاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي داخل الشركة و ذلك في اليوم الأول لتوظيفهم
 - إرسال العمال الجدد إلى دورات تكوينية تسمى : مخطط إدماج الموظفين الجدد plan d'intégration des nouvelles recrues (PINR)
 - القيام بدورة تكوين داخلية هدفها الأساسي اطلاع الموظفين الجدد بمختلف مهام المصالح الاخرى.
- يبقى العامل الأساسي و الذي يحدد عملية إدماج نوعية، لهذا العامل و المرتبط بالموظف الجديد نفسه و المتمثل في رغبة العامل الحقيقة في الإدماج و كذا الحصول على معارف جديدة من أجل اكتساب كفاءات تمكنه من التحكم في العمل.

رابعاً: أثر عملية التوظيف على أداء الشركة

من خلال أدوات التحليل المالي تبين لنا ما يلي:

- ✓ حجم مصاريف المستخدمين
- ✓ المقارنة مع الشركات العالمية يعطي قيمة معيارية و هنا قارنا نسبة مصاريف المستخدمين بالنسبة لرقم الأعمال

✓ من خلال التحليل المالي تمكنا من معرفة أثر الزيادة في اليد العاملة على رقم الاعمال

نستنتج من كل ما سبق أن إعداد برامج التوظيف لا يمكن لها بأي حال من أن تقتصر على الجانب الإداري فقط دون مراعاة الجانب المالي بالإضافة إلى ذلك فإن مديريه الماليه معنيه من قريب على إعداد برامج التوظيف.

المطلب الثالث: أدوات التحليل المالي و مخطط التكوين

من خلال التحليل المالي، تبين أن الاستقلالية المالية للشركة بالمقارنة مع مثيلاتها الأوروبية مقبول. لقد أنتجت الشركة فائض مالي (القدرة على التمويل الذاتي) يسمح لها بتمويل أكثر من 27% من برنامجها الاستثماري و من خلال قدرتها على الاستدانة، مولت الباقي عن طريق القروض. إن البرنامج الاستثماري لا يمكن أن يأتي ثماره إلى من خلال تدريب العمال و الحصول على يد عاملة ماهرة.

و عليه، فإن مخططات التكوين للشركة تتميز بأنها تأخذ على عاتقها تكوين العمال في ميادين تخص النشاط الرئيسي للشركة.

ميادين التكوين تكون أساسا متجهة نحو المهندسين و التقنيين في ميدان نقل الكهرباء، كذلك تصرف المؤسسة مبالغ كبيرة لتكوين العمال العاملين في حقول التسيير المختلفة (التموين، المحاسبة و المالية، الوسائل العامة، المعلوماتية، ...الخ).

إن مضامين مخططات التكوين تكون موجهة دائما نحو تحقيق الأهداف الرئيسية المرسومة في التوجهات العامة للشركة و تسمح بذلك بتكوين الموارد البشرية للحصول على الكفاءات الضرورية من اجل الوصول إلى النتائج المنتظرة.

أولا: ميادين التكوين:

✓ صيانة التجهيزات بكل أنواعها (المحولات، القواطع، مقومات، ...الخ)

✓ استغلال التجهيزات

✓ الأمن الكهربائي

✓ الإسعافات الأولية في حالة وقوع حادث

✓ المعلوماتية

✓ المالية و المحاسبة

✓ اللغات الحية

✓ ...الخ

ثانيا: التوجهات العامة من اجل إعداد مخططات التكوين

تكون التوجهات العامة من اجل إعداد مخططات التكوين منصبة أساسا حول:

- ✓ تكوين الإطارات الجديدة المسؤولة La formation des nouveaux responsables
- ✓ تكوين الإطارات التي تم تحديدها كقوة مستقبلية relève potentielle من اجل المناصب الحساسة في الشركة
- ✓ تكوين العمال الذين تتوفر فيهم مهارات عالية حتى يصبحوا خبراء في ميادينهم Experts
- ✓ تكوين العمال الجدد من اجل أحسن و أسرع إدماج
- ✓ تكوين العمال من اجل التحكم في المعدات التكنولوجية الحديثة
- ✓ تكوين العمال في ميادين النظافة، الأمن و المحيط
- ✓ تكوين العمال في ميادين الأمن الكهربائي
- ✓ ...الخ

ثالثا: مخططات التكوين من سنة 2005 إلى 2008

من اجل مواجهة الاحتياجات الكبيرة فيما يخص الكفاءات على المستويين التقني و التسييري بسبب التطور التقني و التكنولوجي، قامت شركة GRTE بإعداد مخططات تكوين مهمة من اجل تطوير مواردها البشرية.

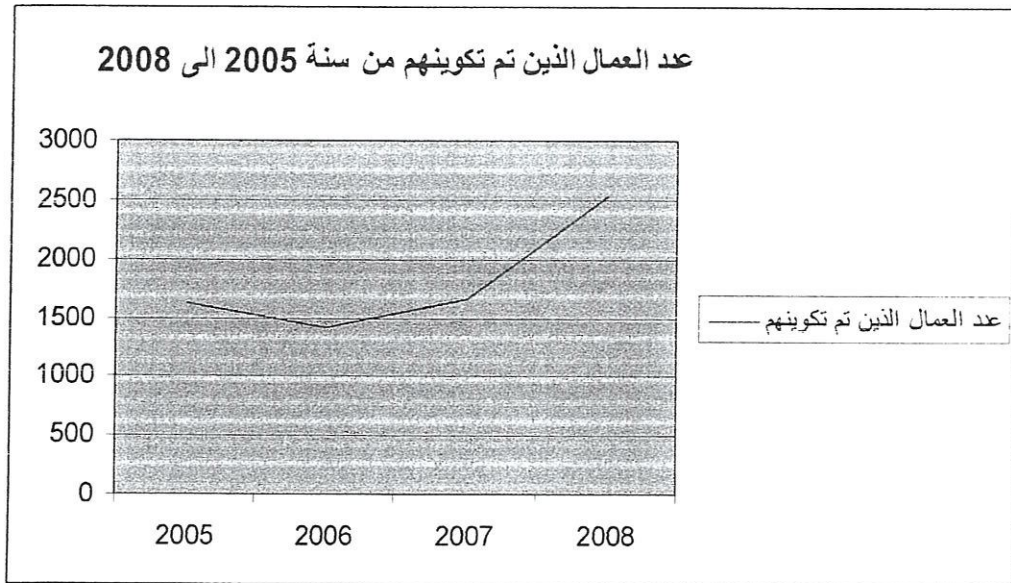
✓ 7229 عامل تم تكوينهم، حيث بلغ العدد الإجمالي لأيام التكوين 72300 يوم و هو ما يمثل معدل 30 يوم قضاه كل عامل في التكوين خلال المدة الممتدة من سنة 2005 إلى 2008 و بمبلغ إجمالي قدر بـ 358 مليون دينار أي أن هذا السبلع يمثل:¹⁶²

- حوالي 1.5% من رقم الأعمال لسنة 2008
- و حوالي 17% من كتلة الأجور

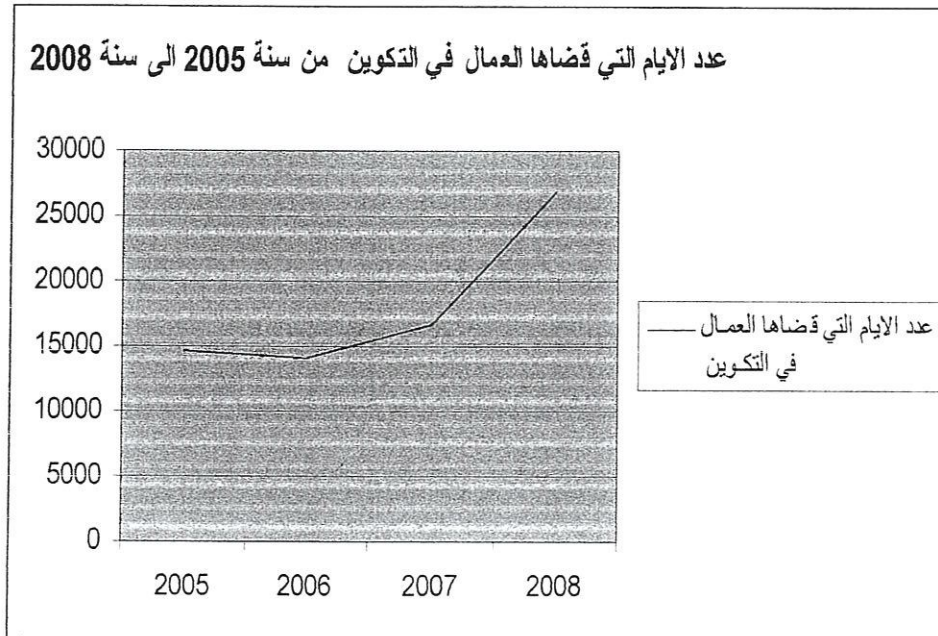
¹⁶² الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: مداخلة مقدمة من طرف إطارات الشركة يومي 16 و 17/11/2009 بعنوان " أفكار جديدة حول نوعية الخدمة"، مداخلة رقم 6، ص146.

من خلال الرسم البياني التالي، نلاحظ تطور مخططات التكوين من سنة إلى أخرى:

الشكل رقم (12) : تطور حجم عدد العمال الذين تم تكوينهم في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2008



الشكل رقم (13) : تطور حجم عدد الأيام التي قضاها العمال في التكوين من 2005 إلى 2008



رابعاً: الرقابة على مخططات التكوين من حيث الكم و الكيف

أ) من حيث الكم

سوف ندرس عدد العمال الذين برمج تكوينهم في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى 2008 و مقارنتها بعدد العمال الفعلي الذي تم تكوينه و تقييم الفرق مالياً.

جدول رقم (37) : مقارنة عدد العمال الذين برمج تكوينهم مع عدد العمال الذين تم تكوينهم

السنة	عدد العمال المتوقع تكوينهم	عدد العمال الذين تم تكوينهم	الفرق
2005		1788	/
2006	1429	1409	20-
2007	1806	1652	154-
2008	1594	2541	947+

نظراً لعدم توفر المعلومات فيما يخص الجانب المالي للتكوين، فقد اكتفينا بدراسة الفرق بين عدد العمال المبرمج تكوينهم و عدد العمال الذين تم تكوينهم. نلاحظ أن الفرق يزداد هوة من سنة إلى أخرى فقد بلغ هذا الفرق سنة 2008 بالزيادة 947 عامل متكون خارج إطار الميزانية و هو رقم كبير مما استدعى تدخل الإدارة سنة 2009، حيث كل تكوين خارج الميزانية لبد أن يحوز أولاً على موافقة الرئيس المدير العام و هذا حتى يتم التحكم أكثر في مصاريف تكوين العمال.

ب) من حيث الكيف

من الصعب تقييم التكوين من حيث الكيف رغم وجود آليات تتبعها الشركة من أجل هذا النوع من التقييم، حيث يقوم الأفراد العاملين لدى مصالح تسيير الموارد البشرية عند انطلاق أي تكوين بتقييمه و هذا عند الانتهاء مباشرة من التكوين و يكون هذا التقييم في اليوم الأخير من التكوين و هو ما يطلق عليه بالتقييم الفوري (Evaluation à chaud) و النوع الثاني من التقييم يكون عند مرور مدة معينة من انتهاء التكوين و هذا لمراقبة مدى التأثير الذي أوقعه هذا التكوين على العامل فادى إلى تحسين المردود و هو ما يطلق عليه بالتقييم البعدي (Evaluation à froid)¹⁶³.

¹⁶³ تم اعتماد هذا النوع من التقييم عندما اعتمدت الشركة مشروع الحصول على شهادة الايزو للنوعية سنة 2008.

و لكن يبقى هذا النوع من التقييم له مدلول رقمي إحصائي أكثر منه وسيلة لتقييم فاعلية التكوين و على هذا الأساس سنراقب طيلة هذه الفترة (من سنة 2005 إلى 2008) مؤشرات معايير نوعية الخدمة (Paramètres de qualité de service) المقدمة هل هي في تحسن مستمر لان هذه المعايير لا يتأتى لها أن تتطور بدون فاعلية التكوين ثم مقارنة معايير نوعية الخدمة للشركة الجزائرية مع معايير نوعية الخدمة للشركات الأوروبية العاملة في نفس القطاع.

1. دراسة تتطور فاعلية التكوين بالمقارنة مع تطور مؤشرات معايير نوعية الخدمة
مؤشرات معايير نوعية الخدمة هي :

- الوقت المتوسط لانقطاع الكهرباء (TIM)
- معايير استمرارية الخدمة للزبائن (SAIDI _ SAIFI)
- جاهزية شبكة نقل الكهرباء (Disponibilité du réseau)

1.1 مؤشر وقت المتوسط لانقطاع الكهرباء (TIM)

و هو يمثل وقت الانقطاع المتوسط للنظام الكهربائي الناجم عن الطاقة الغير موزعة بسبب خلل في منظومة تسيير شبكة نقل الكهرباء.

و يحسب بالعلاقة التالية :

$$TIM = ((\text{عدد الساعات السنوية}) \times 60 \times \text{الطاقة الغير موزعة}) \div \text{الطاقة الموزعة}$$

حيث تحسب الطاقة الغير موزعة و كذا الطاقة الموزعة بالميغا واط ساعي

الجدول التالي يبين الوقت المتوسط لانقطاع الطاقة محسوب بالدقائق مقارنة مع أهداف نفس الفترة

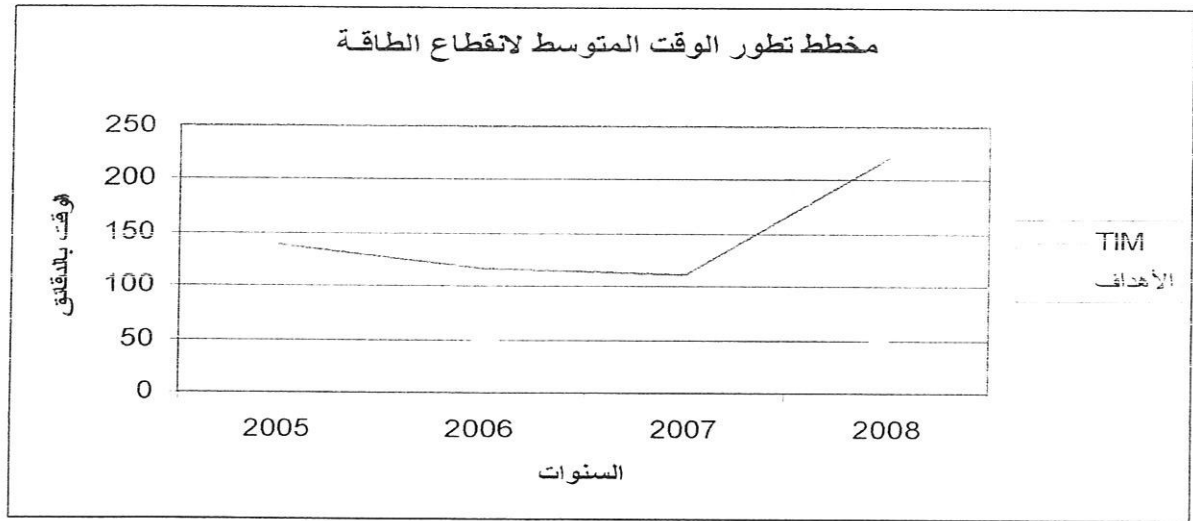
جدول رقم (38) : تطور مؤشر الوقت المتوسط لانقطاع الكهرباء (TIM) من سنة 2005 إلى 2008

الوحدة: الدقيقة

السنوات	2005	2006	2007	2008
TIM	138	117	103	221
الأهداف	90	50	60	50

المصدر : الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: مداخلة مقدمة من طرف إدارات الشركة يومي 16 و 2009/11/17
بعنوان " أفكار جديدة حول نوعية الخدمة"

الشكل رقم (14) : تطور الوقت المتوسط لانقطاع الطاقة في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى 2008



نلاحظ من البيان التالي أن هذا المعيار عرف تحسنا في السنوات من 2005 إلى 2007 رغم ابتعاده عن الأهداف المسطرة و لكن سنة 2008 كان هذا المعيار في أسوأ حالاته.

2.1 مؤشرمعايير استمرارية الخدمة للزبائن (SAIDI _ SAIFI)

SAIFI 1.2.1 : و هو اختصار للجملة الانجليزية System Average Interruption Frequency Indice أي تردد مؤشر متوسط انقطاع المنظومة و يحسب بالعلاقة التالية :

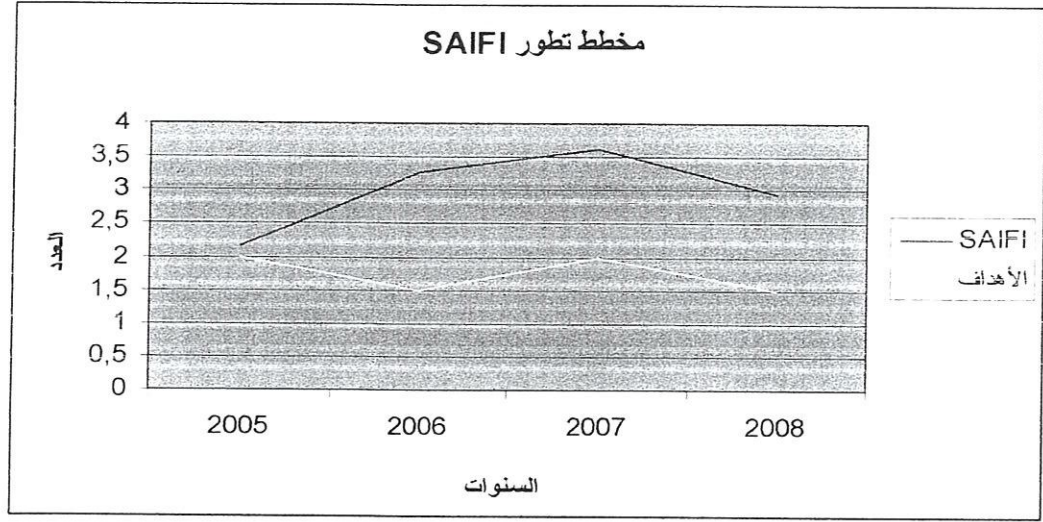
$$SAIFI = \text{عدد انقطاعات الكهرباء} \div \text{عدد الزبائن}$$

جدول رقم (39) : تطور معايير استمرارية الخدمة للزبائن (SAIFI) من سنة 2005 إلى 2008

السنوات	2005	2006	2007	2008
SAIFI (Nombre)	2,16	3,27	3,62	2,94
الأهداف	2	1,50	2	1,50

المصدر : الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: مداخلة مقدمة من طرف إدارات الشركة يومي 16 و 17/11/2009 بعنوان " أفكار جديدة حول نوعية الخدمة

الشكل رقم (15) : تطور مؤشر SAIFI من سنة 2005 إلى سنة 2008



نلاحظ من البيان التالي أن هذا المعيار عرف تحسنا في سنة 2008 فقط لكن يبقى هذا المؤشر بعيد كل البعد عن الأهداف المسطرة.

2.2.1 SAIDI : و هو اختصار للجملة الانجليزية System Average Interruption Duration Indice أي دوام مؤشر متوسط انقطاع المنظومة و يحسب بالعلاقة التالية :

$$SAIDI = \text{وقت انقطاع الكهرباء} \div \text{عدد الزبائن}$$

يقصد بعدد الزبائن: عدد محولات الكهرباء ذات الضغط المتوسط و العالي و العالي جدا + عدد الزبائن ذو الضغط العالي و العالي جدا المربوطين بالشبكة.

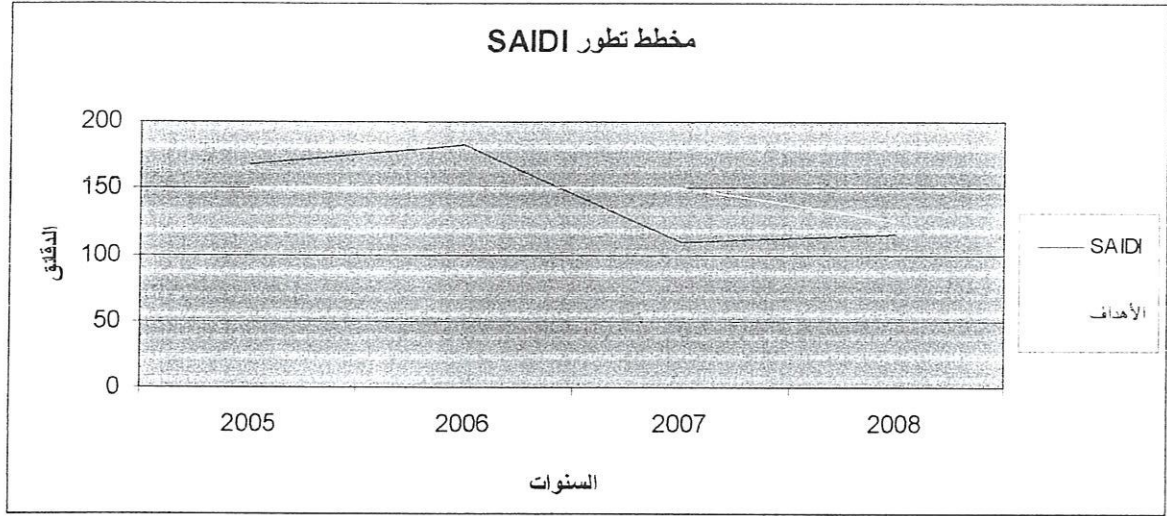
جدول رقم (40) : تطور معايير استمرارية الخدمة للزبائن (SAIDI) من سنة 2005 إلى 2008

الوحدة: الدقيقة

السنوات	2005	2006	2007	2008
SAIDI (Minute)	168	183	110	116
الأهداف	150	150	150	125

المصدر : الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: مداخلة مقدمة من طرف إدارات الشركة يومي 16 و 17/11/2009 بعنوان " أفكار جديدة حول نوعية الخدمة

الشكل رقم (16) : تطور مؤشر SAIDI من سنة 2005 إلى سنة 2008



نلاحظ من البيان التالي أن هذا المعيار بالمقارنة مع الأهداف المسطرة يعتبر مقبولا.

3.2.1 مؤشر جاهزية شبكة نقل الكهرباء

و تحسب جاهزية الشبكة (%) بالعلاقة التالية:

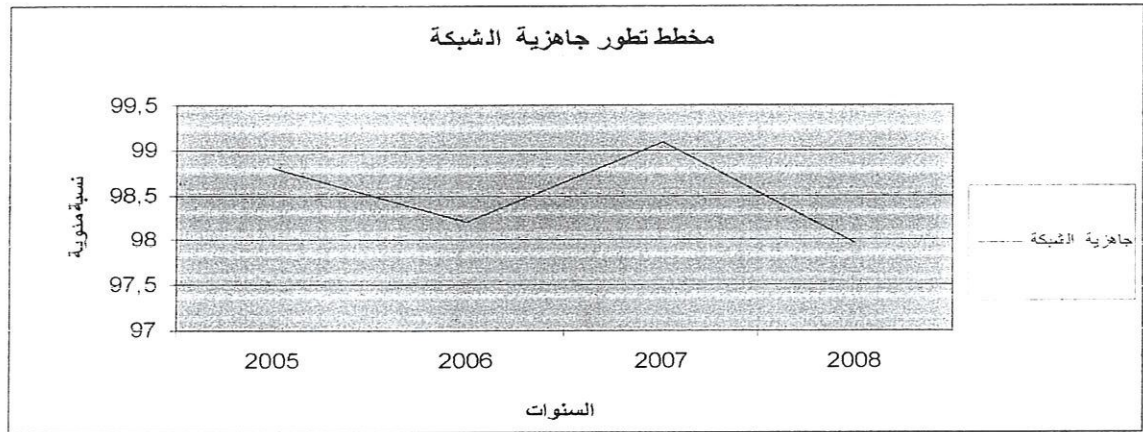
جاهزية الشبكة = $100 \cdot \frac{(\text{عدد ساعات تسليم الشبكة من أجل أشغال ناتجة عن حادث})}{(\text{عدد الساعات السنوية})} \times (\text{عدد ساعات تسليم الشبكة من أجل أشغال مبرمجة}) \div (\text{عدد الساعات السنوية})$

جدول رقم (41) : تطور جاهزية شبكة نقل الكهرباء من سنة 2005 إلى 2008

السنوات	2005	2006	2007	2008
جاهزية الشبكة (%)	98,80	98,20	99,08	97,98

المصدر : الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: مداخلة مقدمة من طرف إدارات الشركة يومي 16 و 2009/11/17 بعنوان " أفكار جديدة حول نوعية الخدمة

الشكل رقم (17) : مؤشر جاهزية الشبكة من سنة 2005 إلى سنة 2008



إن انخفاض مؤشر جاهزية الشبكة سنة 2008 ناجم أساسا عن طلبات تحويل الشبكة من اجل مشروع الطريق السيار شرق_غرب.

الملاحظة 1 : نلاحظ من خلال دراسة المؤشرات الأربع (TIM, SAIFI, SAIDI, Disponibilité du réseau) طيلة السنوات الأربع أن الشركة الجزائرية مازالت بعيدة عن الأهداف التي سطرتها و هو ما يعكس شكاوي الزبائن من انقطاع الكهرباء. و لكن قد تكون الأهداف المسطرة غير عقلانية و هو ما أدى إلى عدم تحققها، و من اجل معرفة ذلك لبد من معرفة قدرات المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع و مقارنتها بالشركة الجزائرية.

2. تطور مؤشرات معايير نوعية الخدمة للشركة الجزائرية بالمقارنة مع المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع

نظرا لعدم توفر المعلومات، سيتم المقارنة من خلال المؤشر الأول و هو الـ **TIM**

الوحدة: الدقيقة		TIM	
2008	2007	السنوات	
		الشركات	
221	103	GRTE	ALGERIE
5	2,21	RTE	France ¹⁶⁴
1,29	0,74	REN	PORTUGALE ¹⁶⁵
22	49,10	STEG	TUNISIE
50	60	أهداف الشركة الجزائرية	

¹⁶⁴ الموقع الرسمي للشركة الفرنسية لنقل الكهرباء، www.rte-france.com، التقرير السنوي للشركة سنة 2008، ص 224، تاريخ التصفح 2010.05.02

¹⁶⁵ الموقع الرسمي للشركة البرتغالية لنقل الكهرباء، www.ren.pt، التقرير السنوي للشركة سنة 2009، ص 5، تاريخ التصفح 2010.05.02

الملاحظة 2 : نلاحظ بان الثلاث الشركات العاملة في مجال نقل الكهرباء حققت نتائج أحسن من الأهداف التي رسمتها الشركة الجزائرية. إذن، فلأهداف المرسومة واقعية جدا لكن الشركة الجزائرية مازالت بعيدة عن أهدافها و مازالت ابعد من النتائج المحققة من قبل الشركات المثيلة.

الخلاصة: إن المجهود المبذول من اجل تكوين العمال لم يكن ذا فاعلية و يمكن لمس ذلك من خلال النتائج التي حققتها الشركة في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى 2008 من خلال معايير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن و التي لم تتحسن خلال هذه الفترة، ضف إلى ذلك أن قابلية الشركة على منافسة مثيلاتها مازال بعيدا.

صرفت الشركة في الفترة الممتدة من سنة 2005 إلى 2008 مبلغ قدره 358 مليون دينار أي حوالي 1.5% من رقم الأعمال لسنة 2008 و لم تتحسن معايير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن.

إن الشركة صرفت من سنة 2005 الى 2008 ما معدله 89 مليون دج سنويا و هو مبلغ كبير، و الملفت للانتباه أن 38 % من هذا المبلغ أي حوالي 33 مليون دج صرف خارج الميزانية. و جب على المسؤولين مستقبلا المكلفين بإعداد برامج التكوين أن يراعوا الميزانية التي خصصت للتكوين. أن إعداد برامج التكوين من الناحية المالية يجب أن يتم بالتنسيق مع مديرية المالية.

إن التكوين هو كذلك استثمار في الموارد البشرية و أي استثمار ليد له من أن يعود بالفائدة على الشركة، لذلك و جب ترشيد المبالغ المخصصة للتكوين و تحسين نوعية التكوين من اجل تحسين معايير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن و في النهاية من اجل ديمومة الشركة.

خلاصة الفصل

قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث طبقنا في المبحث الأول كل أدوات التحليل المالي التي تناولناها في النظري و هذا من اجل قياس و تقييم التوازن المالي للشركة الجزائرية لتسيير شبكة الكهرباء. أما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة نتيجة و مردودية الشركة ثم قمنا بمقارنة الشركة الجزائرية مع بعض الشركات الأوروبية من منظور المردودية. وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى دور التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء الشركة حيث تناولنا مخطط التجهيز، مخطط التوظيف و مخطط التكوين.

الخاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن الدور الذي يلعبه التحليل المالي كأداة للرقابة على أداء المؤسسة الاقتصادية، كما حاولنا تحديد ضرورته في الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء التي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وكان الغرض من ذلك هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية بحثنا بطريقة تجعلنا نتعرف بنوع من الدقة على الكيفية التي تستفيد منها المؤسسة الاقتصادية من مخرجات التحليل المالي و دوره كأداة ناجعة لمراقبة الأداء حيث تناولنا دور التحليل المالي للرقابة على مخططات الشركة فيما يخص التجهيز، التوظيف و كذلك التكوين ، وقد تم اختيار الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء نتيجة لطبيعة نشاطها و هو نقل الكهرباء حيث تعتبر الكهرباء من بين أول العوامل المستقدمة للاستثمار الأجنبي و بالتالي فنجاح هذه الشركة يكون انعكاسه الإيجابي على كامل الاقتصاد الوطني.

إن التحليل المالي لم يعد فقط نسب تقدم تفسيرات مالية بل أصبح يستخدم كأداة لمراقبة أداء الشركات نظرا لتداخل مهام مختلف وحداتها (المالية و المحاسبة، موارد بشرية، التخطيط، التجهيز،...الخ) التي تلتقي كلها عند الأهداف الرئيسية للشركة بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام التحليل المالي من أجل مراقبة المحيط الاقتصادي من خلال المقارنة مع الشركات التي تنشط في نفس الميدان، و من هذا المنطلق تمكنا من التعمق أكثر في بحثنا و الخروج بالنتائج التالية:

1. من الجانب المالي : من خلال دراسة مختلف أدوات التحليل المالي نستنتج ما يلي:

- ✓ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء لها مركز مالي جيد فهي متوازنة على المدى البعيد و ذلك من خلال أن نسبة التمويل الدائم هي أكبر من 1 في السنوات الأربع
- ✓ للشركة القدرة على تمويل استثماراتها ذاتيا بنسبة 27%
- ✓ تخاطر الشركة باللجوء المستمر و المتزايد لحجم القروض حيث وصلت نسبة المديونية في 2008 77 %.
- ✓ تأثرت الاستقلالية المالية للشركة من خلال لجوئها المستمر للاقتراض
- ✓ إن الأصول المتداولة للشركة قادرة على تسديد مستحققاتها الفورية عند إقبال المقرضين على طلبها و هذا من خلال مؤشر نسب الخزينة
- ✓ الرأس المال العامل الذي هو أهم مؤشر من منظور التحليل المالي، نجده موجبا كما تبين في الميزانية المالية المختصرة في كل السنوات المدروسة
- ✓ من خلال حساب صافي الخزينة الإجمالية و الذي تبين انه موجب في كل السنوات المدروسة، فان الشركة متوازنة على المدى القصير أي أنها مؤلت جميع الأصول الهيكلية (استثمارات) و بقي لها فائض استطاع تلبية الاحتياجات الدورية بنسبة 100% و بقي جزء من صافي رأس المال العامل وضع تحت تصرف الخزينة و هذا ما يعبر عنه بالخزينة الموجبة.

- ✓ إن وضعية خزينة الاستغلال الموجبة تبين أن الشركة استطاعت أن تخلق ثروة ذاتية من خلال صافي التمويل الذاتي بعد تلبية احتياجات الاستغلال، و هذا ما يرادف الشركة محل الدراسة فنجد أن العناصر التي أدت بوجود خزينة موجبة هي خزينة التمويل بالدرجة الأولى ثم تليها خزينة الاستغلال أما خزينة الاستثمار فقد كانت سالبة و هذا ما يدل كما سبق القول من قبل أن هذه الشركة هي بصدد تنفيذ برنامجها التوسعي.
- ✓ من خلال الدراسة المقارنة على أساس المردودية تبين أن كل 100 دج من المبيعات في الشركة الجزائرية يقابله 1 دج من الربح حيث نجده في الشركة الفرنسية يقابله 11 و في الشركة الاسبانية يقابله 24، أي أن مردودية النشاط للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ضعيفة بالمقارنة مع الشركات الأوروبية المأخوذة كعينة.
- ✓ من خلال كذلك الدراسة المقارنة تبين ان المردودية المالية للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء ضعيفة بالمقارنة مع الشركتين الفرنسية و الاسبانية حيث في الشركة الجزائرية كل 100 دينار من أموال الشركة الخاصة يحقق فقط 0,37 دج كربح صافي بينما في الشركة الفرنسية يقابله 10 و في الشركة الاسبانية 16.
- ✓ من خلال أدوات التحليل المالي تبين لنا أن درجة نمو التكاليف مقلقة خاصة إذا نظرنا إلى تكاليف الخدمات (مصاريف النقل، مصاريف التنقل و مصاريف البريد) و المصاريف المتنوعة (مصاريف التأمين)،
2. من الجانب التسييري
- ✓ إن المؤسسة لا تطبق أدوات التحليل المالي التي تم التطرق إليها بما أنها لا تتوفر على مصلحة تهتم بالتحليل المالي
- ✓ نقص دور مديرية المالية و المحاسبة بالشركة حيث أنها تهتم فقط بالجانب المحاسبي مما أدى بها إلى الابتعاد عن باقي نشاطات الشركة
- ✓ قصور البرمجة الالكترونية المعالجة للمعلومات المحاسبية مما لا يسمح بإعطاء المعلومات الضرورية في الوقت المناسب

الاقتراحات

- بناء على ما تقدم ذكره في النتائج توصلنا إلى وضع الاقتراحات والحلول التي من الممكن أن تساعد الشركة في إيجاد و تفعيل التحليل المالي كأداة للرقابة على الأداء، وتتمثل فيما يلي:
- ✓ إيجاد مصلحة تكون تابعة لمديرية المالية و المحاسبة يقع على عاتقها التحكم في أدوات التحليل المالي و استخدامها بما يحقق أهداف الرقابة
 - ✓ تفعيل دور مدير المالية و المحاسبة و إعطائه أكثر صلاحية من اجل تحقيق الأهداف العامة للشركة
 - ✓ إيجاد نوع من الاهتمام المشترك بين مختلف مصالح المؤسسة تجاه الدور الذي يلعبه التحليل المالي
 - ✓ شراء برنامج حاسوب مختص بالمعالجة المحاسبية من اجل توفير كل المعلومات الضرورية لمتخذي القرار في الوقت المناسب
 - ✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن السبب الرئيسي وراء ضعف التكوين هو عدم وجود مدرسة مختصة تهتم بتكوين العمال في ميدان نقل الكهرباء، لهذا نقترح على الشركة إنشاء مدرسة خاصة بها و المؤطرين هم العمال الذين تتوفر فيهم الكفاءات المطلوبة من اجل نقل معارفهم وتجاربهم للآخرين

1. وليد ناجي الحياي : الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن ،2004.
2. ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير - التحليل المالي - جزء2، دار اليمن، قسنطينة، 1988.
3. محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، 1995
4. حمزة محمود الزبيدي : أساسيات الإدارة المالية ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،ط1 ، الأردن ، 2006 .
5. ناصر دادي عدون و نواصر محمد فتحي: دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
6. محمد مطر : التحليل المالي والائتماني ،دار وائل للنشر والتوزيع ،ط1، الأردن ،2003.
7. نبيل عبد السلام شاكرك : التحليل المالي وكتابة التقارير المالية، جامعة عين شمس، ط1 ، 1998 ، مصر .
8. عقل، مفلح محمد : مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع للنشر و التوزيع، عمان، 2006
9. النعيمي، عدنان تايه والساقي، سعدون مهدي وآخرين: الإدارة المالية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2007.
10. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي، الإدارة المالية دروس و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، سنة 2006.
11. الطاهر لطرش: تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، سنة 2001.
12. د. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006.
13. محمد رسول العموري: الرقابة المالية العليا، منشورات الحلبي الحقوقية، ط 2005.
14. منصور، علي محمد : مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، القاهرة، مجموعة النيل، 1999.
15. علاقي، مدني: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة تهامة، 1985.
16. عشاوي، سعد الدين : أسس الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1980.
17. الصباح، عبد الرحمن : مبادئ الرقابة الإدارية المعايير والتقييم والتصحيح، عمان، دار زهران، 1996.
18. الهواري، سيد : الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1994.
19. أحمد سيد مصطفى :إدارة البشر(الأصول والمهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002 .
20. أحمد سيد مصطفى :المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر .
21. محمد جاسم الصميدعي :إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 .
22. السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي لمنظمات لأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

23. صلاح الدين حسن السيسي: نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.
24. علي السلمي: التخطيط والمتابعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978.
25. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Elie Cohen : Analyse financière, Edition ECONOMICA, 5^{ème} Edition, Paris, 2004.
2. Omar BOUKHEZAR: La finance de l'entreprise (Diagnostic, contrôle, décision), OPU, Alger, 1981.
3. Christian Guyon et Claude Rosza : La fonction financière dans l'entreprise, Tome 2, Edition MASSON, 1993.
4. Ivancevich, John, Skinner et Crosby Philip: Management Quality and competitiveness, 2nd Edition Boston, McGraw-Hill, 1999.
5. Bedeian and Arthur: Management, 3rd Edition 1993, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.
6. Abdellatif Khemakhem : La dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976.
7. Lan MacKenzie : English for business studies, Cambridge University Press 1997
8. R.Brosquet. Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, éditions organisation, Paris, 1989.
9. Michel Gervais: Contrôle de gestion, Economica, Paris, France, 1997.
10. Bernard Martory : Contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999.
11. George R.Terry, Stéphan. G Franclin : Les principes du management. Ed económica, 8 ed Paris ,1985.
12. A.C.Martient : L'entreprise dans un monde en changement, ed. seuil-ouverrières, Paris, 1992.
13. Raymond-Alain Thietart : La dynamique de l'homme au travail, les editions. d'organisation , Paris, 1977.
14. Gilles Bressy, Christian Konkuyt : Economie d'entreprise. Edition Sirey, Paris, 1990.
15. Pierre Bergeron : La Gestion Moderne - Théorie et Cas. Gaetan Morin editeur, Quebec, 1993.
16. Laurent Belanger et al : G.R. H une approche globale et intégrée, Ed Gaetan Morin, impression, Quebec, 1984.
17. Humbert Hesca, Elisabeth Lessa: Gestion de l'information. Edition Litec, Paris, 1995.
18. Brigitte Dariath : Contrôle de gestion, Dunod, Paris, 2000.

19. Michel Gervais : Contrôle de gestion. Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000.
20. Josette Peyrard : Analyse financière. librairie Vuibert, 8e ed, Paris, 1999.
21. Alain Capiez : Elément de gestion Financière. Masson, 4 ed, Paris, 1994.
22. Eric Stephany : Gestion financière . ed Economica, Paris, 1999.
23. Georges Deppallens .Jean-Pierre Jobard : Gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.
24. C.Maillet-Baudrier et A. Le Manh : Les normes comptables internationales, Ed Foucher, Paris 2006.

المجلات و الدوريات

1. فاضل، علي : تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة المحاسب، العدد السادس، 2006.
2. عبد الملوك مزهودة :الأداء بين الكفاءة والفعالية" ، مجلة :العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001 ، جامعة بسكرة، الجزائر.
3. أحمد بن حماد الحمودة : « تقييم الأداء الوظيفي»، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2 ، سبتمبر 1994، معهد الإدارة العامة، الرياض.
4. الأزهرى، محي الدين : الرقابة متابعة وتقييم وتصحيح، مجلة التجارة، الغرفة التجارية والصناعية، الرياض، العدد 369، 1993.
5. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني : مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2003.
6. المطيري، حزام ماطر وخاشقجي، هاني يوسف: الرقابة الإدارية بين المفهوم الوضعي والمفهوم الإسلامي، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1997.
7. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني : الموازنات وإعداد التقارير، المملكة العربية السعودية، 1993.
8. الديوان الوطني للرقابة المالية في المملكة المتحدة ، ترجمة الساطي، طارق : إطار الرقابة المالية على مردود إنفاق الأموال العامة، 1989.
9. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: مراجعة ومراقبة داخلية، المملكة العربية السعودية، 2003.
10. القرشي، أياد رشيد والجعفري، وسن عبد الصمد: دور مراقب الحسابات ومسؤوليته في تلبية احتياجات مستخدمي القوائم المالية، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، جامعة بغداد، 2006.
11. Doria Tremblay, Denis Cormier, «Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable », la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France.

رسائل و دروس

1. عبد الأمير شمس الدين: الرقابة على تنفيذ النفقات العمومية في لبنان، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، سنة 1977.
2. جمال خنشورة «تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد»، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، نوفمبر، 1987، ص.16.
3. عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي 92، ص.40.41.
4. عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي لطلبة الماجستير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة بسكرة، دورة جوان 2002.
5. سعد رجال: دروس في تحليل المعطيات و القرار داخل المؤسسة، مدرسة الدكتوراه، 2008.

وثائق الشركة

1. الميزانيات المحاسبية للشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
2. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: المخطط الوطني للتطوير للفترة 2009-2019.
3. دليل الأرقام (dépliant) للشركة لسنة 2009، طباعة شركة سات انفو 2009.
4. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: ميزانية مديرية الموارد البشرية.
5. الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: مداخلة مقدمة من طرف إدارات الشركة يومي 16 و 17/11/2009 بعنوان " أفكار جديدة حول نوعية الخدمة".

المعاجم

1. معجم مختار الصحاح.
2. A. Burlaud, J. Y. Eglem, P. Mykita : Dictionnaire de gestion . Editions Foucher, Paris, 1995.
3. William D. Halsey : School Dictionary, Macmillan Publishing Co., Inc, New York, 1981.
4. Robert le DUFF et Al : Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris 1999.

1. <http://www.rte-france.com>
2. <http://www.ree.es>
3. <http://www.ren.pt>
4. <http://www.anisaht.com>
5. <http://www.Igf.quebec.com>
6. <http://www.e-rh.org>

جدول رقم (01): الميزانية المحاسبية لسنة 2005

ر/ح	الأصول	المبالغ الإجمالية	إهلاكات و مؤونات	المبالغ الصافية	ر/ح	الخصوم	المبالغ
20	استثمارات إحدادية	0,00	0,00	-	10	أموال جماعية	40 000 000 000,00
21	القيم المعنوية	31 001 986,94	26 580 068,41	4 421 918,53	12	علاوات متعلقة براسمال الشركة	0,00
22	الأراضي	216 394 661,21	0,00	216 394 661,21	13	الاحتياطات	2 203 595 605,60
24	تجهيزات الإنتاج	181 426 737 300,59	98 830 965 643,78	82 595 771 656,81	14	إعانات الاستثمار	1 316 235 011,28
25	تجهيزات اجتماعية	999 715 944,10	537 389 400,65	462 326 543,45	15	فرق إعادة التقييم	13 228 110 888,02
28	استثمارات قيد التنفيذ	53 478 752 324,01	0,00	53 478 752 324,01	18	نتائج قيد الخصيص	0,00
	مجموع 1	236 152 602 216,85	99 394 935 112,84	136 757 667 104,01	19	مؤونات للخصائر و التكاليف	594 158 986,96
	المخزونات					مجموع 1	57 342 100 491,86
30	البصانج	0,00	0,00	0,00		الديون الدائنة	
31	مواد و لوازم	676 350 248,52	12 410 359,59	663 939 888,93	52	ديون الاستثمارات	2 447 146 402,19
33	منتجات نصف مصنعة	0,00	0,00	0,00	53	ديون المخزونات	852 149 010,90
34	منتجات و أشغال قيد التنفيذ	0,00	0,00	0,00	54	مبالغ محتفظ بها في الحساب	346 426 842,65
35	منتجات مخزنة	0,00	0,00	0,00	55	ديون تجاه الشركاء و الشركات الحليفة	94 508 264 364,54
36	فضلات و مهملات	0,00	0,00	0,00	56	ديون الاستغلال	1 921 962 157,64
37	مخزون في الخارج	3 450 435,75	0,00	3 450 435,75	57	تسبيقات تجارية	1 805 769 061,55
	مجموع 2	679 800 684,27	12 410 359,59	667 390 324,68	58	ديون مالية	0,00
	الذمم				50	حسابات الأصول الدائنة	0,00
42	حقوق الاستثمارات	7 702 606 932,07	0,00	7 702 606 932,07		مجموع 2	101 881 717 839,47
43	حقوق على المخزونات	1 896 191,82	1 836 120,00	60 071,82			
44	حقوق على الشركاء	5 088 206 253,20	0,00	5 088 206 253,20			
45	تسبيقات على الحساب	9 328 996 166,81	0,00	9 328 996 166,81			
46	تسبيقات الاستغلال	355 072 622,53	146 695 644,76	208 376 977,77			
47	حقوق على الرأئس	2 558 296 868,09	142 978 956,12	2 415 317 911,97	88	نتيجة السنة المالية	3 806 627 105,10
48	أموال جاهرة	861 823 694,10	0,00	861 823 694,10		(ربح)	
40	حسابات الخصوم المدينة	0,00	0,00	0,00			
	مجموع 3	25 896 898 728,62	291 510 720,88	25 605 388 007,74			
	المجموع الكلي	262 729 301 629,74	99 698 856 193,31	163 030 445 436,43		المجموع الكلي	163 030 445 436,43

جدول رقم (02): الميزانية المحاسبية لسنة 2006

المبالغ	الخصوم	ر/ح	المبالغ الصافية	إهلاكات و موزنت	المبالغ الإجمالية	الأصول	ر/ح
40 000 000 000,00	أموال جامعية	10	-	0,00	0,00	الاستثمارات	20
0,00	علاقات متعلقة برأس مال الشركة	12	-	22 104 127,99	22 104 127,99	مصاريف إدارية	21
6 010 222 710,70	الاحتياطيات	13	216 394 661,21	0,00	216 394 661,21	القيم المفقودة	22
3 917 022 677,92	إعانات الاستثمار	14	95 836 067 250,57	108 715 274 351,23	204 551 341 601,80	الأراضي	24
1 288 730 747,30	فرق إعادة التقييم	15	446 168 624,68	553 190 608,36	999 359 233,04	تجهيزات الإنتاج	25
0,00	نتائج قيد الخصيص	18	64 465 341 664,18	0,00	64 465 341 664,18	تجهيزات إجماعية	28
781 401 740,99	موزونات للخصائر و التكاليف	19	160 963 972 200,64	109 290 569 087,58	270 254 541 288,22	استثمارات قيد التنفيذ	28
61 997 377 876,91	مجموع 1					مجموع 1	
4 977 819 799,77	الديون الدائنة	52	0,00	0,00	0,00	المخزونات	30
13 972 733,32	ديون الاستثمارات	53	762 457 812,26	49 804 339,72	812 262 151,98	البضائع	31
230 221 447,17	ديون المخزونات	54	0,00	0,00	0,00	مواد و لوازم	33
132 598 740 660,06	مبالغ محتفظ بها في الحساب	55	0,00	0,00	0,00	منتجات نصف مصنعة	34
1 180 605 498,58	ديون تجاه الشركاء و الشركات الحليفة	56	0,00	0,00	0,00	منتجات منفردة	35
49 308 639,42	ديون الاستغلال	57	0,00	0,00	0,00	فضلات و مهملات	36
0,00	تسبيقات تجارية	58	2 717 512,20	0,00	2 717 512,20	مخزون في الخارج	37
0,00	ديون مالية	50	765 175 324,46	49 804 339,72	814 979 664,18	مجموع 2	
0,00	حسابات الأصول الدائنة					الشم	
139 050 668 778,32	مجموع 2		7 617 981 545,11	0,00	7 617 981 545,11	حقوق الاستثمارات	42
			135 071,82	1 836 120,00	1 971 191,82	حقوق على المخزونات	43
			18 821 586 134,74	0,00	18 821 586 134,74	حقوق على الشركاء	44
			11 914 939 152,28	0,00	11 914 939 152,28	تسبيقات على الحساب	45
			874 612 400,79	186 580 867,66	1 061 193 268,45	تسبيقات الاستغلال	46
1 890 463 883,60	نتيجة السنة المالية	88	402 680 503,15	329 203 063,85	731 883 567,00	حقوق على الزبائن	47
	(ربح)		1 576 230 273,06	0,00	1 576 230 273,06	أموال جاهزة	48
			1197932,78	0,00	1197932,78	حسابات الخصوم المدينة	40
			41 209 363 013,73	517 620 051,51	41 726 983 065,24	مجموع 3	
202 938 510 538,83	المجموع الكلي		202 938 510 538,83	109 857 993 478,81	312 796 504 017,64	المجموع الكلي	

جدول رقم (03): الميزانية المحاسبية لسنة 2007

المبالغ	القصور	ر/ح	المبالغ الصافية	إحتلاكات و مؤثرات	المبالغ الإجمالية	الأصول	ر/ح
40 000 000 000,00	الأموال الخاصة	10	-	194 116 354,78	194 116 354,78	الاستثمارات	20
0,00	أموال جماعية	12	179 627 073,74	330 079 832,56	509 706 906,30	مصرف إدارية	21
7 900 686 594,30	علاوات متعلقة برأسمال الشركة	13	328 528 936,80	0,00	328 528 936,80	القيم المقوية	22
4 479 886 465,65	الاحتياطيات	14	103 184 369 362,97	120 788 634 087,26	223 973 003 450,23	الأراضي	24
9 658 910 132,63	أصناف الاستثمار	15	430 299 793,17	569 417 286,03	999 717 079,20	تجهيزات الإنتاج	25
0,00	فرق إعادة التقييم	18	85 492 932 399,97	0,00	85 492 932 399,97	تجهيزات اجتماعية	28
2 842 983 880,76	نتائج قيد التخصيص	19	189 615 757 566,65	121 882 247 560,63	311 498 005 127,28	استثمارات قيد التنفيذ	
64 882 467 073,34	مؤثرات الخسائر و التكاليف					مجموع 1	
	مجموع 1					المخزونات	
4 495 185 403,39	الديون الدائنة	52	0,00	0,00	0,00	البضائع	30
77 560 637,38	ديون الاستثمارات	53	497 871 574,76	333 052 480,24	830 924 055,00	مواد و لوازم	31
48 316 559,38	ديون المخزونات	54	0,00	0,00	0,00	منتجات نصف مصنعة	33
146 584 187 774,77	مبالغ محتفظ بها في الحساب	55	0,00	0,00	0,00	منتجات و أشغال قيد التنفيذ	34
869 710 589,09	ديون تجاه الشركاء و الشركات الحليفة	56	0,00	0,00	0,00	منتجات مخزنة	35
693 952 107,59	ديون الاستغلال	57	1 398 648,24	0,00	1 398 648,24	فضلات و مهملات	36
0,00	تسبيقات تجارية	58				مخزون في الخارج	37
0,00	ديون مالية					مجموع 2	
0,00	حسابات الأصول الدائنة	50	499 270 223,00	333 052 480,24	832 322 703,24	الذمم	
152 768 913 071,60	مجموع 2					حقوق الاستثمارات	42
			8 688 048 106,65	0,00	8 688 048 106,65	حقوق على المخزونات	43
			42 189 029,25	1 836 120,00	44 025 149,25	حقوق على الشركاء	44
			185 002,08	0,00	185 002,08	حقوق على الشركاء	45
			15 259 770 931,47	658 010 175,55	15 917 781 107,02	تسبيقات على الحساب	46
			715 997 714,31	213 881 124,27	929 878 838,58	تسبيقات الاستغلال	47
240 445 841,74	نتيجة السنة المالية (ربح)	88	1 450 089 368,17	709 945 262,35	2 160 034 630,52	حقوق على الزبائن	48
			1 618 815 503,68	29 281 509,97	1 648 097 013,65	أموال جاهزة	
			1 702 541,42	0,00	1 702 541,42	حسابات القصور المدينة	40
			27 776 798 197,03	1 612 954 192,14	29 389 752 389,17	مجموع 3	
217 891 825 986,68	المجموع الكلي		217 891 825 986,68	123 828 254 233,01	341 720 080 219,69	المجموع الكلي	

جدول رقم (04): الميزانية المحاسبية لسنة 2008

المبلغ	الخصوم	ر/ح	المبالغ الصافية	إقتلاعات و مؤونات	المبالغ الإجمالية	الأصول	ر/ح
40 000 000 000,00	أموال جارية	10	0,00	0,00	0,00	الاستثمارات	20
0,00	علاقات متعلقة برأسمال الشركة	12	28 425 076,38	491 651 249,18	520 076 325,56	مصاريف إعدادية	21
8 141 132 436,04	الإحتياطيات	13	328 528 936,80	0,00	328 528 936,80	القيم المعنوية	22
4 428 156 948,26	إعانات الاستثمار	14	137 953 922 583,71	135 521 144 608,60	273 475 067 192,31	تجهيزات الإنتاج	24
8 188 961 985,10	فرق إعادة التقييم	15	414 982 605,14	584 692 878,76	999 675 483,90	تجهيزات اجتماعية	25
0,00	نتائج قيد التخصيص	18	90 797 267 387,71	0,00	90 797 267 387,71	استثمارات قيد التنفيذ	28
4 946 677 349,15	مؤونات للتكاليف	19	229 523 126 589,74	136 597 488 736,54	366 120 615 326,28	مجموع 1	
65 704 928 718,55	مجموع 1					المخزونات	
-	الديون الدائنة		0,00	0,00	0,00	البضائع	30
4 966 583 186,32	ديون الاستثمارات	52	454 578 869,71	334 222 849,86	788 801 719,57	مواد و لوازم	31
126 459 830,12	ديون المخزونات	53	0,00	0,00	0,00	منتجات نصف مصنعة	33
93 581 259,16	مبالغ محتفظ بها في الحساب	54	0,00	0,00	0,00	منتجات و أشغال قيد التنفيذ	34
182 982 624 768,87	ديون تجاه الشركاء و الشركات الحليفة	55	0,00	0,00	0,00	منتجات منفردة	35
1 135 488 210,02	ديون الاستغلال	56	0,00	0,00	0,00	فضلات و مهملات	36
8 569 807 285,40	تسبيقات تجارية	57	2 060 643,06	0,00	2 060 643,06	مخزون في الخارج	37
1 638 358 321,42	ديون مالية	58				المشتريات	38
0,00	حسابات الأصول الدائنة	50	456 639 512,77	334 222 849,86	790 862 362,63	مجموع 2	
199 512 902 861,31	مجموع 2					الدم	
			9 750 108 245,71	0,00	9 750 108 245,71	حقوق الاستثمارات	42
			139 306 777,27	1 836 120,00	141 142 897,27	حقوق على المخزونات	43
			142 025,21	0,00	142 025,21	حقوق على الشركاء	44
			18 263 274 989,88	356 561 860,09	18 619 836 849,97	تسبيقات على الحساب	45
			191 683 839,58	599 525 264,11	791 209 103,69	تسبيقات الاستغلال	46
			962 496 711,15	1 326 288 772,08	2 288 785 483,23	حقوق على الزبائن	47
			1 079 431 052,64	8 000,00	1 079 439 052,64	أموال جاهزة	48
			1 884 534,87	0,00	1 884 534,87	حسابات الخصوم المدينة	40
			30 388 328 176,31	2 284 220 016,28	32 672 548 192,59	مجموع 3	
			4 849 737 301,04			نتيجة السنة المالية (خسارة)	
265 217 831 579,86	المجموع الكلي		265 217 831 579,86	139 215 931 602,68	399 584 025 881,50	المجموع الكلي	88

جدول الحقوق و الديون في 2005 /12/31

أكثر من سنة	أقل من سنة	البيان	ر/ح
94 508 264 364,54	474.93 453 373 7	الديون الدائنة	
94 508 264 364,54	2 447 146 402,19	ديون الاستثمارات	52
	852 149 010,90	ديون المخزونات	53
	346 426 842,65	مبالغ محتفظ بها في الحساب	54
		ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	55
	1 921 962 157,64	ديون الاستغلال	56
	1 805 769 061,55	تسبيقات تجارية	57
5 500 000,00	25 599 888 007,67	الذمم	
5 500 000,00		سندات المساهمة	421
	7 695 890 991,00	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات	425
	1 215 941,00	كفالات مدفوعة	426
	60 071,82	حقوق على المخزونات	43
	5 088 206 253,20	حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة	44
	9 328 996 166,81	تسبيقات على الحساب	45
	208 376 977,77	تسبيقات الاستغلال	46
	2 415 317 911,97	حقوق على الزبائن	47
	861 823 694,10	أموال جاهزة	48

جدول الحقوق و الديون في 2006 /12/31

أكثر من سنة	أقل من سنة	البيان	د/ح
132 598 740 660,06	6 451 928 118,26	الديون الدائنة	
132 598 740 660,06	4 977 819 799,77	ديون الاستثمارات	52
	13 972 733,32	ديون المخزونات	53
	230 221 447,17	مبالغ محتفظ بها في الحساب	54
		ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	55
	1 180 605 498,58	ديون الاستغلال	56
	49 308 639,42	تسبيقات تجارية	57
18 828 366 134,74	22 898 616 930,44	الذمم	
6 000 000,00 780 000,00 18 821 586 134,74		سندات المساهمة	421
		القروض	424
	7 609 985 604,11	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات	425
	1 215 941,00	كفالات مدفوعة	426
	1 971 191,82	حقوق على المخزونات	43
		حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة	44
	11 914 939 152,28	تسبيقات على الحساب	45
	1 061 193 268,45	تسبيقات الاستغلال	46
	731 883 567,00	حقوق على الزبائن	47
	1 576 230 273,00	أموال جاهزة	48
	1 197 932,78	حسابات الخصوم المدينة	40

جدول الحقوق و الديون في 2007/12/31

أكثر من سنة	أقل من سنة	البيان	ر/ح
146 584 187 774,77	6 184 725 296,83	الديون الدائنة	
146 584 187 774,77	4 495 185 403,39	ديون الاستثمارات	52
	77 560 637,38	ديون المخزونات	53
	48 316 559,38	مبالغ محتفظ بها في الحساب	54
		ديون اتجاه الشركاء و الشركات الحليفة	55
	869 710 589,09	ديون الاستغلال	56
	693 952 107,59	تسبيقات تجارية	57
7 836 335,51	29 381 916 053,66	الذمم	
6 502 999,98 1 148 333,45 185 002,08		سندات المساهمة	421
		القروض	424
	8 676 087 773,22	تسبيقات و دفعات على الاستثمارات	425
	316 000,00	كفالات مدفوعة	426
	3 993 000,00	حقوق الاستثمارات الأخرى	429
	44 025 149,25	حقوق على المخزونات	43
		حقوق على الشركاء و الشركات الحليفة	44
	15 917 781 107,02	تسبيقات على الحساب	45
	929 878 838,58	تسبيقات الاستغلال	46
	2 160 034 630,52	حقوق على الزبائن	47
	1 648 097 013,65	أموال جاهزة	48
	1 702 541,42	حسابات الخصوم المدينة	40