

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Centre Universitaire  
Colonel Akli Mohand Oulhadj  
Bouira



وزارة التعليم العالي و البحث  
العلمي  
المركز الجامعي  
العقيد أكلي محمد أولحاج  
المدينة

معهد العلوم الاقتصادية , التجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير  
التخصص : إدارة أعمال

مذكرة مقررمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان

تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المترلية  
**EDIED**

تحت إشراف الأستاذ :

جبيش علي

من إعداد الطالبة :

- تالي رزيقة

# تتشكرات

إذا شكرنا فالله أحق و أولى بالشكر وأول من يشكر  
فنشكر الله على توفيقه لنا على إنجاز هذا العمل  
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف حبيش على  
الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة وإسهاماته  
كما نشكر كل من أعاننا وقدم لنا أي مساعدة لإنجاز هذا  
على رأسهم المدير EDIED العمل من عمال مؤسسة  
وفي الأخير نشكر اللجنة المشرفة

# إهداء

إلى من أضاءت لي دربتي المظلم  
إلى من كان حبها زادي وعمادي  
إلى من كنت أحتمي بدعائها الخالص وحنانها  
إلى أمي حبيبة عمري  
إلى من زرع في قلبي روح التحدي و الاجتهاد وسقاني  
بالرعاية والاهتمام وأثار دربي ومنعني العجز  
إلى أبي أصدق الناس  
أسأل الله أن يحفظهما ويديم لهما الصحة والعافية  
إلى القلوب الطاهرة والنفوس البرينة  
أخواتي وإخوتي  
وخاصة إلى أخي إبراهيم الذي ساعدني وكان عوناً لي  
إلى كل رفيقات دربي و صديقاتي  
إلى كل الزملاء والزميلات  
إلى كل هؤلاء الأعماء أهدى ثمرة جهدي

الفهرس

فهرسة الموضوعات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

مقدمة

01.....الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية.....

تمهيد

03.....المبحث الأول: الأداء للمؤسسة.....

03.....المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء.....

11.....المطلب الثاني: تقييم الأداء.....

17.....المبحث الثاني: الأداء المالي.....

17.....المطلب الأول: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.....

19.....المطلب الثاني: تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي.....

21.....المطلب الثالث: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.....

خلاصة الفصل

26.....الفصل الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي.....

تمهيد

28.....المبحث الأول: التوازن المالي.....

28.....المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية.....

36.....المطلب الثاني: رأس المال العامل.....

40.....المطلب الثالث: الاحتياجات من رأس المال العامل.....

43.....المطلب الرابع: الخزينة.....

44.....المبحث الثاني: السيولة.....

44.....المطلب الأول: مفهوم وأهمية السيولة.....

46.....المطلب الثاني: أسباب مشكلات السيولة.....

المطلب الثالث: مؤشرات السيولة.....47

المبحث الثالث: مردودية المؤسسة.....49

المطلب الأول: مفهوم المردودية.....49

المطلب الثاني: المردودية ومؤشرات قياسها.....50

### خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية والمكاتب EDIED

### تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة EDIED .....58

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....58

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.....59

المطلب الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة.....70

المبحث الثاني: عرض الوثائق المستعملة في التقييم.....72

المطلب الأول: تقديم الميزانيات المحاسبية لثلاث سنوات(2009،2010،2011)

المطلب الثاني:توضيح عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى المالية

المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة.....87

المطلب الأول: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي.....87

المطلب الثاني: حساب مؤشرات السيولة.....90

المطلب الثالث: التحليل بواسطة مؤشرات المردودية.....91

### خلاصة الفصل

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	06
02	الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية جانب الأصول	31
03	الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية جانب الخصوم	32
04	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة بواسطة المستطيل	35
05	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة بواسطة الدائرة	36
06	الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED	64
07	التمثيل البياني بواسطة المستطيل لسنة 2009	84
08	التمثيل البياني بواسطة المستطيل لسنة 2010	85
09	التمثيل البياني بواسطة المستطيل لسنة 2011	85
10	التمثيل البياني بواسطة الدائرة لسنة 2009	86
11	التمثيل البياني بواسطة الدائرة لسنة 2010	86
12	التمثيل البياني بواسطة الدائرة لسنة 2011	87

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الميزانية المالية	33
02	الميزانية المالية المختصرة	34
03	العناصر المؤثرة في رأس المال العامل	39
04	المؤسسات الممونة ل EDIED	50
05	المؤسسات الممونة الخاصة ل EDIED	51
06	الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2009	72
07	الميزانية المحاسبية جانب الخصوم لسنة 2009	73
08	الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2010	74
09	الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2011	75
10	الميزانية المحاسبية جانب الخصوم لسنتين 2010 و 2011	76
11	الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2009	79
12	الميزانية المالية جانب الأصول للسنتين 2010 و 2011	80
13	الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2009	81
14	الميزانية المالية جانب الخصوم للسنتين 2010 و 2011	82
15	الميزانية المالية المختصرة لثلاث سنوات (أصول)	83
16	الميزانية المالية المختصرة لثلاث سنوات (خصوم)	83
17	حساب رأس المال العامل	88
18	حساب إحتياج رأس المال العامل	89
19	حساب الخزينة	89
20	حساب نسبة السيولة العامة	90
21	حساب الخزينة النسبية	90
22	حساب الخزينة الفورية	91

<b>91</b>	حساب مردودية النشاط	<b>23</b>
<b>92</b>	حساب المرودية الإقتصادية	<b>24</b>
<b>92</b>	حساب المرودية المالية	<b>25</b>

مقدمة

## مقدمة:

لقد حظيت دراسة المؤسسة الاقتصادية في السنوات الماضية باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين، خاصة الوظائف والأنشطة التي تمارسها، يرجع سبب تعاضم أهمية دراسة المؤسسة إلى الأدوار الأساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني من جهة، فهي أولا بمثابة خلية للإنتاج أي مكان مزج عناصر الإنتاج، ثانيا وحدة لتوزيع الدخل الناجم عن عملية الإنتاج، فالدخل الذي تحققه جزء منه للمستخدمين، جزء للدولة، جزء للمقرضين والجزء المتبقي لأصحاب المؤسسة، وثالثا خلية اجتماعية، رابعا مركزا للقرارات الاقتصادية من جهة أخرى إلى المحيط المتقلب.

في ظل هذا المحيط المتسم بشدة التقلب، تقوم المؤسسة بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات الإنسان المادية والمعنوية، محاولة بذلك التأقلم مع متغيرات المحيط لتضمن حينئذ هدفها الأسمى وهو الاستمرارية، تحقيق هذا الهدف يعني أن المؤسسة حققت الأهداف الأخرى التي ترتبط بوظائف المؤسسة والتي هي أهداف متكاملة تحقيقها يعني تحقيق هدف الاستمرارية.

ولنتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها، هل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها، وباعتبار المؤسسة مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقيم أداءها التجاري، وأداءها المالي، وأداءها الإنتاجي وفي الأخير أداء وظيفة الأفراد.

ولتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المسيرين إشكالية اختيار أو انتقاء المعايير والمؤشرات، فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه.

مما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

« ما هو دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة EDIED ؟ »

يجعلنا السؤال الرئيسي نطرح تساؤلات فرعية تتضمن مايلي :

- ماهي مختلف المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء ؟
- كيف يتم اختيار معايير ومؤشرات الأداء المالي ؟

- ماهو الدور الذي يلعبه تقييم الأداء المالي في مؤسسة التجهيزات المنزلية و المكاتب ؟
- للإجابة عن هذه التساؤلات نقتراح الفرضيات التالية :
- أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة.
- تجديد معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي يكون بأسلوب علمي .
- الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو أداء متوسط ، وبالتالي فإن أداء مؤسسة التجهيزات المنزلية و المكاتب هو الآخر متوسط .

### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف من أهمها مايلي :
- التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه.
- محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها، ومعرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها.
- تطبيق المؤشرات السابقة الذكر في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

للموضوع الذي سيتم معالجته أهمية بالغة لدى المسيرين وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية للمؤسسة، فهو يبين لهم أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة المالية التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن ويبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرضية الواقع للوصول إلى نتائج تشخص الوضعية الفعلية للمؤسسة، ومن ثمة تحديد نقاط القوة لتشجيعها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

### مبررات اختيار الموضوع:

- لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية وذاتية، حيث تتمثل الاعتبارات الموضوعية فيما يأتي:
- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية.

- محاولة إثراء المكتبة بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري.

أما عن المبررات الذاتية فهي كما يلي:

- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة.
- الميل الشخصي إلى التقنيات الكمية وخاصة المالية في ميدان تسيير المؤسسات.
- إمكانية مواصلة البحث في موضوع الأداء الكلي للمؤسسة.

### منهج الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده وللإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية ، إضافة لمنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات الأخرى في تقييم أدائها المالي ،مختارين بذلك مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب (EDIED).

### هيكل البحث:

لدراسة الموضوع دراسة وافية، تناولنا الموضوع في ثلاثة فصول، تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم الخاتمة.

يتناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية وهذا في مبحثين وهما الأداء للمؤسسة والأداء المالي.

أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى معايير و مؤشرات تقييم الأداء المالي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث وتتمثل في التوازن المالي، السيولة والمردودية.

الفصل الثالث تناولنا فيه دراسة حالة على مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب

(EDIED) حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي وفي الأخير الخاتمة .

# الفصل الأول

## مفاهيم أساسية حول الأداء

**تمهيد**

الأداء يختلف باختلاف الجهة أو القطب المحدد له، فينظر قطب العملاء إلى أداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم بأسعار معقولة، وينظر قطب الموظفون إليه في قدرة المؤسسة على ضمان إستمرارية العمل وفي جو ملائم، أما قطب المسيرين فينظر إلى الأداء في الكفاءة والفعالية .

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، سنتناول في المبحث الأول الأداء للمؤسسة من حيث المفهوم والأنواع وإلى تقييم الأداء، أما في المبحث الثاني نتناول الأداء المالي من حيث الأهداف المالية للمؤسسة وتحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي وأخيرا مصادر معلومات تقييم الأداء المالي .

## المبحث الأول: الأداء للمؤسسة

الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، الأداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأنواع الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه وعرض أنواعه ثم يتم دراسة تقييم الأداء من حيث المفهوم وعملية التقييم، خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء وأخيرا الأهداف .

### المطلب الأول: مفهوم وأنواع الأداء

ونذكر كل منهما فيما يلي :

#### الفرع 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، وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسير يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلا عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة<sup>(\*)</sup>.

يرى بعض الباحثين في الأداء ما يلي: "الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق فيه الأهداف، الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".<sup>(1)</sup>

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.

<sup>(\*)</sup> رجل الاقتصاد ينظر إلى أداء المؤسسة في قدرتها على تحقيق قيمة مضافة معتبرة تساهم بنسبة جيدة في الدخل الوطني وتحريك الاقتصاد، أما الموظف ينظر إليه في قدرته على تأمين قدرة شرائية مرتفعة، الأمن، حياة مهنية جيدة... الخ

<sup>(1)</sup> Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2ed, Paris, 1976, P310.

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.

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة" هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، ومن جهة أخرى القيمة المضافة و التي تعكس الفعالية من خلال تحقيق النتائج المتوقعة . يرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد.

مما سبق ذكره يمكن إقترح التعريف التالي: أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط و الأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معا.

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء يتبين ضرورة تحديد مفاهيم بعض المصطلحات التي لها صلة شديدة بمفهوم الأداء، وهذه المصطلحات هي الهدف، موارد المؤسسة. **الهدف:** هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي: (1)

- **الوضوح:** الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.
  - يجب أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.
  - **الواقعية:** تعني قابلية التحقيق.
  - **المرونة:** الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.
  - أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.
- هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص مجمل الأهداف.

(1) عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص 56

- أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.
- أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة.
- أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

**الموارد:** يمكن تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر: الموارد البشرية، الموارد المالية، الموارد المادية.

- الموارد المالية:** هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.
- الموارد البشرية:** تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.
- الموارد المادية:** تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي... الخ.

### الفرع الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

### أولا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

### 1- الأداء الداخلي:

- كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية: (1)
- **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.

(1) Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie Vuibert, Paris, 1999, P236.

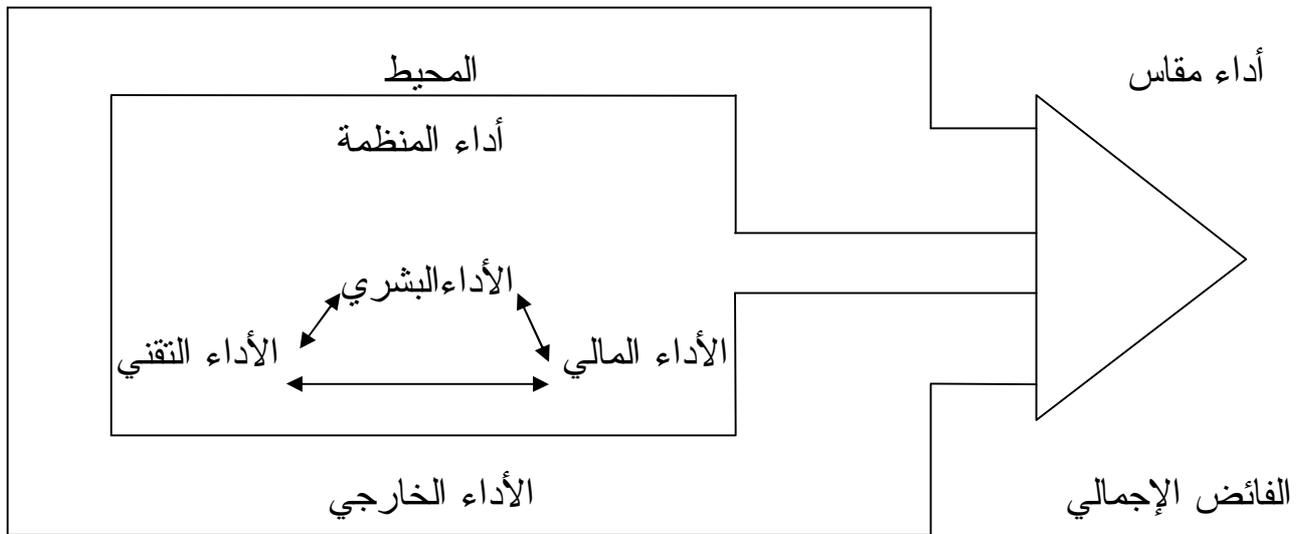
## 2- الأداء الخارجي :

هو «الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة»<sup>(1)</sup>

فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

## شكل رقم(01): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: Bernard Martory, op, cit, p236

من الشكل يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

(1) Bernard Martory, OP,cit ,P236

**ثانيا : حسب معيار الشمولية**

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>(1)</sup>

**1- الأداء الكلي :**

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تظافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

**2- الأداء الجزئي :**

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

**ثالثا : حسب المعيار الوظيفي**

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

إن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

<sup>(1)</sup> Abdellatif KhemaKhem, op, cit, p320.

**1- أداء الوظيفة المالية :**

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة (1).

**2- 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 بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

**3- أداء وظيفة الأفراد :**

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

ينتجلى 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:** ويقصد بها فقدان المواضبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل .
- **علاقات أرباب العمل والنقابات :** ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

(1) محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص 150 .

**4- أداء وظيفة التمويل :**

يتمثل أدائها 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.<sup>(1)</sup>

**5- أداء وظيفة البحث والتطوير :**

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

**6- أداء وظيفة التسويق :**

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها: **حصة السوق:** مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة أو لمؤسسة وبحسب بالعلاقة التالية:

حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة/ المبيعات الإجمالية .

- **إرضاء العملاء:** يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.

- **السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

- مردودية كل منتج.

**7- أداء وظيفة العلاقات العمومية :**

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات

(1) السعيد عبد الرزاق بن حسين، "إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.

مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

#### رابعاً: حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي. (1)

#### 1- 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... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

#### 2- 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 ثاني وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين « الاجتماع مشروط بالاقتصاد » وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

#### 3- الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافاً تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً استراتيجيه نظراً لأهمية التكنولوجيا.

(1) عبد الرزاق بن حسين، مرجع سبق ذكره، ص - ص، 20-21 .

#### 4- 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.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى. (1)

#### المطلب الثاني: تقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة وإيضاح معناه وأنواعه نتناول الآن دراسة عملية تقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة وأهداف التقييم.

#### الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي 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 يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً، 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.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها «تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف

(1) محمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

المخططة والمحددة مسبقا و ثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية»<sup>(1)</sup>.

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).

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو « 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 ، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة»<sup>(2)</sup>

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.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم، حسب هذا التعريف فإن تقييم الأداء « يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الاجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم بأعلى درجة من الكفاءة»<sup>(3)</sup>.

مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي :

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

(2) صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 602 .

(3) عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء المالي بالمؤسسات الصناعية العامة، رسالة ماجستير، جامعة عنابة، 1999،

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.

### الفرع الثاني : عملية تقييم الأداء (مراحل)

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظراً لطبيعة الموضوع المراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلاً 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.

عموماً يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض فغياب واحدة منها تعرقل العملية ككل وهي بالترتيب كما يلي: أولاً جمع البيانات و المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانياً تحليل ودراسة البيانات و المعلومات الإحصائية، ثالثاً إجراء عملية التقييم، رابعاً اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم، خامساً تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات .

### أولاً : جمع المعلومات الضرورية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات . (1)

(1) مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 39 .

### ثانيا : تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

### ثالثا : إجراء عملية التقييم

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

### رابعا : اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

إن نشاط الوحدة يرتكز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل .

### خامسا : تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة .

### الفرع الثالث : خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

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

#### أولا : خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، التي تتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية .

#### 1- الصدق أو 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.

مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

## 2- الثبات أو الوفاء:

إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائماً تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء» هذه الخاصية دائماً محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلاً 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 و تعطي فعلياً نفس النتائج.

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

4- الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي... الخ. (1)

## ثانياً: شروط التقييم الجيد للأداء

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

### 1- توفر المعلومات الكافية:

كما سبق تناوله فإن عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات و هي تعد الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك

(1) صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998، ص 102.

بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، حيث يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تلمس جميع أنشطة المؤسسة و لتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

## 2- تحديد معدلات الأداء المرغوب :

من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطوراتها، تمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، فمن 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.

## 3- 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، فمثلاً تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً. (1)

## الفرع الرابع : أهداف تقييم الأداء

قد يكون الهدف من تقييم الأداء هدف تسييري، حيث يسعى المقيم لإعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة و البحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال والكفاء للإستراتيجية المتبعة سواء لنشاط المؤسسة ككل أو المنتج بصفة خاصة أو مركز مسؤولية معين .

تتبلور أهداف التقييم فيما يلي :

- تقنية تسمح بإختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة .

(1) صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 138 .

- إتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلا من سوء التوازن في التسيير عموما والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة فالتقييم الأدائي يهدف أساسا للتحكم في الحدث قبل وقوعه .

- إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية و الإستمرارية و المرونة فهو يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف .

- يساعد على تشجيع مواطن الضعف التي يعاني منها أعضاء المؤسسة والتي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم، مثلا نقص في التكوين، عدم توفر وسائل عمل متطورة،... الخ .

### المبحث الثاني : الأداء المالي

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء في المؤسسة وتغطية بعض جوانبه والتعرض إلى تقييم الأداء متناولين ماهية هذا التقييم وشروط وخصائص العملية الجيدة وأهداف تقييم الأداء وهذا في المبحث الأول، يتوجب علينا التطرق إلى مبحث ثاني 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، السيوولة ، المردودية، بحيث يعتبر هذا الأخير هدفا جيدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

## الفرع الأول : السيولة

تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتعبير آخر قدرتها على التحويل بسرعة للأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة للوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

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

مصالح و هي:

### 1- المؤسسة :

تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها أو السماح لها مثلاً من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كشراء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

### 2- أصحاب الحقوق :

تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة، في الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد و دفع مستحقات الأجراء و كذا تسديد ديون الموردين... الخ .

### 3- 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 (1).

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة و يتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، كما يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة .

## الفرع الثاني : التوازن المالي

(1) السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص. 247

يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالإستقرار المالي للمؤسسة ويمثل «التوازن المالي 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 ومصادرهما».

من التعريف يتضح أن الرأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمويل 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، حيث يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية: (1)

- 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.

### الفرع الثالث : 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 أهدافها .

المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، فبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية. (2)

(1) جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص - ص 21 - 22

(2) صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 605 .

## 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 المسؤولين من اجل 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 ، هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، ومعيار السيولة ، ومعيار المردودية.

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 مؤشراتته توزع بين التوازن المالي والسيولة فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل،

بتعبير آخر فإن دراسة التوازن المالي والسيولة يعني ضمنا دراسة نشاط 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 طويلة الأجل بموارد دائمة و تحقيق 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 و الخزينة.

إن هدف السيولة 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 يرتبط 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 أي دون زيادة نقول عنها أنها حسنت مردوديتها.

### المطلب الثالث : مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق ، فيشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب، تقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية و خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... الخ التقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتنظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تنظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

#### الفرع الأول : المصادر الخارجية

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

**1- 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، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها. (1)

**2- المعلومات القطاعية :**

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد 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 وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية :  
النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت... الخ .

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجزائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا . (2)

**الفرع الثاني : المصادر الداخلية**

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

**1- 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.

(1) صلاح الدين حسن السيبي، مرجع سبق ذكره، ص 200 .

(1) الياس بن ساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 50 .

تعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة. (1)

ترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها 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 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 التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى. النظر إلى الميزانية على أنها مورد واستخدامها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية. (2)

## 2- جدول حسابات النتائج :

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة ، فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى، لقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.

- **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.

(2) مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 48 .

(2) ناصر داداي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991، ص 20.

**- القيمة المضافة: (1)**

تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، يعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

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

**- نتيجة الاستغلال :**

تتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

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

**- نتيجة خارج الاستغلال:** تنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

**- نتيجة الدورة:** هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

**الملاحق:**

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

يجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات: المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج، المعلومات غير المرقمة تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.

(1) الياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص 59 .

## خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الأداء هو وسيلة لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يقدم لنا الأداء نظام متكامل مدخلا ته تتمثل في الفعالية والكفاءة ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف، تقييم أداء المؤسسة يتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن.

كما لا يمكن أن يكون تقييم الأداء المالي جيد إذا لم يحسن المسيرين انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة، وهذا ما سيتم دراسته في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

## معايير و مؤشرات تقييم الأداء

## تمهيد

لكي يقوم المحلل المالي باتخاذ قرارات سليمة ومطابقة للأهداف التي رسمتها المؤسسة يجب أن يعتمد في تحليله على أدوات موثوق فيها وتعتبر مؤشرات التوازن المالي والسيولة والمر دودية من بين الأدوات الأكثر شيوعا واستخداما في تقييم الأداء المالي، وذلك لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضع المالية للمؤسسة وبالتالي تمنح مجالا واسعا للأطراف المعنية باتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة .

حيث انصبت دراستنا في هذا الفصل على معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي وذلك من خلال دراسة مؤشرات التوازن المالي في المبحث الأول وهي: رأس المال العامل واحتياجاته والخزينة، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى السيولة من حيث المفهوم والأهمية وأسباب مشكلاتها وأهم مؤشرات قياسها، في الأخير قمنا بدراسة المر دودية في المبحث الثالث وهذا من خلال المفهوم ومؤشرات قياسها .

## المبحث الأول: التوازن المالي

التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي تسعى و باستمرار الوظيفة المالية إلى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة لأن العجز المالي يسلب المؤسسة استقلالها تحت تأثير اللجوء إلى الاقتراض هذا من جهة سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى.

سيتم حساب مختلف المؤشرات التي تدرس التوازن المالي انطلاقاً من الميزانية المحاسبية، لا يمكن إعطاء تفسيرات دقيقة ووافية لأن الميزانية المحاسبية لا تعطي أو تعكس الحالة المالية والفعلية للمؤسسة، ومن أجل هذا يتم اللجوء إلى الميزانية المالية التي يتم إعدادها إنطلاقاً من الميزانية المحاسبية .

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

يتطلب إعداد الميزانية المالية احترام مجموعة من المبادئ و تعديل بعض عناصر الميزانية المحاسبية في ضوء تلك المبادئ .

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

الميزانية المحاسبية في شكلها لا تلبي إحتياجات التحليل المالي الجيد للوضعية المالية للمؤسسة، كون معطياتها تستعمل لإستخراج وحساب النتائج هذا ما يستوجب إدخال بعض التصحيحات والتعديلات للانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية ويعتمد في التحويل على مبدئين وهما :

#### 1- مبدأ السيولة للأصول:

وفقاً لهذا المبدأ ترتب عناصر الأصول حسب درجة السيولة المتزايدة انطلاقاً من أعلى الميزانية، و يقصد بالسيولة القدرة التي يملكها أصل ما ليصبح نقداً و هذا دون انتظار فترة من الزمن أو فقدان جزء من قيمته أو تحمل مصاريف تحويله إلى نقد.

#### 2- مبدأ الاستحقاقية للخصوم:

ترتب عناصر الخصوم وفقاً لهذا المبدأ حسب درجة الاستحقاقية المتزايدة انطلاقاً من أعلى الميزانية، و أول عنصر متواجد في أعلى الخصوم هو الأموال الخاصة لأنه يتمتع

بدرجة إستحقاقية كبيرة أي أن الأموال الخاصة لا يطلبها المساهمين إلا بتوقف المؤسسة عن مزاوله نشاطها أو انسحاب أحد الشركاء.(1)

### الفرع الثاني : التعديل الحاصل في الميزانية المحاسبية

للحصول على الميزانية المالية يجب تحويل و تعديل بعض عناصر الأصول و

الخصوم في ظل المبدأين السابقين :

#### أولا : تحويل الأصول

يعتمد المحلل المالي في انتقاله من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية على مبدأ درجة السيولة أخذا بعين الإعتبار عنصر الزمن للتفرقة بين العناصر الثابتة والعناصر المتداولة فينتج عن ذلك قسمين :

- قسم أعلى الميزانية يحوي العناصر التي تستعمل لأكثر من دورة إستغلالية واحدة ويطلق عليها اسم الأصول الثابتة .

- قسم أسفل الميزانية يحوي العناصر التي تستعمل في دورة إستغلالية واحدة، ويطلق عليها اسم الأصول المتداولة .

وبناء على ما سبق تكون التعديلات كالاتي :

#### - الأصول الثابتة:

تنقسم هي الأخرى إلى الاستثمارات وقيم أخرى وفي كلا الجزأين ترتب العناصر حسب درجة السيولة المتزايدة، حيث نجد في أعلى الإستثمارات القيم المعنوية و القيم المادية ذات أطول مدة ثم تليها العناصر الأخرى الأقل مدة كالألات و المعدات، أما القيم الثابتة الأخرى فتضم بصفة عامة العناصر التالية:

- **مخزون العمل:** و يسمى أيضا بمخزون الأمان و هو جزء من المخزون(سواء كان بضاعة أو مواد أولية ..الخ) الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في مزاوله نشاطها التجاري و الإنتاجي بشكل عادي دون توقف رغم التغيرات التي تطرأ على

(1) حسين لبيهي،"التحكم المالي في المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية، 1994،

المخزون في السوق كانهدامه أو ندرته أو ارتفاع أسعاره. فهذا المخزون يبقى باستمرار في المؤسسة لذلك يضم إلى القيم الثابتة.

● **سندات المساهمة:** هي أوراق مالية ذات دخل ثابت تقوم المؤسسة بشرائها للمساهمة في رأس مال شركة أخرى لتحقيق بعض المزايا كالتأثير على هذه الأخيرة و مراقبة نشاطها، و تبقى لدى المؤسسة المساهم في رأس مالها لفترة طويلة ( في الحالة العادية ) فهي إذن استثمارات مالية تستعملها المؤسسة لمدة طويلة لذلك يضم إلى الأصول الثابتة الأخرى، أما في حالة استرجاعها فتظهر في الأصول المتداولة.

● **الكفالات المدفوعة:** هي مبالغ تدفعها المؤسسة إلى مصالح معينة كضمانات و تبقى لديها لفترة تزيد عن السنة، لهذا يجب ضمها إلى الأصول الثابتة الأخرى.

● **الأوراق التجارية:** تعتبر من القيم المحققة إلا في حالة خصمها فتضم إلى القيم الجاهزة، أو تتعدى مدة خصمها السنة فتضم إلى القيم الثابتة.

● **المصاريف الإعدادية:** لكونها أعباء و ليست أصول مادية أو معنوية فإنها لا تمثل قيمة مالية حقيقية، لذا فهي لا تظهر ضمن القيم الحقيقية للميزانية.

باقي الحقوق يضم إلى الأصول الثابتة إذا بقيت لفترة تزيد عن السنة كاحتجاز أو تجميد مبلغ لدى البنك لفترة سنتين، فالبنك في هذه الحالة يضم ذلك المبلغ إلى الأصول الثابتة الأخرى. (1)

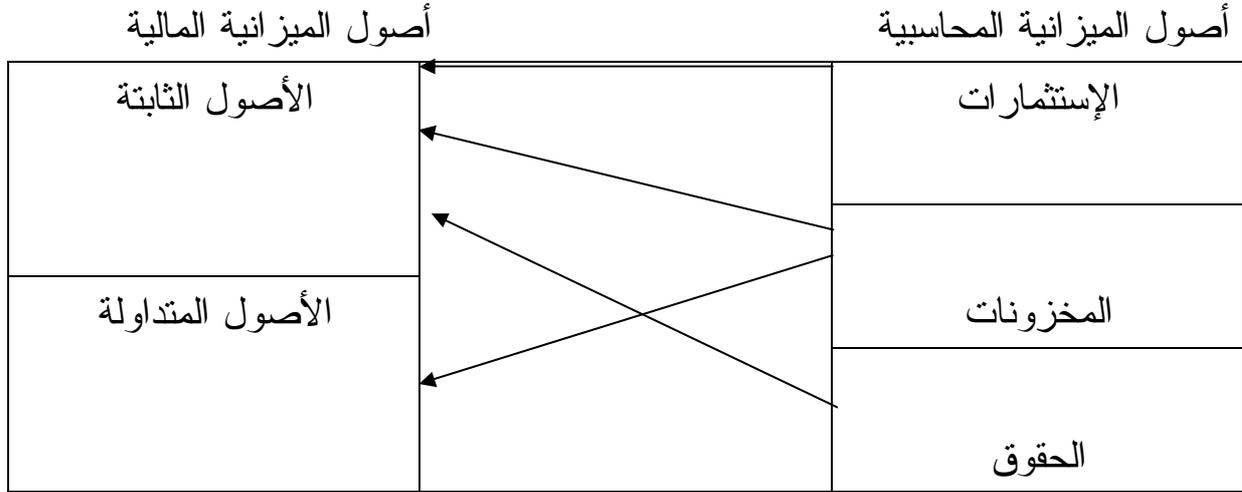
#### - الأصول المتداولة:

هي جميع عناصر الأصول التي تستعملها لدورة واحدة، و تضم ثلاثة بنود مرتبة حسب درجة سيولتها كما يلي: المخزونات، قيم محققة أو قابلة للتحقيق و تشمل مجموع حقوق المؤسسة مع الغير من زبائن و سندات توظيف و سندات مساهمة التي تقل مدتها عن السنة

(1) ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص - ص 29-30 .

أخيرا قيم جاهزة التي تضم البنك و الصندوق و بعض العناصر من الحقوق التي أصبحت تحت تصرف المؤسسة . (1)

### الشكل رقم(02) : الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية



المصدر : منير إبراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 210

ثانيا : تحويل الخصوم:

يتم الإعتماد على مبدأ الاستحقاقية في تعديل الخصوم مع الأخذ بعين الإعتبار عنصر

الزمن، وعلى ضوء هذا تكون التعديلات كالاتي :

- الأموال الدائمة:

هي كل الموارد التي تبقى تحت تصرف المؤسسة لأكثر من سنة و تقسم إلى أموال خاصة وديون طويلة الأجل وترتب العناصر حسب مدة الاستحقاق لذلك نجد في الجزء الأول العناصر التي تمثل الملكية الخاصة للمؤسسة من رأس مال خاص، و احتياطات و نتائج قيد التخصيص و المؤونات غير المدفوعة و فرق إعادة التقدير، أما الجزء الثاني فيضم الديون الطويلة من حسابات الشركاء للمدى الطويل و ديون الاستثمار... الخ .

الديون القصيرة الأجل:

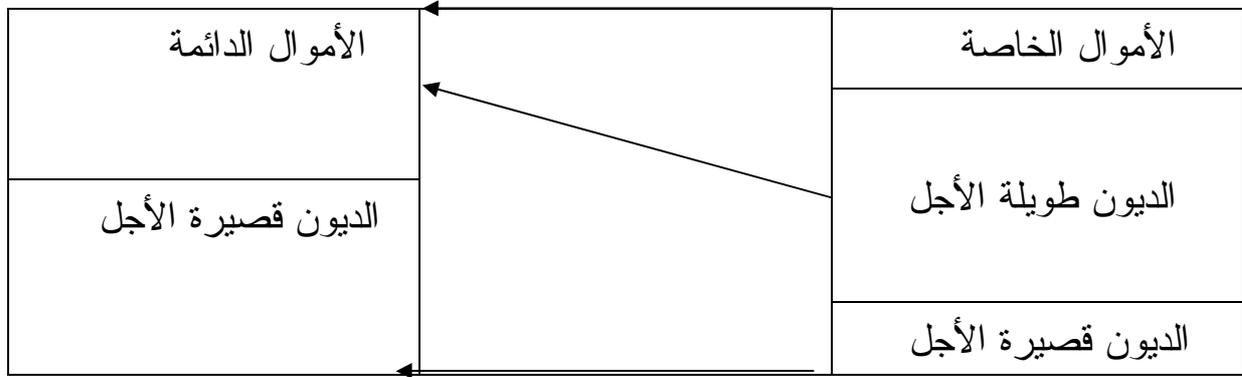
هي مجموعة الديون التي تستفيد منها المؤسسة لمدة لا تتجاوز السنة، و تتمثل في

الموردين، الضرائب الواجبة الدفع، التسبيقات، جزء من النتيجة التي توزع على العمال أو

(1) منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية ، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط4، 2000، ص209.

الشركاء ذات المدة القصيرة، مؤونة الأعباء و الخسائر المبررة و التي تدفع في فترة قصيرة بالإضافة إلى عناصر أخرى.

**الشكل رقم(03): الإنتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية الختامية**



المصدر : منير إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 212

**الفرع الثالث : عرض الميزانية المالية**

**أولا : تعريف الميزانية المالية**

الميزانية المالية عبارة عن جدول يعبر عن عملية جرد لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر، أي مبدأ السيولة والإستحقاقية ويتم هذا الترتيب بناء على المبادئ التالية :

- تصنف الأصول بحسب درجة سيولتها تصاعديا من الأعلى نحو الأسفل .
- تصنف الخصوم حسب درجة إستحقاقها المتزايدة من الأعلى إلى الأسفل .
- لتسهيا عملية الترتيب حسب المعيارين السابقين نعتد على معيار السنة الواحدة .

**ثانيا : شكل الميزانية المالية**

تختلف أشكال الميزانية المالية باختلاف حجم العناصر المكونة لها، وهي مرتبة حسب مبدأي درجة السيولة للأصول ودرجة إستحقاقية الخصوم مع الأخذ بعين الإعتبار عنصر الزمن وهي التي تستعمل في التحليل المالي .

ومما سبق تظهر الميزانية المالية على النحو التالي :

الجدول رقم (01) : الميزانية المالية

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	أموال دائمة : أموال خاصة رأس مال الشركة الإحتياطيات ديون طويلة الأجل : قروض مصرفية		أصول ثابتة : استثمارات سندات مساهمة كفالات مدفوعة
	مجموع الأموال الدائمة		مجموع أصول ثابتة
	ديون قصيرة الأجل : ضرائب على الأرباح سلفات مصرفية		أصول متداولة : قيم الإستغلال : بضاعة مواد ولوازم منتجات تامة الصنع
	مجموع ديون قصيرة الأجل		مجموع أصول متداولة
	مجموع الخصوم		مجموع الأصول

المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الرابع : الميزانية المالية المختصرة وتمثيلها البياني

أولاً: الميزانية المالية المختصرة

هي عبارة عن جدول يبين لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدأ السيولة للأصول ومبدأ الإستحقاق للخصوم، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التقييم ويمكن تصورها في الشكل التالي :

**الجدول رقم (02) : الميزانية المالية المختصرة**

أصول ثابتة	أموال خاصة
قيم الإستغلال الجاهزة	الديون طويلة الأجل
القيم غير الجاهزة	الديون قصيرة الأجل
القيم الجاهزة	

المصدر: ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 40

ثانيا : التمثيل البياني للميزانية المختصرة

يتم تمثيل الميزانية المختصرة بعدة أشكال هندسية نذكر منها مايلي :

**1- التمثيل البياني بواسطة المستطيل :**

لتسهيل عملية التمثيل نقوم بحساب النسب المئوية للعناصر وذلك وفق الطريقة الثلاثية :

مجموع الميزانية = 100 % .

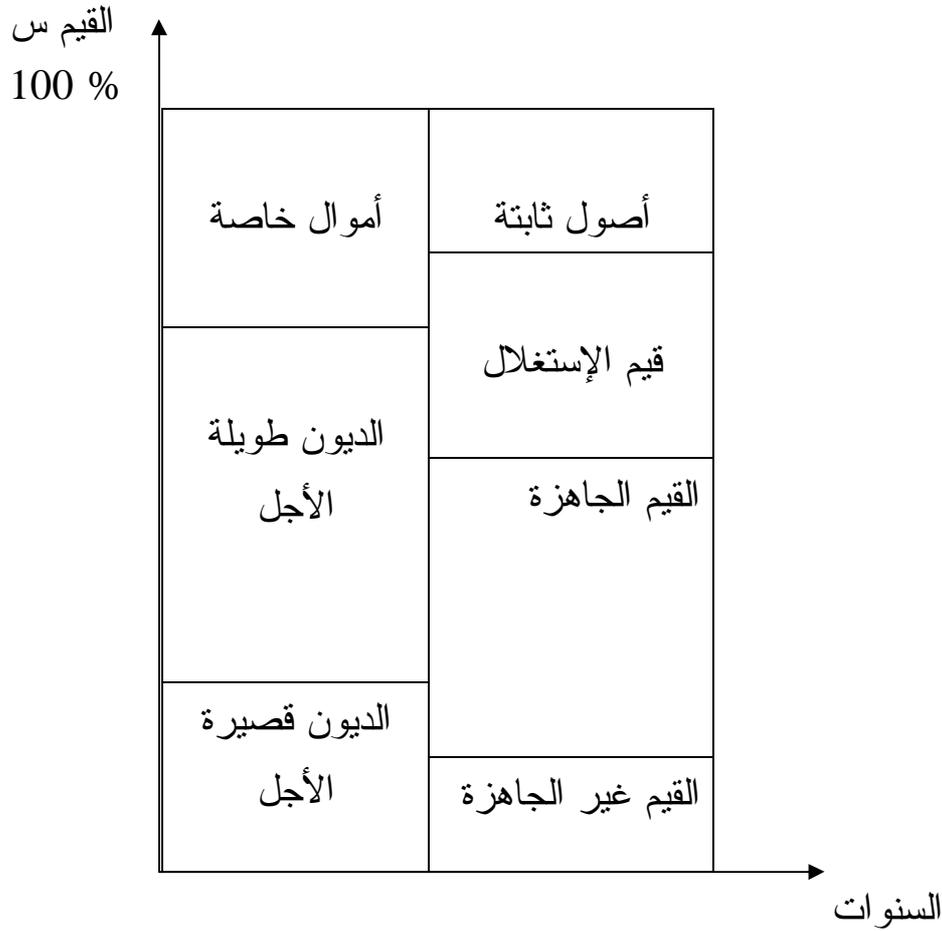
قيمة العنصر المقيم = س % .

قيم العنصر المقيم

$$س = \frac{\text{قيم العنصر المقيم}}{100} \times 100$$

مجموع الميزانية

الشكل رقم (04): التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة بواسطة المستطيل



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 41

2- التمثيل البياني بواسطة الدائرة :

يتم التمثيل عن طريق تقسيم الدائرة إلى نصفين بحيث يخصص نصف للأصول ونصف للخصوم، ثم يتم حساب التدرج المئوية لكل عنصر وذلك وفق الطريقة التالية :

بالنسبة للأصول : مجموع الميزانية = 180°

قيمة العنصر المقيم : س°

قيمة العنصر المقيم

$$100 \times \frac{\text{قيمة العنصر المقيم}}{\text{مجموع الميزانية}} = \text{س}$$

مجموع الميزانية

بالنسبة للخصوم :مجموع الميزانية = 180°

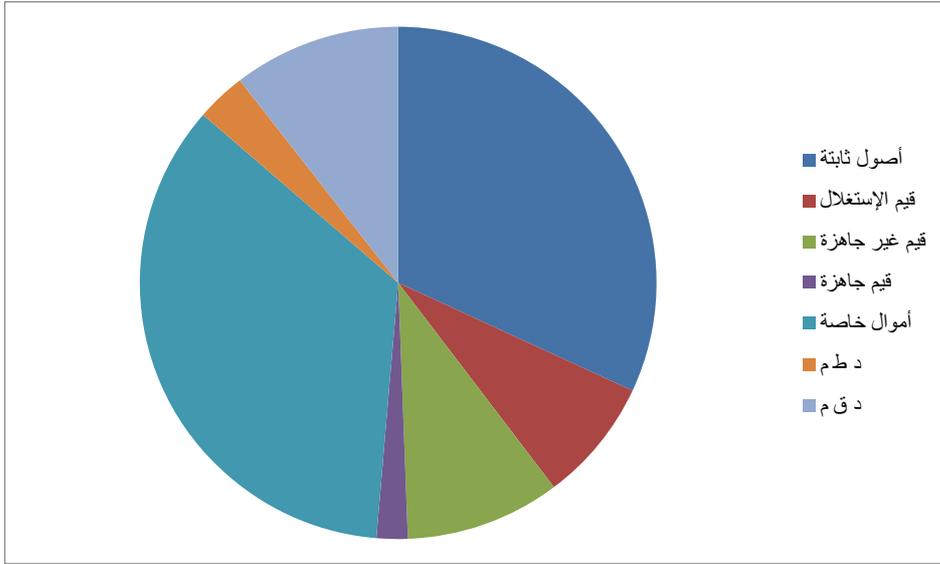
قيمة العنصر المقيم : ع°

قيمة العنصر المقيم

$$ع° = 180 \times \frac{\text{قيمة العنصر المقيم}}{\text{مجموع الميزانية}}$$

مجموع الميزانية

الشكل رقم(05): التمثيل البياني للميزانية المختصرة بواسطة الدائرة



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 42

ملاحظة: القيم إفتراضية .

المطلب الثاني : رأس المال العامل

قبل تحديد مفهوم رأس المال العامل و أهميته و تحديد كيفية حسابه يجب التكلم عن قاعدة التوازن المالي الدنيا (الأدنى) و تتمثل هذه القاعدة في أن "الموارد المستخدمة لتمويل أصل أو استعمال ما (استثمارات، مخزون، حقوق) يجب أن يبقى تحت تصرف المؤسسة لفترة من الزمن على الأقل مساوية لفترة تلك الأصل".

حسب القاعدة السابقة يتبين أن المؤسسة التي ترغب في تحقيق حد أدنى للتوازن المالي يجب أن تمويل أصولها الثابتة بأموال دائمة، أما الأصول المتداولة فيجب أن تمويل بأموال

قصيرة الأجل أي أقل من سنة، وأفضل مؤشر يمكن أن يبين مدى احترام قاعدة التوازن الأدنى هو مؤشر رأس المال العامل .

### الفرع الأول : مفهوم رأس المال العامل و أهميته

يرتبط مفهوم رأس المال العامل بشدة بمفهومي سيولة الأصول و استحقاقية وسائل التمويل، و انطلاقا من هذا الارتباط يعرفه P. Conso كما يلي: «رأس المال العامل يعبر عن جزء من الأموال التي تتميز بدرجة استحقاقية ضعيفة و الذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة».(1)

من التعريف يتضح بأن رأس المال العامل هو جزء من الأموال الدائمة أي التي تاريخ استحقاقها يتجاوز السنة و الذي يمول بعض عناصر الأصول المتداولة التي يمكن أن تصبح سائلة في فترة تقل عن السنة.

و يعرفه البعض بتعريف لا يختلف عن سابقه في الجوهر كما يلي: «رأس المال العامل المالي هو فائض الأموال الدائمة التي تمول جزء من الأصول المتداولة الأقل من سنة».(2)

من التعريف نجد أن رأس المال العامل يطلق عليه تسمية رأس المال العامل المالي و يطلق عليه البعض الأخر تسمية رأس المال العامل الدائم أو الصافي و يرجع سبب هذه الإضافات للتفرقة بينه و بين رأس المال العامل الوظيفي المبني على أساس التحليل الوظيفي و يقصد بفائض الأموال الدائمة الأموال الدائمة المتبقية بعد تمويل كل الأصول الثابتة، و لهذا فالمؤسسة تحقق رأس مال عامل إذا كانت الأموال الدائمة تفوق الأصول الثابتة.

أما أهميته فتتجلى من خلال الأمان الذي يوفره للمؤسسة، فهو هامش أمان يمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر التي يمكن أن تحدثها بعض عناصر الميزانية الأقل من سنة و تتمثل هذه المخاطر في:

- **الخطر الأول:** يتمثل في إمكانية انخفاض أو تباطؤ دوران بعض عناصر الأصول المتداولة كإنخفاض حجم المبيعات الذي يترتب عليه طول مدة تصريف

(1) Pierre Conso, R. Lavaud, Fonds de roulement et politique financière, Dunod, Paris, 1982, P 08.

(2) عجمي لخف، السلسلة العلمية في التقنيات الكمية للتسيير، التسيير المالي والتحليل المالي، الجزء الأول، 1997، ص40.

المخزونات، تأخر تسديد العملاء ما عليهم من إلتزامات أو طلبهم تمديد مدة التسديد... الخ .

- **الخطر الثاني:** يتمثل في الخسائر التي يمكن أن تلحق ببعض عناصر الأصول المتداولة كعدم تسديد بعض العملاء ما عليهم نهائيا بسبب الإفلاس أو الإعسار.
- **الخطر الثالث:** مرتبط بإمكانية حدوث سرعة في دوران بعض عناصر الخصوم قصيرة الأجل، كاستعجال الموردين في طلب تسديد ديونهم.

### الفرع الثاني: طرق حساب رأس المال العامل

يمكن حساب رأس المال العامل بأسلوبين هما: أسلوب أعلى الميزانية و أسلوب أسفل الميزانية.

#### أولاً: أسلوب أعلى الميزانية:

في هذه الحالة فإنه يساوي إلى الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.  
رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

$$= (\text{الأموال الخاصة} + \text{الديون الطويلة}) - \text{الأصول الثابتة.}$$

هذا الأسلوب يركز على تحديد أصل رأس المال العامل و المتغيرات المحددة له.  
ثانياً: أسلوب أسفل الميزانية:

في هذه الحالة يساوي رأس المال العامل إلى الفرق بين الأصول المتداولة و الديون قصيرة الأجل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل

$$= (\text{المخزونات} + \text{قيم محققة} + \text{قيم جاهزة}) - \text{الديون قصيرة الأجل}$$

يبين هذا الحساب هدف رأس المال العامل و هو تمويل جزء من دورة الاستغلال.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في مستوى رأس المال العامل

هناك العديد من المتغيرات التي تحتويها الميزانية المالية والتي يمكن أن تؤثر في مستوى رأس المال العامل سواء بزيادته أو نقصانه، حيث أن كل زيادة أو نقصان في قيمة عنصر ما قد تؤدي إلى زيادته أو نقصانه حسب وضعيته في الميزانية المالية .

تنتمي تلك العناصر إلى الأموال الدائمة أو إلى الأصول الثابتة فقط لأن العناصر التي تحتويها الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل تغيرها لا يؤثر في رأس المال العامل فزيادة

عنص من عناصر الأصول المتداولة يؤدي إما إلى نقصان عنصر آخر منها و إما إلى زيادة عنصر من الديون القصيرة الأجل، فمثلا بيع جزء من الإنتاج التام ( أي نقص في المخزونات) يؤدي إلى زيادة في قيمة العملاء أو أحد النقديات. (1)

الجدول التالي يوضح العناصر التي تزيد في رأس المال العامل و العناصر التي تنقص منه.

**الجدول رقم (03): العناصر المؤثرة في رأس المال العامل**

العمليات المنقصة من رأس المال العامل	العمليات التي تزيد في رأس المال العامل
1. زيادة الأصول الثابتة:	1. زيادة الأموال الدائمة
- قيم معنوية	- زيادة الأموال الخاصة: زيادة رأس
- قيم ثابتة	المال والاحتياطيات، إعانات الاستثمار... الخ
- قيم أخرى	-زيادة القروض الطويلة و المتوسطة الأجل
2. انخفاض الأموال الدائمة:	2. انخفاض الأصول الثابتة
- نقص الأموال الخاصة:	- التنازل عن الاستثمارات المعنوية
• توزيع الاحتياطيات	الثابتة و الأخرى
• توزيع أرباح الأسهم	
• اقتطاعات لفائدة المستغل	
• خسائر الاستغلال	
- تسديد الأموال المقترضة	

**المصدر: علجيمي حسن لخلف، مرجع سبق ذكره، ص 41**

من الجدول يتضح أن زيادة عنصر من الأصول الثابتة أو انخفاضه من الأموال الدائمة يؤدي إلى انخفاض مستوى رأس المال العامل، أما زيادة عنصر من الأموال الدائمة أو انخفاضه من الأصول الثابتة فيؤدي إلى زيادته. (2)

(1) إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1996، ص 12 .

(2) علجيمي حسن لخلف، مرجع سبق ذكره، ص 41 .

### المطلب الثالث: إحتياجات رأس المال العامل

إحتياجات رأس المال العامل مؤشر للتقييم مكمل لرأس المال العامل لا يمكن الاستغناء عنه لأن رأس المال العامل لوحده لا يكفي للحكم على التوازن المالي و خاصة عند دراسة تطوره، لأن ارتفاع رأس مال العامل من سنة إلى أخرى لمؤسسة ما لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الإحتياج منه.

#### الفرع الأول: مفهوم إحتياجات رأس المال العامل

يرتبط الإحتياج 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 عمليه شراء المواد الضرورية لسير النشاط و لحظة تحصيل المؤسسة نقداً مالها من حقوق على عملائها و أثناء هذه الفترة تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة هي: التخزين، الإنتاج، البيع، الفترة الزمنية المنحصرة بين لحظة الشراء و لحظة التحصيل النقدي تمثل إحتياج التمويل أو إحتياج الاستغلال الذي قد يطول أو يقصر و هذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة.<sup>(1)</sup>

أما الفترة الزمنية التي تتحصر بين لحظة شراء المواد و لحظة تسديد ديون الموردين تمثل موارد التمويل أو موارد الاستغلال و مقارنة الموردين يكشف لنا إحتياج المؤسسة للرأس المال العامل أم لا.

يتمثل إحتياج رأس المال العامل (BFR) في الجزء من إحتياج التمويل الناجم عن الأصول المتداولة باستثناء القيم الجاهزة (المخزون و القيم محققة) غير مغطى بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة) و يضم هذا الإحتياج عنصرين هما: إحتياج رأس المال العامل للاستغلال (BFRE) و إحتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال (BFRHE)، النوع الأول مرتبط بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة أي يرتبط مباشرة بالنشاط العادي، أما النوع الثاني فهو استثنائي غير متكرر لا يرتبط بالنشاط العادي للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

و بعلاقة رياضية يمكن التعبير عن الإحتياج من رأس المال العامل كما يلي:

<sup>(1)</sup>حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص- ص 120 - 121 .

احتياج رأس المال العامل (BFR) = احتياج رأس المال العامل للاستغلال (BFRE) + احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال (BFRHE).

كما يمكن تحديد الاحتياج بوحدات نقدية يمكن تحديده أيضا بوحدات الزمن (الأيام) ويتم هذا بالتعبير عن الأنشطة بالزمن و ذلك كما يلي:

س : هي مدة التخزين و الإنتاج و التي تنحصر بين لحظة الشراء و لحظة البيع.  
ص : هي مدة تسديد العملاء.

ع : هي مدة تسديد ديون الموردين.

إذن : إ ر م ع (BFR) = س + ص - ع

### الفرع الثاني: خصائص لإحتياجات رأس المال العامل

إن قيمة إحتياجات رأس المال العامل غير ثابتة لأنها ناتجة عن حركة المخزون وحركة الحقوق من جهة وحركة الديون قصيرة الأجل من جهة أخرى .

كما قلنا سابقا فإن إحتياجات رأس المال العامل يتكون من مصاريف وموارد الدورة فاستخدامات الدورة هي عبارة عن مجموع الإحتياجات التي تحتاجها المؤسسة في الدورة الإنتاجية حيث ترتبط هذه الإحتياجات بسرعة دوران بعض عناصر الأصول المتداولة والمتمثلة في :

- سرعة دوران المخزون .

- مصاريف المخزون .

- مصاريف القيم القابلة للتحقيق .

- تحليل مكونات المخزون .

إن الإستمرارية في إحتياجات رأس المال العامل يعبر عن تطور مؤشر نشاط المؤسسة المتمثلة في رقم الأعمال وحجم الإنتاج .

### الفرع الثالث: طرق حساب رأس المال العامل

يمكن حساب رأس المال العامل من خلال طريقتين: طريقة دراسة الميزانية و طريقة رأس المال العامل المعياري أو كما يسميها البعض طريقة الخبراء المحاسبين بفرنسا.

### أولاً: طريقة دراسة الميزانية

في هذه الطريقة يتمثل احتياج رأس مال العامل في الفرق بين الأصول المتداولة عدا الخزينة و الديون قصيرة الأجل عدا السلفات المصرفية<sup>(1)</sup>.

نلاحظ أن الخزينة لم تؤخذ بعين الاعتبار، و هذا لعدم الإمكان اعتبارها احتياجا للدورة، وكذلك السلفات المصرفية و هذا لطبيعتها، لأنها في الغالب تكون في شكل ديون سائلة لفترة قصيرة جدا تمنح للمؤسسة في آخر الدورة للتسوية.

احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

إرم ع = (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

إذا كان الفرق موجبا فهذا يدل على أن احتياجات التمويل لم تغط كلية بموارد الدورة بالتالي فالمؤسسة بحاجة إلى رأس مال عامل لتمويل احتياجاتها، أما في حالة الفرق السالب فهذا يعني أن جميع احتياجات التمويل مغطاة بموارد الدورة و بالتالي فالمؤسسة ليست بحاجة إلى موارد التمويل بل يجب على المؤسسة أن تفكر في استغلال الفائض في الاستثمار لرفع مردوديتها. (1)

### ثانياً: طريقة رأس مال العامل المعياري

وضعت هذه الطريقة من طرف خبراء المحاسبة بفرنسا و تسمى أيضا بالطريقة المعيارية، حيث تقدم هذه الطريقة نتائج أدق من نتائج طريقة دراسة الميزانية و الأساس الذي تبنى عليه هذه الطريقة هو وجود فوارق زمنية بين التدفقات الداخلة و التدفقات الخارجة من النقدية و ليس كل تدفق له علاقة مع الخزينة يؤخذ بعين الاعتبار لكن تدفقات الخزينة المعنية هي تلك التي في علاقة مع عناصر احتياج رأس مال العامل، و تتمثل هذه العناصر بصفة عامة في البضاعة، المواد الأولية، المنتجات التامة، المنتجات نصف مصنعة، العملاء وأوراق القبض، الموردون و أوراق الدفع.

(1) ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 25 .

### المطلب الرابع: الخزينة

تعرف الخزينة على أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية و الديون ذات الاستحقاقية الحالية، أي أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر إيجابي في الخزينة و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها. حسب التعريف فإن الأصول ذات السيولة الفورية في الميزانية المالية تتمثل في القيم الجاهزة أما الديون ذات الاستحقاقية الحالية فتتمثل في السلفات المصرفية، إذن فالخزينة تحسب بالعلاقة التالية: (1)

**الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية.**

و يمكن إيجاد علاقة أخرى لحساب النتيجة إذا تم القيام بالحسابات التالية:

لدينا: الأصول = القيم الثابتة + قيم الاستغلال + قيم محققة + قيم جاهزة ..... (1)

⇐ القيم الجاهزة = الأصول - (القيم الثابتة + قيم الاستغلال + قيم محققة)

الخصوم = الأموال الدائمة + الديون القصيرة الأجل + السلفات المصرفية ..... (2)

⇐ السلفات المصرفية = الخصوم - (الأموال الدائمة + الديون القصيرة الأجل)

الأصول = الخصوم ..... (3)

بتعويض قيمتي القيم الجاهزة و السلفات بما يكافئهما في الخزينة نجد:

الخزينة = [الأصول - (القيم الثابتة + قيم الاستغلال + قيم محققة)] - [الخصوم - (الأموال

الدائمة + الديون القصيرة الأجل)].

الخزينة = 0 + رأس مال عامل دائم - احتياج رأس مال العامل

الخزينة = رأس مال عامل - احتياج رأس مال عامل

و منه :

فالخزينة هي مجموعة الأموال السائلة التي تحت تصرف المؤسسة، لذلك فهي على

درجة كبيرة بالنسبة للمؤسسة للتعبير عن توازنها المالي و سيولتها، و تأخذ ثلاث حالات هي:

(1) بوعلام بوشاشي، المنبر في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص 110 .

خزينة سالبة و هذا يدل على أن احتياج رأس المال العامل يفوق رأس المال العامل وهذا دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة و يفرض عليها هذا الاختلال الاقتراض و الذي قد يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة رأس المال العامل و ذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة، و في بعض الأحيان يؤدي هذا الاختلال إلى الإفلاس. خزينة موجبة تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل و هذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، و لكن كلما كان الفرق كبيرا دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جديدة. خزينة معدومة و تعني أن رأس مال عامل و احتياج رأس مال عامل متساويين و هذا يدل على توازن مالي مثالي لأن المؤسسة تستطيع مواجهة احتياجات التمويل و في نفس الوقت لا تتوفر على أموال سائلة ستجمد إن وجدت.

### المبحث الثاني: السيولة

تلعب السيولة دورا مهما في المؤسسة وتعتبر هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقه وهذا لاجتناب جميع المخاطر التي يمكن أن تترتب عليها، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية: مفهوم وأهمية السيولة، أسباب مشكلات السيولة ومؤشراتها .

#### المطلب الأول: مفهوم السيولة وأهميتها

ونذكر كل منهما فيما يلي :

#### الفرع الأول: مفهوم السيولة

تعني السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة سواء كانت منتظرة أو غير منتظرة، عند استحقاقها من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى والسيولة بالمعنى الإيجابي هي:

- توافر الأموال بالقدر الكافي عند الحاجة إليها.
  - القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.
  - القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة.
- وتلعب السيولة دورا مهما في مواجهة وإبعاد خطر العسر المالي عنها، فهذا يفرض عليها التحكم في السيولة وفي حالة عجزها عن تحقيق ذلك يؤدي بها ذلك إلى الإعسار المالي ويعرف هذا الأخير بعدم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة والطويلة في

مواعيدها ويمكن تقسيم العسر المالي إلى قسمين: عسر مالي مؤقت وعسر مالي فني.

**1- العسر المالي المؤقت:** يكشف العسر المالي المؤقت عن أزمة مالية وقتية أو مرحلية حيث تعجز المؤسسة عن سداد جزء من التزاماتها خلال فترة معينة وطبيعة أسباب العجز هي أسباب مؤقتة وعارضة ومثل هذا النوع من الإعسار يمكن للمؤسسة أن تجد له حلول كتمديد فترة سداد الديون مع تحمل أعباء فائدة إضافية مقابل التمديد أو اللجوء إلى الاقتراض. (1)

كذلك هذا النوع من الإعسار لا يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس لأن سبب التأخر عن التسديد بسبب طارئ وغير دائم.

**2- العسر المالي الفني:** تواجه المؤسسة عسرا ماليا فنيا حينما تعجز عن الوفاء بالتزاماتها كاملة أو أكثرها، عند ظهور هذا النوع من الإعسار يجب أن تتحرك المؤسسة بسرعة لمواجهة خطر الإفلاس.

### الفرع الثاني: أهمية السيولة

مما لا شك فيه توافر السيولة يحقق العديد من المزايا للمؤسسة من بينها: (2)

- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها ومن قبل مقترضيها، فالمتعاملين تضمن لهم السيولة تسديد حقوقهم لقاء الخدمات التي قدموها للمؤسسة والمقرضين تضمن لهم تسديد أقساط الدين والفوائد.

- الوفاء بالالتزامات عند حلول تواريخ استحقاقها وتفادي خطر الإفلاس.

- مواجهة متطلبات دورة الاستغلال من تسديد مصاريف المستخدمين، دفع الضرائب والرسوم، شراء المواد اللوازم... الخ.

- مواجهة الانحرافات غير المنتظرة في التدفقات النقدية.

- مواجهة الأزمات عند وقوعها.

- إمكانية الحصول على خصومات مالية من الموردين لقاء تعجيل الدفع.

(1) مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2000، ص- ص

(2) السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص- ص 193- 194 .

- المرونة في اختيار مصدر الحصول على الأموال لأن توافر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ما ترغب في الحصول عليه دون أن تكون مقيدة بمصدر معين، فالسيولة عبارة عن هامش أمان.

مما سبق ذكره يتبين أن السيولة هدف مالي أساسي تسعى المؤسسة لتحقيقه ولكن توفر السيولة يجب أن يكون بالشكل الكافي لمواجهة جميع الالتزامات وأي زيادة على هذا المستوى يعد تجميدا للأموال يمكن استغلالها في الأنشطة الاستغلالية للحصول من ورائها على عائد.

### المطلب الثاني: أسباب مشكلات السيولة

عموما يمكن إرجاع أسباب مشكلات السيولة إلى أحد الأسباب التالية: (1)

- استثمار المؤسسة لأموالها في أصول يصعب تحويلها إلى نقد في الوقت المناسب أو تحتاج لمدة طويلة لتتحول إلى نقد.

- عدم التزامن بين مواعيد وفاء الالتزامات ومواعيد تدفق النقد للمؤسسة، أي انه يوجد فارق زمني بين الالتزامات والتدفقات النقدية الداخلة.

- تحقيق المؤسسة لخسارة في نشاطها الاستغلالي، فالخسارة تعني أن التدفقات النقدية الخارجة أكبر من التدفقات النقدية الداخلة، هذا إذا أهملنا الاهتلاكات والمؤونات الذين يعتبران من مصادر التدفق النقدي.

- عدم التوازن بين نمو التزامات المؤسسة وقدرة المؤسسة على تحقيق النقد من عمليات الاستغلال.

ويؤدي استمرار مشكلة السيولة لدى المؤسسة الانتقال تدريجيا من حالة سيئة إلى حالة أسوأ منها فتفقد المؤسسة فرصة الحصول على الخصومات، ثم تفقد حرية الخيار والحركة، ثم بيع أو تصفية بعض الاستثمارات والموجودات في وقت غير مناسب، ثم أخيرا يؤدي بها إلى الإفلاس والتصفية.

(1) بوعلام بوشاشي، مرجع سبق ذكره، ص 115 .

### المطلب الثالث: مؤشرات السيولة

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات إلى تقييم قدرة المؤسسة في المدى القصير على الوفاء بالتزاماتها ويتم ذلك من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الأجل ومجموع التزاماتها القصيرة الأجل.

#### أولاً: نسبة السيولة العامة:

وتسمى أيضاً بنسبة التداول وتعتبر من أقدم النسب وأكثرها انتشاراً واستخداماً وتستخدم كمؤشر أولي وأساسي لمعرفة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل من أصولها المتداولة، حيث تعتبر هذه النسبة أفضل مؤشر لمعرفة مدى تغطية المطالب المتداولة بموجودات يتوقع أن يتم تحويلها إلى نقد في موعد يتزامن و موعد سداد المطالب المتداولة وتحسب بالعلاقة :

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم}}$$

تتمثل الأصول المتداولة في المخزونات والقيم المحققة والقيم الجاهزة، أما الخصوم المتداولة فتتمثل في الديون القصيرة الأجل.

إن المعدل المنخفض لهذه النسبة يوحي بحدوث مشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد يؤدي إلى عجز المؤسسة على تسديد ما عليها، أما المعدل المرتفع فيبقي وضعا أكثر أماناً بالنسبة للمقرضين قصيري الأجل .

للحكم على هذه النسبة يستحسن مقارنتها بنسبة القطاع، كما يمكن اعتبار المعدل 2 كنسبة للمقارنة وهذا كما أثبتته الممارسات والحد الأدنى لها هو الواحد.

#### ثانياً: نسبة الخزينة النسبية

ما يؤخذ على نسبة السيولة العامة أنها تفترض أن المخزون من الأصول المتداولة الذي يسهل تحويله إلى نقدية في وقت قصير وهذا الافتراض قد لا يكون محققاً دائماً فالمخزونات تحتاج في بعض الحالات لفترة زمنية حتى يمكن بيعها وهناك احتمال بيعها بخسارة، بل قد لا تتمكن المؤسسة من بيعها على الإطلاق لذا من المناسب استبعاد المخزون من بسط نسبة السيولة العامة للوصول إلى نسبة جديدة هي نسبة السيولة النسبية التي تعتبر مؤشراً لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل من الأصول سريع التحويل إلى نقدية .

$$\text{نسبة السيولة النسبية} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}) / \text{الخصوم المتداولة}$$
$$= (\text{القيم المحققة} + \text{القيم الجاهزة}) / \text{الخصوم المتداولة}$$

هذه النسبة تعتبر أكثر تحفظا لقياس السيولة من نسبة السيولة العامة، لاقتصارها على الأصول أكثر سيولة ويرى المحللون أن المعدل المقبول لهذه النسبة هو الواحد والحد الأدنى هو 0.75.

#### ثالثا: نسبة الخزينة الفورية

تهتم هذه النسبة بالأصول أكثر سيولة وتوضح هذه النسبة مقدار النقد المتاح لدى المؤسسة في وقت معين لمواجهة الالتزامات القصيرة الأجل، فتقيس السيولة دون أن تأخذ بعين الاعتبار القيم المحققة والمخزونات.(1)

$$\text{نسبة الخزينة الفورية} = \text{القيم الجاهزة} / \text{الديون القصيرة الأجل}$$

#### رابعا: مجال الأمان

على خلاف النسب السابقة التي تقوم بمقارنة الأصول السائلة بالخصوم المتداولة هذه النسبة والتي تسمى أيضا بمجال الدفاع تساعد المؤسسة في معرفة نسبة التغطية النقدية للاحتياجات النقدية اليومية، أي تحديد الفترة الزمنية التي تستطيع فيها المؤسسة الاستمرار بالاشتغال اعتمادا على السيولة المتاحة لديها، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة:

$$\text{مجال الأمان} = (\text{قيم محققة} + \text{قيم جاهزة}) / \text{مصاريف الاستغلال اليومية}.$$

تتمثل مصاريف الاستغلال في جميع المصاريف التي تدفع نقدا، أي أن المصاريف لا تأخذ بعين الاعتبار حصص الإهلاكات والمؤونات.

وتحسب مصاريف الاستغلال اليومية بالعلاقة التالية:

$$\text{مصاريف الاستغلال اليومية} = \text{مصاريف الاستغلال} / 365 \text{ يوم}.$$

يفضل البعض عند احتساب هذه النسبة الاعتماد على القيم الجاهزة للحصول على قياس جيد متحفظ.(2)

(1) سليمان أبو صباح، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009، ص 250.

(2) مفلح عقل، مرجع سبق ذكره، ص 370.

### المبحث الثالث: مردودية المؤسسة

تعتبر المردودية معيار مهم لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية وتعبر عن قدرة وسائل المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة، فالمردودية هي العلاقة بين النتائج التي تحققها المؤسسة والوسائل المستخدمة في ذلك، فقياسها يسمح للمسيرين معرفة كفاءة ورشد المؤسسة في استخدام مواردها.

إن قياس المردودية يفرض معرفة النتائج ووسائل تحقيقها، هذه الأخيرة تتمثل في خصوم المؤسسة أو أحد بنوده والتي تم التطرق لها في مبحث سابق، أما النتائج فهي إلى حد الآن غير مدروسة، لذلك يجب التطرق إليها وشرح محتواها.

#### المطلب الأول: مفهوم المردودية

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي.

فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي: النتائج المحققة/الوسائل المستعملة.

النتائج المحققة تتمثل في مختلف الأرصدة الوسطية للتسيير، فتبعا للنتيجة المختارة تحدد الوسائل المستعملة، فهذه الأخيرة محكومة بنوع النتيجة، فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الخصوم كوسيلة لتحقيق الربح الصافي، بل الأموال الخاصة لوحدتها تحقق الربح الصافي، فاختيار نوع النتيجة يفرض تحديد الوسيلة المساهمة في تحقيقها بدقة وهذا من أجل الوصول إلى قياسات صحيحة وذات معنى.

وتعتبر 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 حققت، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في هيكلها المالي.

## المطلب الثاني: مؤشرات قياس المردودية

تهدف هذه المؤشرات إلى تقدير قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والاستمرارية وتطوير المؤسسة و تتمثل في: مردودية النشاط، المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

### الفرع الأول: 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.(1)

والمتغير الذي يعبر 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.

### 1- مؤشر الهامش الإجمالي

يستخدم بكثرة في المؤسسات التجارية ويربط هذا المؤشر الهامش الإجمالي باعتباره المصدر الأساسي لربح المؤسسة التجارية ورقم الأعمال، هذا الأخير هو المصدر الوحيد للهامش الإجمالي.

نسبة الهامش الإجمالي = الهامش التجاري / رقم الأعمال خارج الرسم.

والنسبة المتحصل عليها تعبر عن قدرة دينار المبيعات على توليد هامش ربح خام أو بتعبير آخر هو مقدار الربح الخام في كل دينار من دنائير المبيعات. ومعدل الهامش المنخفض يعبر عن انخفاض سعر البيع.

### 2- مؤشر الهامش الإجمالي للاستغلال

يعد مقياساً للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة، كذلك يعد مقياساً لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة ويحسب بالعلاقة:

(1) منير صالح هندي، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال = فائض الاستغلال الإجمالي / رقم الأعمال خارج الرسم.

ويجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي لإشباع العوامل التالية

- الاهتلاكات كمكافأة لرأس المال الاقتصادي وهي أعباء حقيقية لكنها غير نقدية.

- المؤونات من أجل حماية وتأمين ممتلكات المؤسسة وتؤدي إلى زيادة في النقدية

وقد تستوجب مدفوعات فيما بعد.

- المصاريف المالية.

- خسائر استثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة.

- ضرائب على الأرباح المحققة كمكافأة للدولة وأجهزتها وأرباح موزعة كمكافأة

للمساهمين.

- الجزء المتبقي بعد إشباع العوامل السابقة الذكر يمثل فائض صافي كمكافأة للمنظمة

يمكنها من النمو.

### 3- 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. (1)

الربحية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم.

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.

كذلك يمكن تعديل هذه النسبة بتعويض النتيجة الصافية بالنتيجة الجارية ومنه نجتنب

تأثير العمليات الاستثنائية أو تعويضها بالتدفق النقدي بعيدا عن سياسة الاهتلاكات أو تعويضها

بنتيجة الاستغلال.

قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة موجبة = التدفق النقدي / رقم الأعمال خارج الرسم.

(1) السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

فالإعتماد على التدفق النقدي بدل النتيجة الصافية يسمح للمؤسسة عزل تغيرات سياسة الإهلاك المعتمدة من طرفها.

### الفرع الثاني: المردودية الاقتصادية

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 وكذا المالية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح لذلك نجد أن مؤشرات المردودية المالية والاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد والمسيرين والمقرضين فالمستثمرين يمكنهم معرفة المؤسسة التي يمكنها أن تثرِيهم، و المسيرين يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم للمؤسسة التي تحقق أرباحا أكثر من تلك التي لا تحققها.<sup>(1)</sup>

### أولا: المردودية الاقتصادية الإجمالية

هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة.

المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول

يسمح هذا المؤشر بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الاقتصادية وقدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال لأنه كما سبق وأن أشرنا أن الفائض الإجمالي للاستغلال هو أصل حساب فائض خزينة الاستغلال.

### ثانيا: المردودية الاقتصادية الصافية

المردودية الاقتصادية الصافية هي العلاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة:

(1) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص، 384 .

المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال/الأصول

نتيجة الاستغلال في هذه الحالة هي النتيجة الجارية مضافا إليها المصاريف المالية أو النتيجة الصافية مضافا إليها المصاريف المالية.

يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح ويلاحظ على هذه العلاقة البساطة والاختصار، لكن في الأصل هي أكثر من ذلك لأن العلاقة السابقة لا تبرز العوامل الرئيسية التي تشارك في تحديد مردودية المؤسسة وانطلاقا من العلاقة السابقة نستطيع أن نكتب:

المردودية الاقتصادية = (نتيجة استغلال / الأصول) x (المبيعات / المبيعات)

= (نتيجة استغلال/المبيعات) x (المبيعات / الأصول)

= (الهامش الربحي) x (معدل دوران الأصول)

فالمردودية الاقتصادية تركز على عاملين أساسيين هما : هامش الربح (الربحية) ومعدل دوران الأصول وتستطيع المؤسسة أن تتحصل على مردودية جيدة إذا تمكنت من تعظيم هذين العاملين (1).

**معدل دوران الأصول** : ويقصد به عدد مرات تغطية المبيعات لأصول المؤسسة أو عدد مرات استخدام أصول المؤسسة في تحقيق المبيعات، فهذه النسبة مؤشر جيد لمدى كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها، فكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على الكفاءة والعكس صحيح. **هامش الربح**: ويتمثل في مقدار الربح المتولد من كل دينار من دنائير المبيعات. الهامش المنخفض يعني انخفاض سعر البيع أو ارتفاع التكاليف (2).

### ثالثا: المردودية المالية

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.

(1) جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، السنة غير مذكورة، ص، 64.

(2) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص34. 35

النتيجة قد تكون النتيجة الصافية بعد دفع ضرائب الأرباح وهذا لمعرفة المكافأة الحقيقية لأصحاب المؤسسة وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها ضرائب الأرباح، بمعنى أن تأثير العناصر الاستثنائية قد أهمل وهذا يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة 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.<sup>(1)</sup>

إن المردودية الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي، هذا الأخير يتمثل في الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية، ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية.

<sup>(1)</sup> حسين لبيهي، مرجع سبق ذكره، ص 35 .

## خلاصة الفصل

بعد دراستنا لأهم الأدوات المستعملة في تقييم الأداء المالي من مؤشرات التوازن المالي والسيولة والمردودية تبين لنا أهميتها، فعلى المقيم المالي قراءتها قراءة صحيحة وهذا من أجل إعطاء صورة أدق عن واقع المؤسسة كونها تعتبر مرآة عاكسة للوضع المالي للمؤسسة ونستطيع القول أن أهمية هذه المؤشرات تكمن في معرفة مدى تسديد المؤسسة لديونها اتجاه الغير في المدى القصير، سنحاول تطبيق ذلك على مؤسسة EDIED في الجانب التطبيقي .

## الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية والمكاتب

**EDIED**

**تمهيد**

تسعى كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها لتحقيق الأهداف التي رسمتها وهي تسهر على حسن تطبيق السياسات الإدارية التي وضعتها، لكن قد تحدث هناك بعض التغيرات المستقبلية غير المتوقعة للمؤسسة، لذلك من مصلحتها اتخاذ قرارات مناسبة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وذلك من خلال الاعتماد على تقنية لتقييم الأداء المالي .

ومن هذه المؤسسات مؤسسة EDIED التي اخترناها لتكون محل الدراسة وقد تم تقسيم

الجانب التطبيقي إلى ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة EDIED

المبحث الثاني: عرض الوثائق المستعملة في تقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة EDIED

**المبحث الأول : تقديم المؤسسة العمومية لتوزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب (EDIED)**  
تعتبر مؤسسة EDIED من أبرز المؤسسات التي تكتسي أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني، حيث أن هذه الأهمية ترجع أساسا إلى الدور الذي تقوم به من خلال عملية التوزيع للمنتجات الوطنية بالإضافة إلى ذلك ترقية النشاط الوطني وتشجيع المنتجات المحلية .

#### **المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة**

##### **الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة**

بموجب القرار الوزاري الصادر في الفاتح من جانفي عام 1984 والمتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات تم إنشاء مؤسسة توزيع التجهيزات المنزلية و المكاتب EDIED و عدة مؤسسات وطنية منها :

- المؤسسة الوطنية للإلكترومنزلية SONACAT

- المؤسسة الوطنية للتجارة ENC

- المؤسسة الوطنية للكهرباء EDIMEL

بعدها أصبحت EDIED مؤسسة عمومية محلية تحت إشراف الولاية المتواجد مقرها في البويرة ، وفي السادس من ديسمبر عام 1995 تم إصدار قرار باستقلالية المؤسسة من طرف اللجنة الوزارية « Intersectoriel » بعد هذا القرار أصبحت تابعة لشركة التسيير والمشاركة « SGP » المتواجدة بالجزائر العاصمة .

وفي الفاتح من نوفمبر 1996 تم إصدار قرار يستوجب تعيين مجلس إداري ل EDIED وتملك EDIED عدة فروع عبر القطر الوطني غير أنها أفلسست وبقيت فقط الوحدة الموجودة بمدينة البويرة و المتواجدة بالضبط بمنطقة الحظائر ومؤخرا تم فتح وحدة تابعة لها في أمشدة .

في 2008 تم لإعادة تقييم EDIED BOUIRA ككل بما في ذلك رأسمالها الذي عرف ارتفاعا ملحوظ يقدر بـ 91680000 دج مقسم على 4581 سهم كل سهم يقدر بـ 20000 دج.

##### **الفرع الثاني: التعريف بنشاط المؤسسة**

هذه الوحدة تعد وحدة توزيع للتجهيزات المنزلية و المكاتب إلى كافة أنحاء القطر الولائي ينقسم نشاطها إلى :

**1- النشاط الرئيسي أو الإستراتيجي: وهو بيع كل من:**

- التجهيزات الإلكترومنزلية .
- التجهيزات المنزلية.
- تجهيزات المكاتب.
- لواحق السيارات .

**2-النشاط الثانوي:** لديها بعض النشاطات الثانوية مثل:خدمات ما بعد البيع، الصيانة، التصليح.

**المطلب الثاني: وظائف مؤسسة EDIED وهيكلها التنظيمي**

**الفرع الأول : وظائف مؤسسة EDIED :**

تتعدد وظائف المؤسسة الاقتصادية بتعدد الأنشطة الممارسة ولمؤسسة EDIED وظيفتين

أساسيتين هما :

**أولا : وظيفة التمويل<sup>1</sup>**

يعد التمويل في المؤسسات الاقتصادية وظيفة من الوظائف التجارية التي تدخل في نشاط المؤسسة، إذ تعتبر إحدى أهم الأنشطة الحيوية التي تقوم بها كل مؤسسة اقتصادية سواء كانت صناعية أو تجارية، حيث أنها تقوم بإمداد المؤسسة بمختلف السلع والخدمات الضرورية لكل وحداتها الإنتاجية مع مراعاة النوعية والكمية والوقت المناسب والظروف المواتية، كما تمكن المؤسسة من معرفة إستراتيجيات المؤسسات المنافسة لها في السوق والحصول على المعلومات التي تخص الموردين ومدى قدرتهم على الالتزام بالشروط المتفق عليها من خلال العقود والصفقات المبرمة معهم .

تتعامل مؤسسة EDIED مع مجموعة من الممولين من القطاع العام و القطاع الخاص

وهي موضحة كمايلي :

**1- التمويل من القطاع العام :**

تقدر نسبة مساهمة القطاع العام في المؤسسة ب 30% وهي نسبة ضئيلة من الحصة التموينية الكلية لها والسبب في ذلك يعود على مناقشة القطاع الخاص وسيطرته على السوق الوطنية، وما يميز هذه المساهمة اتساعا بالديمومة (مساهمة دائمة).

والجدول التالي يوضح المؤسسات الوطنية التي تتعامل معها EDIED :

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (01)

## الجدول رقم (04) المؤسسات الممونة لمؤسسة EDIED

اسم المؤسسة الممونة	الرمز	المنطقة	أهم السلع المزودة بها
المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية	ENIEM	تيزي وزو	المنتجات البيضاء : الثلاجات، طبابخات، مكيفات، سخانات للمياه .
المؤسسة الوطنية للصناعات الكهروكيميائية	ENPEC	سطيف	ماء غير معدن EAU DISLINE بطاريات، ماء حامضي ACIDE
المؤسسة الوطنية للصناعات المكيفة	SONARIC	بجاية	مكيفات، سخانات المياه، مدفآت طبابخات

المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على وثائق المؤسسة

## 2- التمويل من القطاع الخاص :

تتعامل مؤسسة EDIED مع مجموعة من المؤسسات الخاصة التي تساهم فيها بنسبة تقدر ب 70% من إجمالي الحصة التموينية لها، فهذه المؤسسات تقوم بتمويل المؤسسة على فترات حيث في كل فترة يتم التعامل مع مؤسسات جديدة و الاستغناء عن مؤسسات أخرى وذلك حسب الظروف.

والجدول الموالي يوضح أهم المؤسسات الخاصة الممونة ل EDIED

## الجدول رقم (05) المؤسسات الخاصة الممونة لمؤسسة EDIED

اسم المؤسسة الممونة	الرمز	المنطقة	أهم السلع المزودة بها
ليكسوس	LEXUS	واد السمار - الجزائر العاصمة	تلفزيونات ،غسالات ،مدفآت سخانات للمياه
كريستور	CRISTOR	برج بوعريريج	تلفزيونات، ثلاجات، غسالات طباخات
	EURL TECHNOMEUBLE MOBIMIER BUREAU	بئر خادم - الجزائر العاصمة	تجهيزات المكاتب، كمبيوتر خزانات المكاتب
كوندور	CONDOR	برج بوعريريج	ثلاجات، غسالات، ديمو (رقمي) ، أجهزة تلفزيون .
ساكومي أفورمتيك للإستراد	SARL SACOMI	الجزائر العاصمة	كمبيوترات، طابعات، ملحقات الكمبيوتر .
	POINT COM	دالي إبراهيم - الجزائر العاصمة	الهواتف النقالة
المؤسسة الوطنية للصناعة الأجهزة الكهرومنزلية	IRISSAT	سطيف	تلفزيونات، غسالات، أقراص مضغوطة.
أطلس للإستراد	ATLAS BUREAU	تيزي وزو	غرف النوم

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

وتتم العمليات التموينية سواء من القطاع العام أو الخاص عن طريق:

- لدفع الفوري
- الدفع بالتقسيط
- التسديد بشيك مصادق عليه من طرف المدير ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة .
- الدفع لأجل .

أما كيفية وصول السلع الممونة إلى المؤسسة فيتم عن طريق التفاوض بين رئيس مصلحة التموين والمؤسسة الممونة، ويتم تحديد السعر والكمية المطلوبة.

### 3- تعامل EDIED مع المؤسسات الأجنبية (الإستراد) :

تتعامل EDIED مع مؤسسات وطنية فقط سواء من حيث شراء السلع أو حتى اقتناء قطع الغيار وما يجب ذكره أن هذه المؤسسة قد توقفت نهائيا عن التعامل مع مؤسسات فرنسية وألمانية كانت تستورد منها قطع الغيار الخاص بالثلاجات وهو FREOM أكثر من 5 سنوات وذلك للتقلبات التي تعرفها أسعار الصرف .

#### ثانيا : وظيفة التخزين<sup>1</sup>

إن عملية التخزين لها أهمية اقتصادية في المؤسسة وذلك لأن المبالغة في زيادة المخزون سيؤدي إلى مواجهة مخاطر كثيرة ناجمة عن التقادم والتلف وتغيرات الأسعار كما أن التقليل في المخزون ينجم عنه خسارة بسبب احتمال نفاذه، لهذا فإن عملية تحديد الحجم الملائم للتخزين هو الحجم الأمثل الذي تتوازن فيه تكاليف التخزين مع تكاليف الشراء، ويعتبر من أهم وظائف إدارة المخازن في المؤسسة .

بعد الاتفاق مع المؤسسات الممونة على حجم الكميات المطلوبة والأسعار يتم استلامها من قبل EDIED التي تكون مرفقة بوثيقة تسمى وصل التسليم بالكمية المطلوبة (BON D'entrée) والتي تعد دليل لوصول السلعة، بعدها يقوم أمين المخزن بالتأكد من:

- مطابقة الكمية لما يوجد في الوصل.
- التأكد من سلامتها ومطابقتها للمواصفات .

ثم يقوم بإعداد ما يسمى: بطاقة المخزون (fiche de stock)<sup>2</sup> لكل نوع من السلع على حدا وهذه البطاقة تضم:

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (02)

<sup>2</sup> أنظر الملحق رقم (04)

تاريخ الاستلام، التسديد، المدخلات، المخرجات، المحزونات، الصندوق .  
وفي حالة وجود سلع مخالفة للمواصفات المطلوبة تقوم EDIED ببعث تقرير للمؤسسة  
الممونة باستبدال السلعة أو إرسال الكميات الناقصة، أما إذا كانت السلع سليمة فيتم الإمضاء  
على وصل الاستلام والمصادقة على الفاتورة لتقدم بعدها إلى مصلحة المحاسبة والمالية ليتم  
حفظها وتسجيلها في جهاز الإعلام الآلي .

#### الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي ل EDIED

تعد EDIED مؤسسة وحدوية من نوع style staff and line يتكون هيكلها الإداري من  
مدير عام وخمسة مصالح ويمكن توضيح الهيكل الإداري ل EDIED في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة EDIED

## أولاً : تفسير الهيكل التنظيمي ل EDIED

## 1- المجلس الإداري (مجلس الإدارة العامة) :

يتم تعيينه من قبل شركة التسيير والمشاركة SGP الذي يضم 5 أعضاء يختارون حسب الكفاءة والخبرة وعضو واحد من شركة النقابة ل EDIED وهم بدورهم يعينون المدير العام الذي تكون بينه وبين المجلس الإداري عقد يدم لمدة 3 سنوات ويكون تحت شروط معينة بحيث يتم وضع مخطط سنوي للمؤسسة يضم مجموعة الأهداف المراد تحقيقها مستقبلاً ، يجب على المدير العام تحقيق ولو جزء منها، لذا يتم الاجتماع معه كل ثلاثة أشهر للنظر في التطورات الجارية في تحقيق الأهداف ودراسة المستجدات .

## 2- مصلحة الإدارة العامة :

يعد المدير العام المسؤول الأول عن هرم EDIED ومن مهامه نذكر مايلي :

- يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة في المخطط السنوي .
- يحرص على احترام وتطبيق القوانين داخل المؤسسة .
- يضمن التسيير الإداري والمالي الحسن ل EDIED
- يعمل على تحقيق الاستمرارية للمؤسسة وبقائها في السوق المحلية من خلال تحقيق لإيرادات أكبر .

- يعمل على توزيع الميزانية بطريقة عقلانية على كافة المصالح .

حسب الهيكل التنظيمي ل EDIED يتضح أن مصلحة الإدارة العامة تضم الفروع التالية :

## الأمانة العامة (أمانة الإدارة العامة) :

تعد كوسيط بين المجلس الإداري ومختلف المصالح الأخرى، فهي تعمل تحت إشراف

المدير العام مباشرة ومن أهم مهامها نذكر :

- مساعدة المدير العام في تسيير المؤسسة .
- كتابة المنشورات الداخلية المصادقة من قبل المدير .
- ترتيب وحفظ ملفات المجلس الإداري
- تدوين مواعيد اجتماعات العمل .

**أ- فرع الأجور و المصلحة الاجتماعية :**

- يهتم هذا الفرع بدراسة وتنظيم الملفات الاجتماعية الخاصة بالعمال المتعلقة بالأجور والرواتب وغيرها من مختلف الشؤون المتعلقة بهم من مهام هذه الفرع نذكر :
- إعداد أجور العمال الذي يكون حسب قرارات المؤسسة التي تراعي في ذلك : طبيعة الوظيفة، حجم المهمة المكلف بها العامل، المسار الوظيفي للعامل .
  - يقوم بمنح العطل للعاملين والموافقة عليها، حيث يحق لكل عامل الحصول على عطلة مدتها 30 يوم خلال السنة الواحدة التي قد تكون على فترات متقطعة أو فترة واحدة مستمرة .
  - متابعة وضعية العمال في حالة المرض وتقديم لهم تعويضات العمل المقدمة من الضمان الاجتماعي، والاهتمام بهم في مختلف الحالات العائلية (زواج، موت، ... الخ) .
  - تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للعمال مثل تقديم هدايا، منح مالية، الترقية .
  - اقتطاع الضريبة والضمان الاجتماعي من أجور العمال وتحويلها إلى مصلحة المالية والمحاسبة .

- معالجة ملفات التأمين وحوادث العمل وتقديم خدمات اجتماعية للعمال ومتابعة مافات المتقاعدين .

**ب- فرع الوسائل العامة: ويتفرع إلى:**

- فرع النظافة : وهو الذي يضمن نظافة المؤسسة داخليا وخارجيا .
- فرع الأمن :

- يهتم بتوفير الأمن داخل المؤسسة.
- يتولى مهمة الاهتمام والمحافظة على ممتلكات المؤسسة .
- ومن المهام الأخرى لفرع الوسائل العامة نذكر مايلي :
- توفير الوسائل للعمال المكلفين بمهام خارج EDIED من مصاريف وسائل النقل ومتطلبات أخرى.
- يقوم بعملية جرد للوسائل العامة للمؤسسة .

**3- المصلحة التجارية :**

تتمثل مهمة هذه المصلحة بالاهتمام بكل العمليات التجارية التي تقوم بها المؤسسة والتي تتمثل في :

- تحديد أسعار السلع اعتمادا على التقارير المتحصل عليها من مصلحة المحاسبة والمالية .
  - التنبؤ بمواصفات السلع المرغوب اقتنائها من قبل المستهلكين (النوعية، العلامة، الجودة، مدة الضمان...الخ).
  - إعداد فواتير الشراء والبيع.
- ومن مهام رئيس هذه المصلحة نذكر :
- فرع البيع .
  - نقطة بيع أمشدالة .
- وسنقوم بتوضيح مهام كل فرع كمايلي :
- أ- فرع البيع<sup>1</sup>:**

يتم فيه تحرير فواتير للزبائن حسب حجم الطلبية المراد اقتنائها ويشترط أن تكون هذه الفواتير واضحة المعلومات، ومن بين ما يذكر فيها نجد :

- اسم المتعامل معه .
- رقم الطلبية .
- نسبة الضريبة .
- إذا تم الدفع بالشيك يتم كتابة الرقم الخاص به .
- الدفع نقدا يتم بإضافة الطابع بعدها يتم تحرير الفاتورة .
- إذا كان الدفع بوصول التسليم يتم ذكر كل المعلومات السابقة .

كما يضم فرع البيع نوعين وهما:

### 1- فرع القبض (أمين الصندوق) :

الذي توجه إليه المبالغ المالية المتحصل عليها من عملية البيع في حالة البيع نقدا أو شيك بنكي، ليقوم بتحويل تلك المبالغ إلى البنك الوحيد الذي تتعامل معه EDIED وهو بنك التنمية المحلية (BDL) ، أما في حالة الدفع لأجل يتم تقييده في سجل خاص بهذا الفرع

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (03)

**- غرفة العرض (فرع الاستقبال) :**

هذا الفرع يلعب الدور الرئيسي في زيادة أرباح المؤسسة وذلك من خلال كفاءة رجال البيع الموجودة فيها والذين يسعون إلى:

- تدعيم الآراء الحالية الإيجابية للمستهلكين حول السلعة أو الخدمة وذلك بهدف دفعهم لشرائها.

- محاولة إقناع المستهلكين بالمنافع التي تؤديها السلعة والتي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم بشكل جيد .

- ذكر مميزات وخصائص السلعة.

- محاولة إعطاء تفضيل للمستهلك عن السلعة بمعنى أن يجعل المستهلك يفضل سلعة المؤسسة عن البدائل المختلفة لها.

**- أمين المخزن (المسؤول عن المخزن) :**

يتولى مهمة :

- التسيير الحسن للمحزونات من مشتريات ومبيعات المؤسسة.

- تسجيل مدخلات EDIED في وصل الدخل (BOND' entrée)

- إعداد بطاقات المخزون لكل السلع المقتناة (fiche de stock).

**2- نقطة بيع أمشدالة :**

حرصا من EDIED للإيصال ساعها إلى أكبر عدد من المستهلكين قامت بإتباع سياسة توزيعية تمثلت في إنشاء فرع آخر لها ما بعد البيع في منطقة أمشدالة، وذلك بغية تنشيط والرفع من مبيعاتها وتقديم خدمات مثالية لزيائنها .

**4- مصلحة ما بعد البيع :**

هي مجموعة الخدمات التي تضمن EDIED بتقديمها سواء للزيائن المقتنين لسلعها وذلك قبل نهاية مدة الضمان، وحتى للزيائن غير المقتنين لسلعها.

• السهر على حسن استعمال التجهيزات التصليحية من خلال إعطاء توضيحات للعمال عن كيفية استخدامها والمحافظة عليها .

**ومن مهام رئيس فرع ما بعد البيع نذكر :**

- يقوم بإعداد مخططات الوقاية وضمان تطبيق تعليمات قطع الغيار مع المؤسسات التي تم الاتفاق معها على ذلك وهي ENIEM (تيزي وزو)، و CONDOR CRISTOR (برج بوعريريج)، Lexus (واد السمار - العاصمة) Irisât (سطيف) وغيرها .
- إعداد وتقديم تقارير للمؤسسات السابقة الذكر حول الخدمات المقدمة للزبائن مرفقة بكافة المعلومات التي تثبت صحة ذلك من أجل دفع أتعاب الإصلاح ويتم تقديم هذه التقارير شهريا لها .
- إعداد تقارير شهرية وسنوية وتقديمها للإدارة العامة.

**-مصلحة تموين وتسيير المخزون:**

تضم هذه المصلحة مايلي :

**1- فرع التموين :**

يهتم هذا الفرع بتحقيق الإستراتيجية المتبعة من هذه الوحدة وذلك من خلال إعادة تموين المخزن بشراء واسترجاع السلع إذا كانت غير مطابقة للمواصفات المتفق عليها، كما يقوم بالمفاوضات مع المؤسسات الممونة عن حجم الطلبية، الأسعار، تاريخ الوصول وطرق الدفع كما أنه يتولى مهمة تحرير الفواتير الخاصة بمشتريات المؤسسة، والتأكد من مواصفات السلع المطلوبة ومدى مطابقتها لما هو موجود في الفواتير .

بالإضافة إلى أنه يقوم بإعداد وصل المشتريات اعتمادا على حجم الكميات ليتم إرسالها إلى مصلحة التموين، كما يضمن السير الحسن لدخول المشتريات لتفادي بعض الحوادث التي قد تصيب السلع المقتناة.

**2- فرع تسيير المخزون :**

تتمثل مهمة هذا الفرع في تسيير المخزونات بطريقة مثلى بمراعاة مايلي :

- مستويات التخزين من حيث حجم الكمية والأسعار .
- نوعية السلع .
- الترتيب الجيد للمخزونات.

**- مصلحة المالية والمحاسبة :**

لهذه المصلحة علاقة وظيفية مع كل مركبات المؤسسات، تتكون من أربعة عناصر متمثلين في إطار سامي وثلاث منفذين ومن مهام رئيسها مايلي :

- السهر على تطبيق المحاسبة ويوقع مع المدير العام جميع الإصدارات الخاصة بالشيكات.
  - إجراء مختلف الحسابات والمحافظة عليها .
  - إعداد الميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج.
  - إعداد الميزانيات التنبؤية للمؤسسة .
- وتتفرع هذه المصلحة إلى قسمين أساسيين هما:

**❖ فرع المحاسبة :**

يشرف عليه رئيس مكلف بمحاسبة المصاريف يقوم بإعداد يومية إضافية للبنك تحوي جميع العمليات الخاصة به وترفق كل عملية بوثيقة محاسبية موقعة من مسؤول مصلحة المحاسبة خاصة المتعلقة بشراء السلعة، الأدوات الخاصة بالمؤسسة كما يراقب مصاريف المهام ويعمل تحت إشراف محاسب يسمى أمين الصندوق، والتي يسجل فيها كل العمليات الخاصة بالصندوق، كما أنه المسؤول عن تسجيل جميع عمليات البيع المسجلة في اليوم .

**❖ فرع المالية :**

يشرف عليها المحاسب الذي يقوم بتسجيل العمليات في اليومية والمتمثلة في المشتريات، الراتب، الاستثمارات ومختلف العمليات.

**المطلب الثالث: أهمية وأهداف EDIED:**

ونلخص كل منهما فيمايلي :

**الفرع الأول: أهمية EDIED:**

تكمن أهمية EDIED في حرصها الشديد على التعامل مع المؤسسات الوطنية المحلية(سواء شراء السلع أو قطع الغيار) سعيا منها للمساهمة ولو بنسبة ضئيلة في تنمية الاقتصاد الوطني وتطويره وتظهر أهميتها من خلال مايلي :

- عرض تشكيلة متنوعة من سلع المؤسسات الوطنية، وهذا يؤدي إلى تحفيز وتشجيع المنتجات الوطنية من جهة وإمكانية الحصول عليها من طرف الزبائن بتكلفة أقل من جهة أخرى .
- التعامل بطرق مختلفة للدفع وهذا يساعد كل طبقات المجتمع، خاصة الفئات ذوي الدخل المحدود من اقتناء السلع التي تلبي حاجاتهم .
- تميزها بتقديم الخدمات ما بعد البيع .
- ترقية وتطوير الشبكة التجارية والتوزيعية .
- المحافظة على الصورة الجيدة للمؤسسة العمومية .
- استقبال الزبائن في أحسن الظروف .

#### الفرع الثاني: أهداف EDIED :

- تسعى المؤسسة من خلال نشاطها لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها :
- استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق .
  - توسيع مجال عملها وهذا يسمح بتوظيف عمال جدد .
  - ترقية وتطوير الشبكة التجارية والتوزيعية .
  - القيام بجهود لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين.
  - رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع من خلال خلق مناصب شغل .
  - تقديم منتجات في المستوى لإعطاء صورة حسنة للمؤسسة .
  - احترام التنظيمات الضريبية.

## المبحث الثاني: عرض الوثائق اللازمة لتطبيق عملية التقييم

لتطبيق عملية التحليل على المؤسسة ينبغي توفر الوثائق اللازمة لذلك من بين هذه الوثائق الميزانية المحاسبية ولهذا سيتم عرض الميزانيات المحاسبية لثلاث سنوات الأخيرة (2009، 2010، 2011)، مع إظهار عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية، ثم عرض الميزانية المالية المفصلة والمختصرة لثلاث سنوات .

## المطلب الأول: تقديم الميزانيات المحاسبية للسنوات (2009، 2010، 2011)

## الجدول رقم(06): الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2009

رقم الحساب	البيان	المبلغ الإجمالي	إهلاك ومؤونات	القيمة المحاسبية
20	مصاريف إعدادية	-	-	-
22	الأراضي	78896362	-	78896362
24	تجهيزات الإنتاج	48033217	43123933	4909284
25	تجهيزات اجتماعية	-	-	-
28	استثمارات قيد التنفيذ	-	-	-
	مجموع الاستثمارات	126929579	43123933	83805646
30	المخزونات: البضائع	9353597	-	9353597
31	مواد ولوازم	193159	-	193159
	المجموع 1	9546756	-	9546756
42	الحقوق حقوق الاستثمارات	5000	-	5000
43	حقوق على المخزونات	486557	-	48657
45	تسبيقات على الحساب	1500	-	1500
46	تسبيقات على الاستغلال	753161	-	753161

40750802	-	41801550	حقوق على الزبائن	47
420794	1050747	420794	أموال جاهزة	48
41979915	1050747	43030663	المجموع 2	
135332318	44174680	179506999	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (07): الميزانية المحاسبية جانب الخصوم لسنة 2009

رقم الحساب	البيان	المبلغ الإجمالي	المبلغ الإجمالي
	الأموال الخاصة		
10	رأس مال الشركة	91680000	
13	احتياطات	48133734	
16	الأموال الخاصة الأخرى	1093864	
18	نتائج قيد التخصيص	-21972971	
	المجموع 1	75614267	75614267
	الديون		
52	ديون الاستثمارات	10472289	
53	دين المخزونات	14518123	
54	مبالغ محتفظ بها	1100776	
56	ديون الاستغلال	2767553	
57	تسبيقات تجارية	134310	
58	ديون مالية	30417692	
	نتيجة إجمالية	307306	
	المجموع الكلي	135332318	15332318

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

## الجدول رقم(08): الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2010

القيمة المحاسبية	إهلاك ومؤونات	المبلغ الإجمالي	الأصل المالي
48000	12000	60000	أصول غير جارية
78896362	-	78896362	تثبيتات معنوية
636634	35724631	36361266	أراضي
3531483	6611471	10142954	مباني
1553940	-	1553940	تثبيتات عينية
			ضرائب مؤجلة
84666420	42348102	127014523	مجموع الأصول غير الجارية
12275171	1050747	12275171	أصول جارية
37247190	-	38297937	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
51043	-	51043	الزبائن
753161	-	753161	مدينون آخرون
714819	-	714819	الضرائب وما شابهها
			الخزينة
51041385	1050747	52092133	مجموع أصول جارية
135707806	43398850	179106656	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

## الجدول رقم(09): الميزانية المحاسبية جانب الأصول لسنة 2011

القيمة المحاسبية	إهلاك ومؤونات	المبلغ الإجمالي	الأصل المالي
64583	30416	95000	أصول غير جارية
78896362	-	78896362	تثبيتات معنوية
600255	357610	36361266	أراضي
2785787	6100204	885991	مباني
1638637	-	1638637	تثبيتات عينية أخرى
83985626	41891631	125877258	ضرائب مؤجلة على الأصل
6068600	-	6068600	مجموع أصول غير جارية
45134176	1050747	46184924	أصول جارية
88148	-	88148	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
19626	-	19626	الزبائن
214557	-	214557	مدينون آخرون
51525108	1050747	52575855	الضرائب وما شابهها
135510734	42942379	178453113	الخزينة
			مجموع أصول جارية
			المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة .

## الجدول رقم(10): الميزانية المحاسبية جانب الخصوم للسنتين 2010 و 2011

2011	2010	الأصل المالي
92773864	92773864	رؤوس الأموال الخاصة:
5201688	5120680	رأس المال تم إصداره
939025	1620164	علاوات واحتياطات
-24707361	-26532480	نتيجة صافية
		نتائج قيد التخصيص
74207217	72982229	مجموع الخصوم الجارية
		الخصوم غير الجارية
6007138	6007138	قروض وديون مالية
7944238	8795833	
13951376	14802971	مجموع 1 الخصوم غير الجارية
24872875	27538792	موردون وحسابات ملحقة
1609399	1376019	ضريبة
478974	1250637	ديون أخرى
20550981	17757159	خزينة سلبية
47512229	47922607	مجموع 2 الخصوم غير الجارية
135670822	135707807	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

**المطلب الثاني: توضيح عملية الانتقال من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية**

كما سبق ذكره في الجانب النظري فيما يخص عملية الانتقال سنعتمد على مبدأ السيولة بالنسبة للأصول ومبدأ الاستحقاق بالنسبة للخصوم .

**الفرع الأول: التعديلات الحاصلة بالنسبة لسنة 2009****أولاً: تعديل الأصول**

وتكون هذه التعديلات كالاتي :

**1-الاستثمارات:** كل الحسابات تضم إلى الأصول الثابتة مع العلم أن القيمة الحقيقية لكل

عنصر هي متساوية مع قيمته المحاسبية:

**2-المخزونات:** كل الحسابات تضم إلى قيم الاستغلال في الأصول المتداولة.

**3-الحقوق:** كل الحسابات تضم إلى القيم القابلة للتحقيق ما عدا حقوق الاستثمارات التي

تضم إلى الأصول الثابتة وحساب النقديت الذي يضم إلى القيم الجاهزة وكل ذلك في الأصول المتداولة .

**ثانياً: تعديل الخصوم:**

وتكون كالاتي :

**1-الأموال الدائمة:** وتنقسم إلى قسمين وهما:

• **الأموال الخاصة:** تضم رأس مال الشركة، الاحتياطات، أموال خاصة أخرى، ارتباطات بين الوحدات .

• **الديون طويلة الأجل:** وهي الديون التي تفوق السنة ونجد فيها دين الاستثمارات.

**2-الديون قصيرة الأجل:** هي الديون التي لا تزيد مدة استحقاقها عن السنة ونجد فيها

ديون المخزونات، مبالغ محتفظ بها، ديون اتجاه الغير، ديون الاستغلال، تسبيقات تجارية، ديون مالية، بالإضافة إلى الضرائب على الأرباح .

- **معالجة النتيجة:** حيث تفرض ضريبة على الأرباح بنسبة 17%

ضريبة على الأرباح =  $307306 \times 17\% = 52242$  ← د ق أ

الباقى: 255064 ← الاحتياطات

الاحتياطات الجديدة = 5068438 ← أموال دائمة

### الفرع الثاني: التعديلات بالنسبة للسنتين 2010 و 2011

وتكون التعديلات هي نفسها بالنسبة للسنتين وهي كالتالي:

#### أولاً: تعديل الأصول

1- أصول غير جارية: وتضم كل من أراضي، مباني، تثبيبات عينية، ضرائب مؤجلة على الأصل وتثبيبات مالية .

2- الأصول الجارية: تضم كل من مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ، حسابات دائنة، زبائن مدينون آخرون، الضرائب والخزينة .

#### ثانياً: تعديل الخصوم

1- الأموال الخاصة: وتضم كل من رأس مال الشركة، احتياطات، نتيجة صافية، نتائج قيد التخصيص .

2- الخصوم غير الجارية: وتضم قروض وديون مالية، موردون وحسابات ملحقه، ضرائب ديون أخرى والخزينة .

#### المطلب الثالث: تقديم الميزانيات المالية لثلاث سنوات وتمثيلها البياني

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة EDIED قمنا بتحويل الميزانيات المحاسبية إلى ميزانيات مالية ومن ثم الحصول على الميزانيات المالية المختصرة للسنوات الثلاث وتمثيلها بيانياً.

## الجدول رقم(11): الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2009

رقم الحساب	البيان	المبالغ
	الأصول الثابتة :	
21	القيم المعنوية	-
22	أراضي	78896362
24	تجهيزات الإنتاج	4909283
	قيم ثابتة أخرى :	-
	حقوق الاستثمارات	5000
	مجموع الأصول الثابتة	83810646
	الأصول المتداولة :	
	قيم الاستغلال :	
30	البضائع	9353597
31	مواد ولوازم	193159
	مجموع قيم الاستغلال	9546756
	قيم قابلة للتحقيق :	
43	حسابات الخصوم المدينة	48657
45	تسبيقات على الحساب	1500
46	تسبيقات الاستغلال	753161
47	حقوق على الزبائن	40750702
48	مجموع قيم قابلة للتحقيق	41554121
	القيم الجاهزة	420794
	مجموع أصول متداولة	5152167242
	مجموع الأصول	135332319

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

## الجدول رقم (12): الميزانية المالية المفصلة لجانب الأصول للسنتين 2010 و 2011

2011	2010	الأصل المالي
		أصول غير جارية:
64583	48000	تثبيتات معنوية
78896362	78896362	أراضي
600255	636634	مباني
2785787	3531483	تثبيتات عينية أخرى
—	—	تثبيتات مالية
1638637	1553940	ضرائب مؤجلة على الأصل
83985626	84666420	مجموع الأصول غير الجارية
		أصول جارية:
6068600	12275171	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
45134176	37247190	الزبائن
88148	51043	مدينون آخرون
19626	753161	الضرائب وما شابهها
214557	714819	الخزينة
51525108	5141385	مجموع الأصول الجارية
135510734	135707806	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

## الجدول رقم(13): الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2009

رقم الحساب	البيان	2009
	الأموال الدائمة:	
	الأموال الخاصة	
10	رأس مال الشركة	91680000
13	الاحتياطات	5068438
16	أموال خاصة أخرى	1093864
18	نتائج قيد التخصيص	-21972971
	مجموع الأموال الخاصة	75869331
	ديون طويلة الأجل:	
52	ديون الاستثمارات	10472289
	مجموع ديون طويلة الأجل	10472289
	ديون قصيرة الأجل:	
53	ديون المخزونات	14518123
54	مبالغ محتفظ بها في الحساب	1100776
56	ديون الاستغلال	2767553
57	تسبيقات تجارية	134310
58	ديون مالية	30417692
	ضريبة على الأرباح	52242
	مجموع الديون قصيرة الأجل	48990698
	مجموع الخصوم	135332319

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة .

## الجدول رقم(14): الميزانية المالية المفصلة جانب الخصوم

2011	2010	الأصل المالي
		رؤوس الأموال الخاصة
92773864	92773864	رأس المال تم إصداره
5201688	5120680	علاوات واحتياطات
939025	1620164	نتيجة صافية
-24707361	-26532479	نتائج قيد التخصيص
74207216	72982229	مجموع الأموال الخاصة
		الخصوم الجارية:
6007138	6007138	قروض وديون مالية
7784151	8795833	منتا
13791289	14802971	مجموع الخصوم الجارية (1)
24872875	27538792	موردون وحسابات ملحقة
1609399	1376019	ضرائب
478974	1250637	ديون أخرى
2055981	17757159	خزينة سلبية
47512229	47922607	مجموع الخصوم غير الجارية (2)
135510734	135707807	المجموع الكلي للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

## جدول رقم (15): الميزانية المالية المختصرة لثلاث سنوات (أصول)

المبالغ						الأصول
%	2011	%	2010	%	2009	
61.9%	83985626	62.3%	84666420	61.9%	83810646	أ. ثابتة
38.0%	51525108	37.6%	51041385	38.0%	51521672	أ. متداولة
				7.05%	9546756	قيم الاستغلال
				30.7%	41554121	قيم قابلة للتحقيق
				0.31%	420794	قيم جاهزة
100%	135510734	100%	135707806	100%	135332319	مجموع الأصول

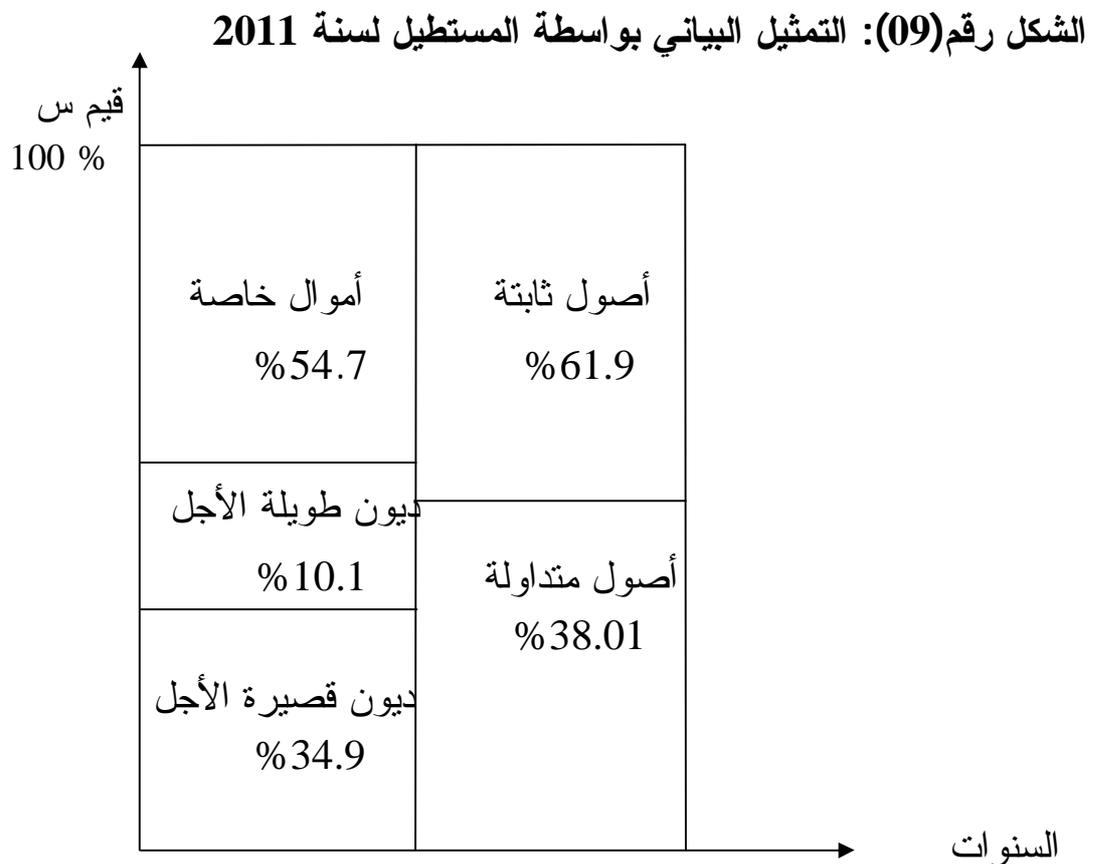
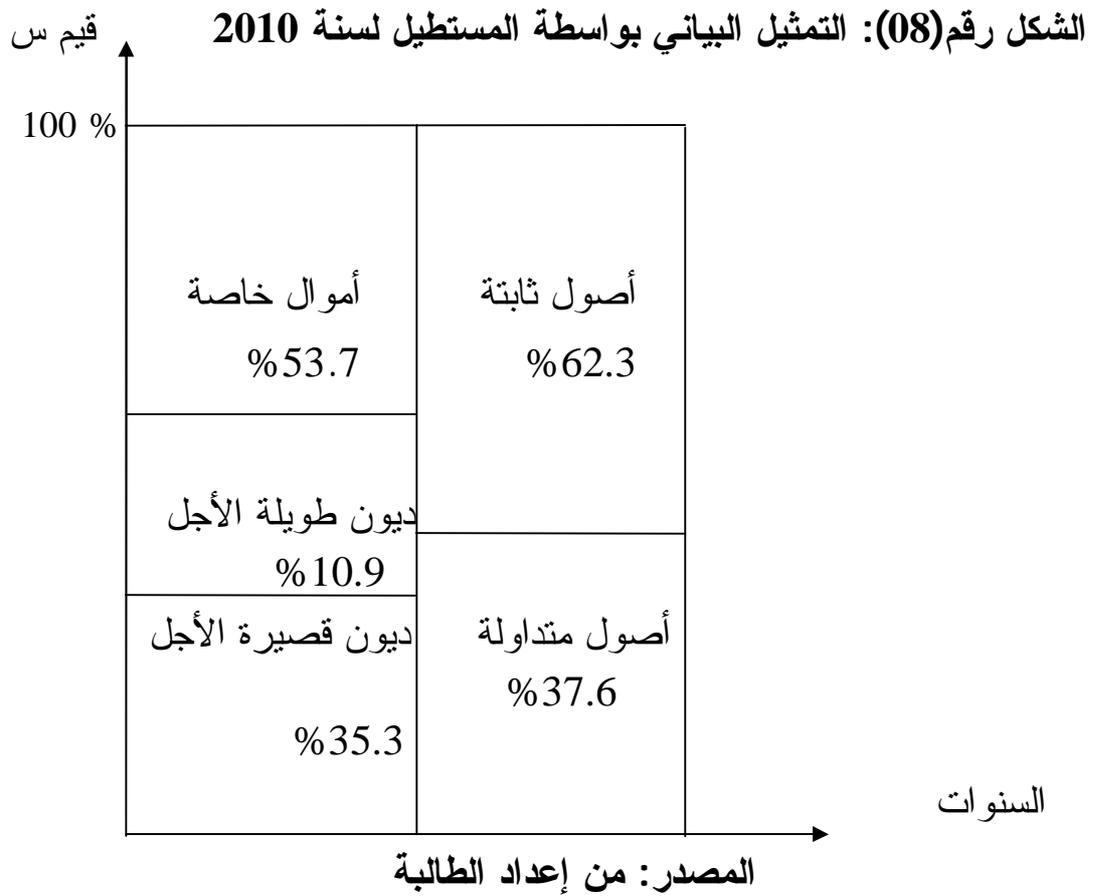
## جدول رقم (16): الميزانية المختصرة لثلاث سنوات (خصوم)

المبالغ						الخصوم
%	2011	%	2010	%	2009	
65.0%	88158592	64.6%	87785200	63.7%	86341621	أموال دائمة:
54.7%	74207216	53.7%	72982229	55.8%	75614267	أموال خاصة
10.1%	13791289	10.9%	14802971	7.7%	10472289	ديون طويلة الأجل
34.9%	47512229	35.3%	47922607	36.2%	48990698	ديون قصيرة الأجل
100%	135510734	100%	135707807	100%	13532319	مجموع الخصوم

- التمثيل البياني للميزانية المختصرة للسنوات (2009 و 2010 و 2011) :
- 1- الشكل رقم (07): التمثيل البياني بواسطة المستطيل لسنة 2009 :

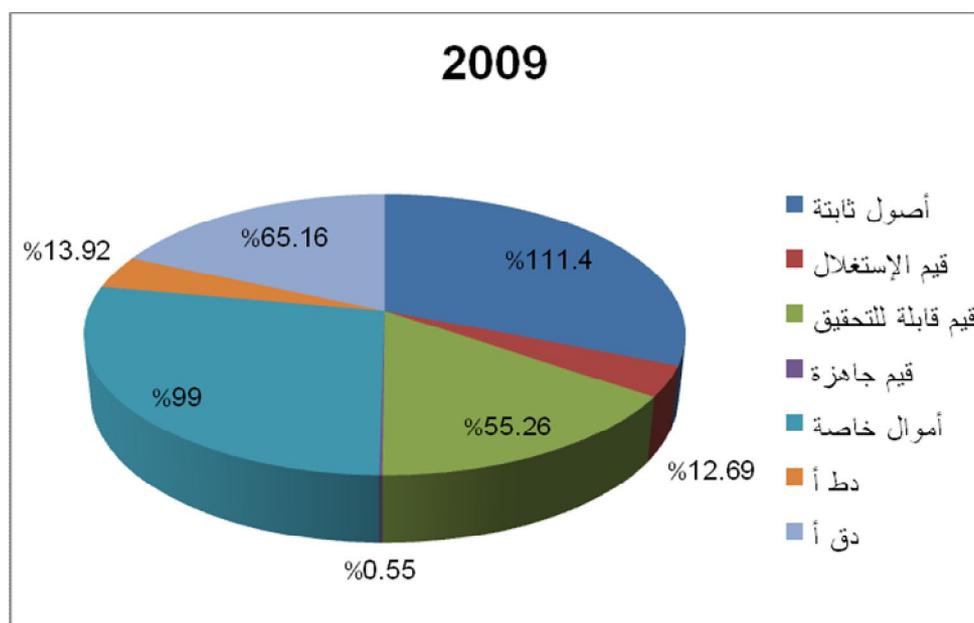


المصدر: من إعداد الطالبة



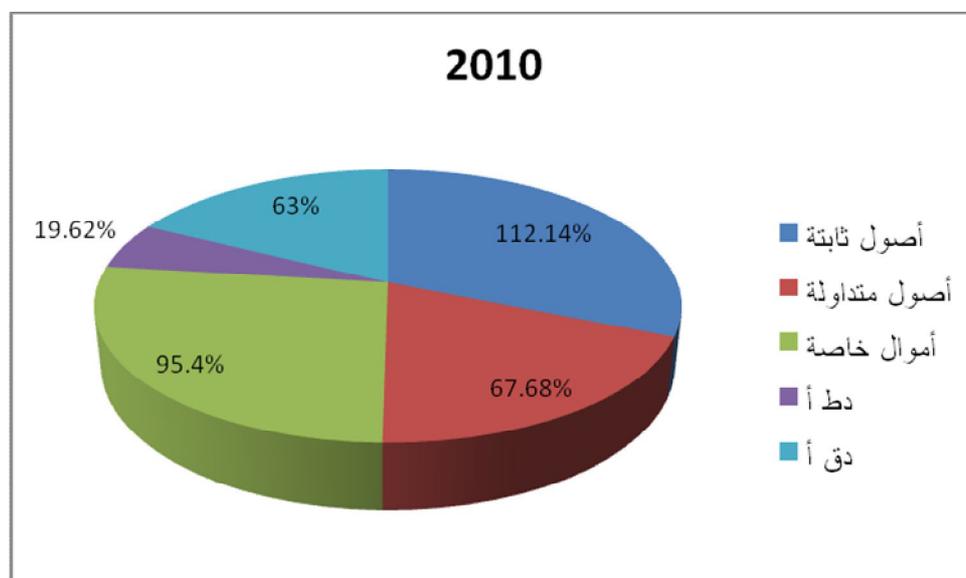
المصدر من إعداد الطالبة

الشكل رقم(10): التمثيل البياني بواسطة الدائرة لسنة 2009



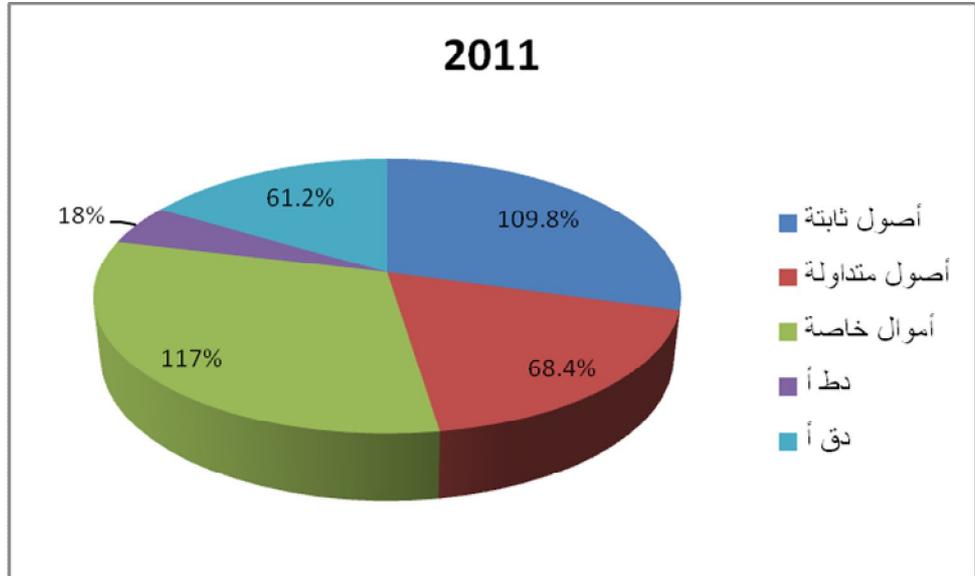
المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل رقم(11): التمثيل البياني بواسطة الدائرة لسنة 2010



المصدر: من إعداد الطالبة

## الشكل رقم(12): التمثيل البياني بواسطة الدائرة لسنة 2011



المصدر: من إعداد الطالبة

## المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة

تتم عملية التحليل انطلاقاً من الميزانية المالية عن طريق المؤشرات المالية و المتمثلة في رأس المال العامل واحتياجاته والخزينة وهي مؤشرات التوازن المالي وعن طريق مؤشرات أخرى وهي مؤشرات السيولة والمردودية وهذا من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وتقييم أدائها .

## المطلب الأول: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

سنتناول مؤشرات التوازن المالي وهي رأس المال العامل، إحتياجات رأس المال العامل الخزينة .

## الفرع الأول: التحليل بواسطة رأس المال العامل

رأس المال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي وهو عبارة عن هامش أمان، كما سبق ذكره في الجانب النظري، فهو الجزء الأول من الأموال الدائمة التي تستخدم في تغطية الأصول الثابتة ويحسب وفق العلاقة التالية:

- من أعلى الميزانية(في الأجل الطويل):

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة  
- من أسفل الميزانية (في الأجل القصير):

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

جدول رقم (17): حساب رأس المال العامل

2011	2010	2009	
88158592	87785200	86341621	الأموال الدائمة
84666420.9	83985626.17	83810646.46	الأصول الثابتة
3492171.1	3799573.83	2530974.55	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية

التعليق:

نلاحظ أن رأس المال العامل خلال الثلاث سنوات موجب وهذا يعني أن الأموال الدائمة تمول الأصول الثابتة ومنه يمكن القول أن المؤسسة حققت التوازن المالي خلال الثلاث سنوات ونلاحظ أن رأس المال العامل قد ارتفع في سنة 2010 ولكن في سنة 2011 قد انخفض مقارنة بالسنة السابقة وذلك نتيجة انخفاض في الأموال الدائمة وبالتحديد في ديون طويلة الأجل . على العموم فإن رأس المال العامل الموجب يسمح بهامش أمان لمواجهة أي حالة غير ملائمة للمؤسسة.

الفرع الثاني: التحليل بواسطة مؤشر احتياجات رأس المال العامل

ويحسب وفق العلاقة التالية :

$$* إرم ع = احتياجات التمويل - موارد التمويل$$

حيث: احتياجات التمويل = الأصول المتداولة - القيم الجاهزة

موارد التمويل = د ق أ - السلفات المصرفية

$$* إرم ع = (قيم استغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (دق أ - ديون مالية)$$

## الجدول رقم(18): حساب احتياج رأس المال العامل

2011	2010	2009	
6068600.17	12275171.37	9546756.61	قيم الاستغلال
45456508	38766214.34	41554121.71	قيم قابلة للتحقيق
47512229	47922607	48990698.63	ديون قصيرة الأجل
6007138	6007138	30417692.49	ديون مالية
10020017.17	9125916.71	3257872.18	احتياج رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية  
التعليق:

نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل موجب خلال الثلاث سنوات وهذا يعني أنها لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية، فهي بحاجة إلى وسائل وموارد مالية أخرى .

## الفرع الثالث: الخزينة

وتحسب وفق العلاقة التالية :

الخزينة = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل

## الجدول رقم(19): حساب الخزينة

2011	2010	2009	
3492171.1	3799573.83	2530974.55	رأس المال العامل
10020017.17	9125916.71	3257872.18	إ ر م ع
-6527846.07	-5326342.88	-7268797.63	الخزينة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية  
التعليق:

الخزينة سالبة هذا دليل على أن المؤسسة لا تغطي كامل احتياجاتها وهي في حالة عجز وهذا ما يستدعي لجوء المؤسسة إلى ضرورة تحصيل حقوقها والسعي إلى الحصول على قروض من البنك أو التقليل من قيم الاستغلال أو زيادة الأموال الدائمة.

### المطلب الثاني: التحليل بواسطة مؤشرات السيولة

لتقييم سيولة المؤسسة نقوم بحساب كل من: نسبة السيولة العامة، نسبة الخزينة النسبية نسبة الخزينة الفورية.

#### 1- نسبة السيولة العامة: تحسب كمايلي

نسبة السيولة العامة = أصول متداولة / ديون قصيرة الأجل

#### الجدول رقم(20): حساب نسبة السيولة العامة

2011	2010	2009	
51525108.17 47512229	51041385.71 47922607	51521672.49 48990698.63	أصول متداولة ديون قصيرة الأجل
1.08	1.06	1.05	نسبة السيولة العامة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية

#### التعليق:

نلاحظ أن نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد، أي أن المؤسسة لديها قدرة على تسديد الديون من جهة ومن جهة أخرى لديها إمكانية الحصول على قروض أخرى .

#### 2- نسبة الخزينة النسبية: وتحسب كمايلي

نسبة الخزينة النسبية = (قيم محققة + قيم جاهزة) / د ق أ

#### الجدول رقم(21): حساب الخزينة النسبية

2011	2010	2009	
45456508 214557.09 47512229	38766214.34 714819.31 47922607	41554121.71 420794.17 48990698.63	قيم محققة قيم جاهزة د ق أ
0.96	0.82	0.8	نسبة الخزينة النسبية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الميزانيات المالية

## التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الخزينة النسبية تفوق الحالة المثلى وعليه فإن هذه الوضعية تعتبر سيئة بالنسبة للمؤسسة .

## 3- نسبة الخزينة الفورية (حالية): وتحسب بالعلاقة التالية

نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / دق أ

## الجدول رقم(22): حساب الخزينة الفورية

2011	2010	2009	
214557.09	714819.31	420794.17	قيم جاهزة دق أ
47512229	47922607	48990698.63	
0.0045	0.014	0.008	نسبة الخزينة الفورية

المصدر: من إعداد الطالبة

## التعليق:

نسب الخزينة هي جد ضعيفة و خاصة إذا حان أجل تسديد ديون قصيرة الأجل، وهذا يعني أن الديون قصيرة الأجل غير مغطاة بالقيم الجاهزة.

## المطلب الثالث: التحليل بواسطة مؤشرات المردودية

يمكن التمييز بين ثلاث مؤشرات للمردودية وهي: مردودية النشاط، المردودية الاقتصادية المردودية المالية .

## 1- مردودية النشاط: وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة مردودية النشاط = (النتيجة الإجمالية / رقم الأعمال) x 100

## الجدول رقم(23): حساب مردودية النشاط

2011	2010	2009	
607540.30	409618.93	307306.33	النتيجة الإجمالية رقم الأعمال
10417105.14	92805195.73	82079155.25	
5.83	0.44	0.37	مردودية النشاط

المصدر: من إعداد الطالبة

## التعليق:

تمثل هذه النسبة العائد من عملية الاستغلال فكل دينار من رقم الأعمال يقدم نتيجة إجمالية تقدر بحوالي (0.37، 0.44، 5.83) خلال الثلاث سنوات على التوالي، كما نلاحظ ارتفاع النسبة سنة 2011 وهذا راجع لارتفاع في النتيجة الإجمالية.

## 2- المردودية الاقتصادية: وتحسب بالعلاقة التالية

المردودية الاقتصادية = (نتيجة إجمالية / مجموع الأصول) x 100

## الجدول رقم(24): حساب المردودية الاقتصادية

2011	2010	2009	
607540.30 135510734.34	617640.56 135707806.61	307306.33 135332319	النتيجة الإجمالية مجموع الأصول
0.44	0.45	0.22	المردودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبة

## التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن كل دينار واحد من أصول EDIED يدر نتيجة إجمالية قدرها (0.0022، 0.0045، 0.0044) وذلك خلال الثلاث سنوات، وحققت EDIED أكبر مردودية سنة 2010 وهذا راجع إلى الارتفاع في النتيجة الإجمالية .

## 3- المردودية المالية: وتحسب وفق العلاقة التالية

نسبة المردودية المالية = (النتيجة الصافية / الأموال الخاصة) x 100

## الجدول رقم(25): حساب المردودية المالية

2011	2010	2009	
939025 74207216	463230.42 72982229	409618.93 75614267.20	نتيجة صافية أموال خاصة
1.26	0.63	0.54	نسبة المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالبة

**التعليق:**

نلاحظ أن كل دينار واحد مستعمل من الأموال الخاصة يعطي نتيجة صافية قدرها (0.54، 0.63، 1.26) خلال السنوات الثلاث، ونلاحظ ارتفاع النسبة في السنة الأخيرة وهذا نتيجة ارتفاع النتيجة الصافية.

**خلاصة الفصل:**

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التسيير الكفاء والفعال والتقييم الجيد لأداء المؤسسة الاقتصادية يرتكز على قواعد وقوانين علمية، ولكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها وأهدافها المسطرة ينبغي التركيز على الوظيفة المالية التي تعتبر من أهم وظائف المؤسسة، حيث بدونها لا يمكن للمؤسسة القيام بالنشاطات الأخرى وضمان توازنها المالي، ومن خلال دراستنا لمؤسسة EDIED أظهرت نتائج التقييم مؤشرات إيجابية عن بعض جوانب نشاط المؤسسة مما يقتضي متابعة هذه النتائج وتعزيزها وتتميتها وعدم تركها فقد تتعرض إلى الضعف مع مرور الزمن .

الأختام

## الخاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والتمثل في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، حاولنا معرفة أهم الأساليب التي تساهم في التسيير الكفء للمؤسسة الاقتصادية وهذا بإعطاء صورة واضحة عنه، فتقييم الأداء يعتبر تقنية ووسيلة ناجعة لتفادي المخاطر التي تعرقل مسار المؤسسة وهو يبين أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة المالية التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن ويبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرضية الواقع وهذا ما رأيناه من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة EDIED من أجل الوصول إلى نتائج تشخص الوضعية الفعلية للمؤسسة، ثم تحديد نقاط القوة والعمل على المحافظة عليها والسعي لتحسينها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها في إطار برنامج مستقبلي تسيير عليه المؤسسة في اتخاذ قراراتها وهذا بناء على دراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة .

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة إضافة إلى الخروج

بالنتائج التالية:

### ❖ نتائج البحث النظري:

- تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن .
- الوظيفة المالية هي التي تهتم بالجانب المالي في المؤسسة مستعينة بذلك بتقنية التحليل .
- مؤشرات التوازن المالي والسيولة والمردودية، تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة لتحليل الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية .
- يتحقق التوازن المالي إذا استطاعت المؤسسة توفير موارد دائمة لتغطية الأصول الثابتة التي لا يمكن تحويلها إلى سيولة خلال سنة.

### ❖ نتائج البحث التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة EDIED بالبويرة توصلنا إلى النتائج

التالية:

- المؤسسة في وضعية مالية جيدة وهذا من خلال البيانات المحاسبية الخاصة بها التي تظهر نتائج مالية خلال السنوات (2009، 2010، 2011).
- تعتبر مؤسسة EDIED من المؤسسات الوطنية التي تطمح لإيجاد الظروف المناسبة والملائمة للاستمرار والبقاء وتوسيع نشاطها وتحقيق أهدافها الاقتصادية بالدرجة الأولى .

ومن خلال دراسة المؤشرات المالية تبين لنا مايلي:

- المؤسسة متوازنة ماليا خلال الثلاث سنوات وهذا لتحقيق شروط التوازن المالي.
- حققت المؤسسة خلال الثلاث سنوات رأس مال عامل موجب، فالمؤسسة تمويل جزء من أصولها المتداولة بأموال دائمة فهي بذلك تحقق هامش أمان.
- تتمتع المؤسسة بسيولة جيدة من خلال السنوات الثلاث فقد تبين أن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.
- حققت المؤسسة مردودية كافية للسنوات الثلاث مقارنة بأسعار الفائدة السائدة في السوق فالمؤسسة تحقق عائد جيد من وراء الأموال الخاصة .

#### التوصيات:

- بعد تقييم الأداء المالي لمؤسسة EDIED يمكن تقديم بعض الاقتراحات وهي:
- ضرورة متابعة الوضعية المالية للمؤسسة.
- أن تولي اهتماما لعملية تقييم الأداء المالي وهذا لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في مركزها المالي لتحسينها ومواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها .
- إنشاء فروع عبر التراب الوطني من أجل التعريف أكثر بالمؤسسة.

# قائمة المراجع

الكتب :

باللغة العربية :

1. إسماعيل عرباجي، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996 .
2. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
3. الياس بن ساسي، التسيير المالي والإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
4. بوعلام بوشاشي، المنبر في التحليل المالي وتحليل الإستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1997 .
5. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986 .
6. حسين لبيهي وآخرون، محاضرات في التسيير المالي والتحليل المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997 .
7. حنفي عبد الغفار، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1989 .
8. سليمان أبو صباحا، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2009 .
9. سعيد أوكيل، تقنيات المحاسبة العامة، دار الآفاق الجزائرية، الجزائر، 1998 .
10. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
11. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998 .
12. عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002 .
13. علجيمي لخلفن السلسلة العلمية في التقنيات الكمية للتسيير، التسيير المالي والتحليل المالي، الجزء الأول، الجزائر، 1997 .
14. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 .
15. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2002 .

16. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ط4 ، 2000 .
17. منير صالح هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر. المكتب العربي الحديث، ط2، الإسكندرية، 1991.
18. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1992.
19. ناصر داداي عدون، تقنيات مراقبة التسيير: تحليل مالي. الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001.
20. ناصر داداي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991 .
21. محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
22. مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007 .
- باللغة الأجنبية :**

1. Abdellatif Khemakhem, **la dynamique du contrôle de gestion**, Dunond, 2 ed, Paris, 1976.
2. Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999.

#### رسائل :

1. حسين لبيهي ، التحكم المالي في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير معهد العلوم الاقتصادية، بومرداس، 1998 .
2. عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي92.