

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

التحليل المالي كأداة لمراقبة تسيير الخزينة

دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة ومراجعة

إشراف الأستاذ:

- د. مداحي محمد

من إعداد الطلبة:

❖ العربي إبراهيم

❖ حدوش أمينة

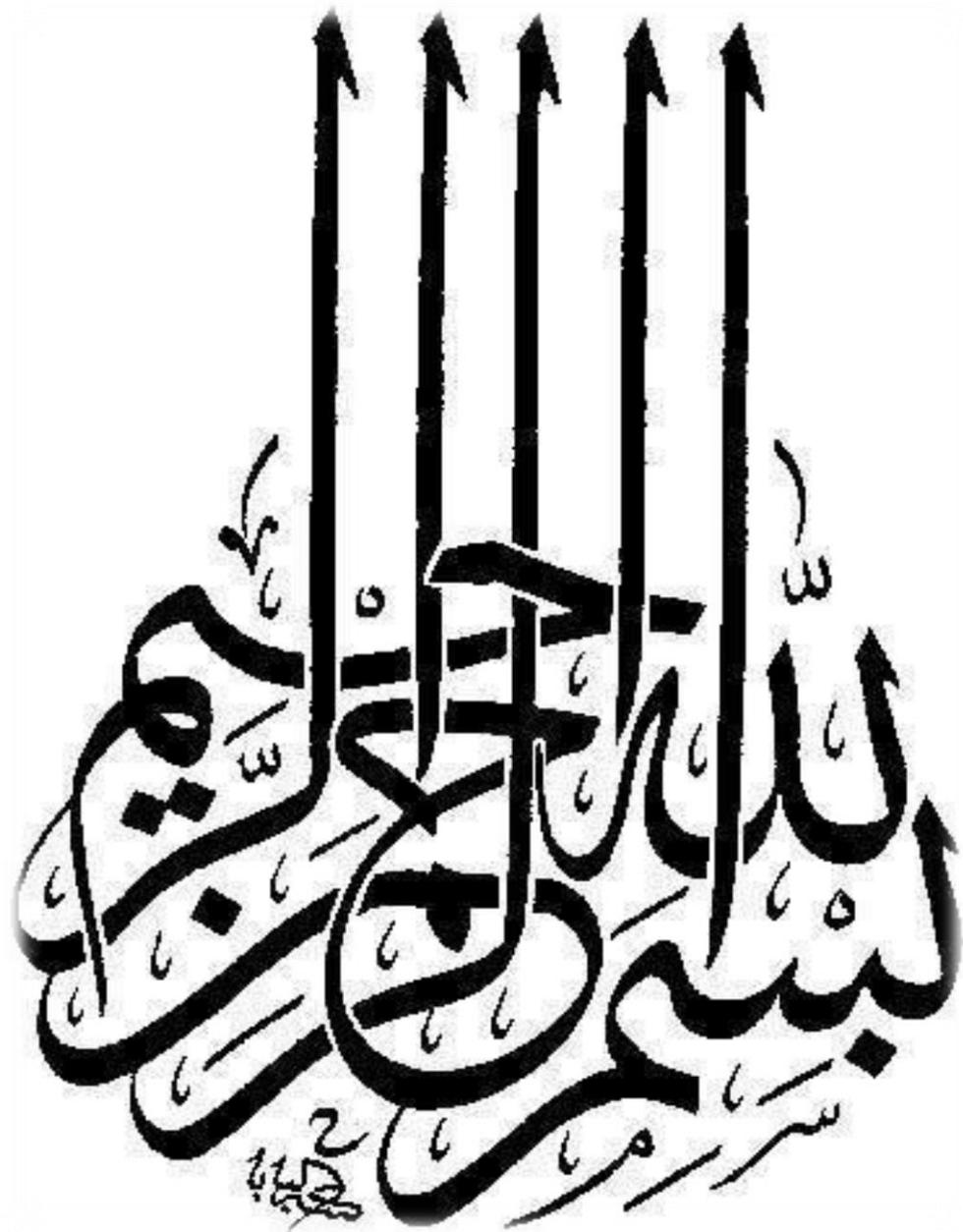
لجنة المناقشة

د. عزوز أحمد رئيسا.

د. مداحي محمد مشرفا.

أ. زلاسي رياض مناقشا.

السنة الجامعية 2017-2018



شكر و عرفان

قال تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي و أن
أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادة الصالحين" سورة النمل الآية 19.
الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي
لولا أن هدانا الله، الحمد لله الذي بفضلہ أتممنا هذا العمل وصل اللهم وسلم وبارك علي
سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم -

الحمد لله و الشكر له أولا، الذي شرح لنا صدرنا ، ويسر لنا أمرنا، و خفض عنا و زورنا
وأحل عقدة من لساننا، و أفقه قولنا و وفقنا لإتمام هذا العمل .
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور "مداحي محمد" الذي
ساعدنا بنصائحه وتوجيهاته ولم يبخل علينا بمعرفته وآرائه النيرة ، دون أن ننسى
لجنة المناقشة علي قبولهم مناقشة هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر للمؤسسة علي الترحيب و المساعدة وحسن المعاملة .

أخيرا نسأل الله العلي القدير أن نكون قد وفقنا في إعداد هذه الرسالة ومن الله
العون والتوفيق

لكم جزيل الشكر والعرفان.

إهداء

بتوفيق من الله أهدى هذا العمل المتواضع إلى عائلتي نور دربي و معلقة عيني و تاج يرفع هأني و
يزيد من قدرتي أبي وأمي الغاليين

إلى سنداى في الحياة اللذان " هشام " و " مروان " أخواني العزيزان أدامكما الله لنا و
وفقكما في حياتكما.

إلى أخواتي الحبيباه " إيمان " و " هميما " و البراءة " شيما " حفظكم الله و أتمنى لكم
النجاح في دراستكم و أتمنى من العلي التوفيق لكم

إلى كل عائلتي

إلى كل حديقاتي وأخصم حبرينة، إيمان، فطيمة، سامية، سارة

إلى كل زملائي

محمد، رابع، الذين لم يبخلوا عليا وكانوا نعم الزملاء أتمنى لكم التوفيق و النجاح.

إلى الذي ساعدني وكان نعم الشريك إبراهيم

إلى الدكتور مداحي محمد

إلى من نساها قلبي و تذكرهم قلبي.

إلى كل من وسعتم ذاكرتي و لو تسعهم مذكرتي

أمنية



إهداء

أهدي ثمرة جدي أولاً وقبل كل شيء إلى والدي العزيزين

الذين وفرا لي جميع الظروف المساعدة للوصول إلى هذا

المستوى وإنجاز هذا العمل

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي وأخواتي

إلى شيماء، عبد الرؤوف، سيرين، أماني

إلى محمد، إكرام، تسنيم

إلى الدكتور مداحي محمد

إلى شريكتي في هذا العمل أمينة

إلى كل الأصدقاء، الزملاء والزميلات

إلى المرحوم رابع بلقاسم

إلى كل من ربطته بي صلة محبة في الله

إبراهيم
إبراهيم



الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور التحليل المالي كأداة من أدوات مراقبة التسيير، تقييم الأداء ودراسة الوضعية المالية، وإسقاطها على مؤسسة جزائرية تمثلت في شركة الإسمنت بسور الغزلان، ومحاولين الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يساهم التحليل المالي في مراقبة تسيير الخزينة؟ معتمدين على منهج وصفي للجانب النظري ومنهج تحليلي لدراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وذلك بتحليل الميزانيات المالية للمؤسسة باستخدام مؤشرات ونسب التحليل المالي، حيث أظهرت نتائج الدراسة ضرورة التحليل المالي في الحياة الاقتصادية والاعتماد عليه كأداة لمراقبة التسيير ومدى قدرته في اكتشاف نقاط الضعف والقوة، والذي يمكن من خلاله اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي الأخير تمكنا من تقييم وضعية المؤسسة ومراقبة تسيير خزينتها وتبين لنا أنها في وضع جيد، فقط وبعد إذا ما تم تصريف السيولة المجمدة واستثمار الفوائض.

الكلمات المفتاحية: التحليل المالي، مراقبة التسيير، الخزينة

Résumé:

L'étude vise à montrer l'importance d'analyse financière comme un instrument des outils de contrôle de gestion, évaluer la performance étude de la situation financière, et projeter cela sur une société algérienne et s'agit bien de l'entreprise de cémenter, en vue répondre à la problématique suivante: comment l'analyse financière contribuer au contrôle de gestion de la trésorerie?

Basé sur la méthode descriptive que la concerne la partie théorique et méthode analytique de l'étude de cas que la concerne la partie pratique, et cela en analysant les bellants financières de l'entreprise, en utilisant les indicateurs et matias d'analyse financière, les résultats de l'études ont montré la nécessité de l'analyse financière dans la vie économique et compter sur elle comme un outils pour le contrôle de gestion, et sa capacité à découvrir les points faibles et forces, et que vous pouvez prendre les bonnes décisions pour atteindre les objectifs souhaites.

En fin de compte nous avons pu évaluer la situation d'entreprise et surveiller la gestion de sa trésorerie et elle nous montre dans un bonne forme Juste et après été exploitée la liquidité gelée et l'investissements des excédents.

Mot-clé: l'analyse financière; contrôle de gestion; trésorerie.



فهرس المحتويات.

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| I | فهرس المحتويات |
| III | فهرس الجداول |
| V | فهرس الأشكال |
| أ-ج | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحليل المالي |
| 1 | تمهيد الفصل الأول |
| 2 | المبحث الأول: ماهية التحليل المالي |
| 3-2 | المطلب الأول: نشأة التحليل المالي |
| 5-3 | المطلب الثاني: مفهوم التحليل المالي وأهميته |
| 6-5 | المطلب الثالث: خصائص وأهداف التحليل المالي |
| 7 | المبحث الثاني: التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية |
| 8-7 | المطلب الأول: مجالات التحليل المالي |
| 14-8 | المطلب الثاني: أنواع التحليل المالي والأطراف المستفيدة من التحليل المالي |
| 15-14 | المطلب الثالث: بيئة التحليل المالي |
| 16 | المبحث الثالث: أدوات القياس في التحليل المالي |
| 20-16 | المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية |
| 25-20 | المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة النسب المالية |

| | |
|-------|--|
| 26 | خلاصة الفصل الأول |
| 27 | الفصل الثاني: مدخل إلى مراقبة تسيير الخزينة |
| 28 | تمهيد الفصل الثاني |
| 29 | المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير |
| 30-29 | المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير |
| 32-30 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير |
| 36-33 | المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير |
| 37 | المبحث الثاني: أدوات ومهام مراقبة التسيير |
| 40-37 | المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير |
| 42-40 | المطلب الثاني: مهام مراقبة التسيير |
| 43 | المبحث الثالث: وضعيات الخزينة بين التحليل والتسيير |
| 45-43 | المطلب الأول: مفاهيم حول الخزينة |
| 48-45 | المطلب الثاني: تحليل وضعيات الخزينة |
| 51-48 | المطلب الثالث: تسيير وضعيات الخزينة |
| 52 | خلاصة الفصل الثاني |
| 53 | الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة- |
| 54 | تمهيد الفصل الثالث |
| 55 | المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت بسور الغزلان |
| 56-55 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة الإسمنت |

| | |
|-------|---|
| 58-56 | المطلب الثاني: التعريف بشركة الإسمنت |
| 63-58 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت |
| 64 | المبحث الثاني: تسيير الخزينة بواسطة مؤشرات التحليل المالي |
| 70-64 | المطلب الأول: تقديم وعرض الوضعية المالية لشركة الإسمنت |
| 73-70 | المطلب الثاني: حساب وتحليل مؤشري رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل |
| 75-73 | المطلب الثالث: حساب وتحليل مؤشر الخزينة |
| 76 | المبحث الثالث: تسيير الخزينة بواسطة نسب التحليل المالي |
| 78-76 | المطلب الأول: تسيير الخزينة من خلال نسب السيولة |
| 80-78 | المطلب الثاني: تسيير الخزينة من خلال نسب الهيكل المالي |
| 81 | خاتمة الفصل الثالث |
| 84-82 | الخاتمة |
| 90-85 | المراجع |
| 91 | الملاحق |



قائمة الجداول

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 70 | الميزانية المالية للسنوات 2015، 2016، 2017 (أصول) | 01 |
| 71 | الميزانية المالية للسنوات 2015، 2016، 2017 (خصوم) | 02 |
| 73 | الميزانية المختصرة للسنوات 2015، 2016، 2017 (أصول) | 03 |
| 73 | الميزانية المختصرة للسنوات 2015، 2016، 2017 (خصوم) | 04 |
| 78 | حساب رأس المال العامل FR | 05 |
| 79 | حساب رأس المال العامل الإجمالي | 06 |
| 79 | حساب رأس المال العامل الخاص | 07 |
| 80 | حساب رأس المال العامل الأجنبي | 08 |
| 81 | حساب الاحتياج رأس المال العامل BFR | 09 |
| 82 | حساب مؤشر الخزينة (طريقة 1) T | 10 |
| 83 | حساب مؤشر الخزينة (طريقة 2) T | 11 |
| 84 | حساب نسبة السيولة العامة | 12 |
| 85 | حساب نسبة السيولة السريعة | 13 |
| 86 | حساب نسبة السيولة المختصرة | 14 |
| 86 | حساب نسبة التمويل الخارجي | 15 |
| 87 | حساب نسبة التمويل الدائم | 16 |
| 88 | حساب نسبة التمويل الخاص | 17 |



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 16 | البيئة الاقتصادية العامة للتحليل المالي | 01 |
| 18 | رأس المال العامل FR من أعلى الميزانية | 02 |
| 18 | رأس المال العامل FR من أسفل الميزانية | 03 |
| 21 | الحالات الممكنة للخزينة الصافية | 04 |
| 31 | مثلث مراقبة التسيير | 05 |
| 34 | أهداف مراقبة التسيير | 06 |
| 38 | مراحل مراقبة التسيير | 07 |
| 42 | الشكل العام للمسار التوازي | 08 |
| 62 | المبكل التنظيمي لشركة الإسمنت | 09 |
| 69 | المخطط التنظيمي لوحدة المحاسبة والمالية | 10 |
| 74 | التمثيل البياني (دائرة نسبية) لعناصر الميزانية المختصرة (أصول) | 11 |
| 75 | التمثيل البياني (دائرة نسبية) لعناصر الميزانية المختصرة (خصوم) | 12 |
| 83 | التمثيل البياني ل T،BFR ،FR | 13 |



مقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها وغاياتها بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة أموالها، وذلك عن طريق تحديث طرق التسيير المستخدمة والتحكم فيها، بمعنى أن بقاء أي مؤسسة واستمرارها تقاس بكفاءة التسيير بصفة عامة والتحليل المالي بصفة خاصة، إذ يحظى هذا الأخير باهتمام بالغ من طرف المحللين الماليين وأصحاب المؤسسات وذلك كونه ساعد في تقييم الأداء المنصرم والتخطيط المستقبلي لكافة الأنشطة الاقتصادية ومدى كفاءة المؤسسة في تسيير مواردها والتزاماتها، كل هذا باعتباره إحدى أدوات مراقبة التسيير.

تلعب مراقبة التسيير دورا هاما داخل المؤسسة حيث تعتبر حلقة رئيسة من حلقات الإدارة، إذ أنها تقف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة، وبالتالي تساعدهم في اتخاذ القرارات في الوقت الملائم وقبل تفاقم الأوضاع، حيث أنها وسيلة ربط بين الأهداف والوسائل وصولا للنتائج من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة، أي الربط بين القمة (الأهداف) والقاعدة (الوسائل والنتائج).

إن عدم الاهتمام بالتسيير الفعال للخزينة التي تعتبر المؤشر الأكثر أهمية عن الحالة المالية للمؤسسة، يترتب عنه آثار عكسية على المؤسسة، خاصة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وما يترتب عن ذلك من سلبيات، لأن التحكم في الخزينة وتسييرها له مكانة كبيرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الأخيرة.

وبناء على هذا فإلى أي مدى يمكن تسيير الخزينة تسييرا أمثلا يؤثر بشكل فعال في اتخاذ القرارات؟.

وعليه نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يسهم التحليل المالي في مراقبة تسيير الخزينة؟ وما واقعه في شركة الإسمنت كدراسة حالة؟

وحتى يتسنى لنا الإلمام بجوانب الموضوع، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور التحليل المالي في مراقبة تسيير الخزينة؟
- 2- فيما تتجلى أهمية مراقبة تسيير الخزينة؟
- 3- هل نجحت شركت الإسمنت في مراقبة تسيير خزنتها؟

وللإجابة على هذه التساؤلات نقدم الفرضية التالية:

- دراسة مؤشرات ونسب التحليل المالي تعطي صورة شفافة لخزينة المؤسسة؛
- دور التحليل المالي في مراقبة تسيير الخزينة يكمن في كونه مرآة عاكسة لها؛
- أهمية تسيير الخزينة تظهر في تقييم وضعيتها الخزينة واستنتاج الانحرافات ومن ثمة تصويبها واتخاذ القرارات الملائمة؛
- لنفرض أيضا أن خزينة المؤسسة قيد الدراسة ذات تسيير جيد ووضعية مريحة.

أهمية الدراسة:

تعود أهمية هذا البحث إلى أهمية التحليل المالي في الحياة الاقتصادية للمؤسسة، باعتباره قاعدة معلوماتية تساعد في تقييم أداء المؤسسة، فهو يحض باهتمام كبير لدى الأطراف المستفيدة منه.

أهداف الدراسة:

- بلورة دور التحليل المالي لمدى إسهاماته في ضمان استمرارية المؤسسة؛
- إبراز فعالية التحليل المالي في كونه مصدر القرارات المتعلقة بتسيير الخزينة؛
- معرفة وضعيتها المؤسسة من خلال خزينتها باستخدام أدوات التحليل المالي.

مبررات اختيار البحث:

- يكمن اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة لعدة اعتبارات موضوعية وشخصية تتمثل فيما يلي:
- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية؛
 - معرفة كيفية عمل الوظيفة المالية ومدى قدرتها على التحكم في تسيير المؤسسة، ومدى قدرتها في التحكم؛
 - الرغبة والميول الشخصية في الموضوع، خاصة وأنه يندرج في تخصصنا.

حدود الدراسة:

- تشمل حدود الدراسة وقتها ومكانها ومجالها التطبيقي:
- **البعد الموضوعي:** نظرا لكبر موضوع مراقبة التسيير الخزينة، اقتصرنا بحثنا على إلقاء الضوء على التحليل المالي باعتباره أداة لمراقبة تسيير الخزينة؛
 - **البعد الزمني:** تم الاعتماد على الوثائق المالية (الميزانيات المالية وحساب النتائج) المقدمة من قبل المؤسسة للفترة الممتدة ما بين 2015-2016؛
 - **البعد المكاني:** تمت الدراسة في شركة الإسمنت بسور الغزلان- البويرة.

المنهج المتبع:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليل في الفصول النظرية قصد معالجة موضوع البحث، وذلك بإعطاء مفاهيم التحليل المالي وكيفية حساب مختلف نسبه ومؤشراته من جهة، وتطرقنا إلى مراقبة التسيير وأدواتها من جهة ثانية، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج استقرائي أين أسقطنا الدراسة النظرية على شركة الإسمنت، والغرض منه معرفة أداء المؤسسة في مراقبة تسيير خزينتها، حيث قمنا بتحليل قوائمها المالية للفترة الممتدة ما بين 2015-2016 باستخدام أدوات التحليل المالي.

تقسيمات البحث:

بغية تحليل إشكالية هذا البحث، واختبار صحة الفرضيات، قسمنا البحث ضمن ثلاث فصول مترابطة، فصلان نظريان وفصل تطبيقي.

- **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي للتحليل المالي، أين تم التطرق إلى ماهية التحليل المالي في المبحث الأول، ثم إلى التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية في المبحث الثالث، لنتناول في المبحث الثالث أدوات القياس في التحليل المالي؛

- **الفصل الثاني:** درسنا فيه مراقبة التسيير، فجاء في المبحث الأول ماهية أدوات مراقبة التسيير، وعرض المبحث الثاني أدوات ومهام مراقبة التسيير، لنلقي الضوء في المبحث الثالث على الخزينة بين التسيير والتحليل؛

- **الفصل الثالث:** وتضمن دراسة حالة بشركة الإسمنت بسور الغزلان، وذلك من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، ثم إلى مراقبة تسيير الخزينة بواسطة مؤشرات التحليل المالي في المبحث الثاني، لنختم الفصل بمراقبة تسيير الخزينة بواسطة نسب التحليل المالي في المبحث الثالث.

وأخيرا ختمنا بحثنا بخاتمة أجملنا فيها أهم نتائج البحث والتحليل للإشكالية بالإضافة إلى تقديم توصيات واقتراحات، مع اقتراح آفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية.



تمهيد:

يهدف المسير المالي في المؤسسة الاقتصادية إلى المحافظة على مستوى الأداء المالي والتحكم في المخاطر المالية وتعظيم قيمة المؤسسة وهذا من خلال التشخيص المالي.

إذ يعنى التشخيص المالي بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام أدوات التحليل المالي من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف.

وعلى هذا الأساس يعتبر التحليل المالي أهم الأدوات التي يستعين بها المسير المالي سواء في حالة استخدام الأموال أو في حالة الحصول عليها، كما وجب عليه أن يكون ملماً وحذراً في اختيار أدوات التحليل كونه يلعب دوراً هاماً في تحديد اتجاه نشاط المؤسسة أو التنبؤ به، لذا سنقوم بدراسة تحليلية في التحليل المالي في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي؛

المبحث الثاني: التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: أدوات القياس في التحليل المالي.

المبحث الأول: ماهية التحليل المالي

التحليل المالي من أهم مهام الوظيفة المالية فهو يعنى بقراءة مدلول البيانات وتحليلها ومن ثمة إعطاء صورة تساعد على فهم الهيكل المالية وكذا إبراز الأهداف المسطرة لتقارن بالسياسة المالية المتبعة، على أن تتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المطلب الأول: نشأة التحليل المالي

نحاول من خلال المطلب الأول التطرق إلى لمحة تاريخية عن تطور التحليل المالي وأسباب نشأته:

أولاً: لمحة تاريخية: يعتبر التحليل المالي وليد الظروف الاقتصادية التي نشأت مطلع الثلاثينيات من هذا القرن، وبالتحديد فيفترة الكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية، والذي أدى إلى ظهور بعض عمليات الغش والخداع، وانهار بعض المؤسسات، مما أوجد الحاجة إلى نشر المعلومات المالية في الشركات، وأدى بالتالي إلى ظهور وظيفة جديدة للإدارة المالية، هذه وظيفة "التحليل المالي" وقد أولت المؤسسات المالية بشكل خاص أهمية خاصة للتحليل المالي، بعد أن ثبتت جدواها كأداة مميزة تساعد في اتخاذ القرارات المالية المختلفة⁽¹⁾.

ثانياً: أسباب النشأة: تجتمع المراجع العلمية على أن نشأة التحليل المالي تعود لعدة أسباب نلخصها فيما يلي⁽²⁾:

1- **الثورة الصناعية:** أظهرت الثورة الصناعية في أوروبا الحاجة إلى رأسمال ضخم لإنشاء المصانع وتجهيزها وتمويل العملية الإنتاجية سعياً وراء الأرباح و وفرات الإنتاج الكبير وبذلك تطور حجم المشروع الاقتصادي من منشأة فردية صغيرة إلى شركة مساهمة كبيرة تجمع مدخرات آلاف المساهمين لاستثمارها على نطاق واسع، وقد اضطر هؤلاء المساهمين نظراً إلى نقص خبراتهم إلى تفويض سلطة إدارة المؤسسة إلى مجلس إدارة مستقل، وأصبحت القوائم المالية وسيلتهم الأساسية في متابعة أحوال المؤسسة ومدى نجاح الإدارة في أداء مهمتها، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى تحليل هذه القوائم وتفسير النتائج لتحديد مجالات قوة المؤسسة أو نقاط ضعفها أو قوة المركز المالي ونتيجة أعمالها.

2- **التدخل الحكومي في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية :** لما كان نجاح واستمرار وجود الشركات المساهمة مرهون بثقة المساهمين لذلك فقد تدخلت الحكومات، من خلال إصدار التشريعات الخاصة بضرورة مراجعة حسابات هذه الشركات بواسطة مراقب خارجي، لكي تضمن حماية المستثمرين، كما نصت هذه التشريعات أيضاً

1 وليد ناجي الحياي: "التحليل المالي"، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص: 19.

2 حمزة محمود الزبيدي: "التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 23.

بتحديد كيفية عرض البيانات بالقوائم المالية لضمان إعطاء صورة للمساهمين عن المركز المالي للمؤسسة ونتائج أعمالها، مما يساعد ذلك إلى تحليل تلك القوائم المالية.

3- **الأسواق المالية:** تهتم الأسواق المالية بالمستثمرين في الأوراق المالية، فهم أكثر الأطراف الذين يحققون الأرباح نتيجة استثمارهم في الأوراق المالية، كما أنهم أكثر الأطراف الذين يتعرضون للمخاطرة ولذلك يحتاج المستثمرون الحاليون و المتوقعون إلى معلومات دقيقة عن واقع المؤسسات التي تتداول أسهمها في السوق المالية ، ولإرضاء هؤلاء المستثمرين، نجد أن الأسواق المالية قد اهتمت بتحليل حسابات المؤسسات الأعمال مالياً لتحديد مدى قوة هذه المؤسسات أو ضعفها، وعلى ضوء نتائج التحليل يتحرك الطلب والعرض للأوراق المالية في السوق.

4- **الائتمان:** إن انتشار أسلوب التمويل القصير الأجل ولفترات لا تتجاوز السنة قد دفع بالمصارف التجارية إلى ضرورة تقييم سلامة المركز المالي والنقدي للمؤسسات الطالبة لهذا النوع من الائتمان، ولذلك قد أظهرت الحاجة إلى تحليل القوائم المالية وعلى ضوء نتائجها تمح المصارف القروض والتسهيلات الائتمانية المختلفة أو ترفض منحها لنوع من المؤسسات ، ولهذا فقد أنشأت الكثير من المصارف وحدات خاصة مهمتها إجراء التحليل المالي للمؤسسات الطالبة لمساعدة المصارف.

المطلب الثاني: مفهوم التحليل المالي وأهميته

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم التحليل المالي وأهميته:

أولاً: مفهوم التحليل المالي: للتحليل المالي عدة مفاهيم نذكر أهمها:

1- **المفهوم الأول:** التحليل المالي كعلم له قواعد ومعايير وأسس يهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية، وتبويبها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة بهدف إيجاد الروابط فيما بينها⁽¹⁾؛

2- **المفهوم الثاني:** التحليل المالي عبارة عن دراسة الوضعية أو الحالة المالية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وذلك للحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر⁽²⁾؛

3- **المفهوم الثالث:** التحليل المالي هو دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وباستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم وأثر هذه التغيرات واشتقاق

1فهمي مصطفى الشيخ: "التحليل المالي: *SMEFinancial*"، ط1، فلسطين، 2008، ص: 1.

2مفلح عقل محمد: "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار المستقبل للنشر والأعمال الجامعية الأردنية، عمان، الأردن، 2000، ص: 79.

مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذه المنشآت وكذا تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة⁽¹⁾؛

4- **المفهوم الرابع:** التحليل المالي هو عبارة عن دراسة تفصيلية للبيانات والقوائم المالية لمعرفة مدلولات هذه البيانات وأسباب ظهور هذه البيانات وتفسير ذلك، للعمل على إيجاد نقاط القوة والضعف للسياسة المالية التي تنتهجها المنشأة ومتانة أو ضعف مركزها المالي⁽²⁾.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن تعريف التحليل المالي على أنه المقارنة التي تعتمد على فحص وتحليل المعلومات المحاسبية والمالية وتقييم أداء المؤسسة ومن ثمة اتخاذ القرار.

ثانيا: أهمية التحليل المالي: تدرج أهمية التحليل المالي في النقاط التالية⁽³⁾:

- 1- يعتبر أحد مهام المدير المالي ويساعده في أداء مهامه بشكل فعال؛
 - 2- تستخدمه الجهات المسؤولة في البنوك التجارية عند منحها التسهيلات المصرفية لعملائها؛
 - 3- يتناول التحليل المالي مخرجات النظام المحاسبي سواء كانت من منشآت تجارية، صناعية خدمية أو غيرها وبالتالي يهتم متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة؛
 - 4- يساعد في تقييم الأداء المنصرم من ناحية، والتخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية من ناحية أخرى، إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المستهلك من الانحرافات المحتملة؛
 - 5- تساعد النسب المالية والإحصائية والمعلومات والبيانات التي تمثل هذه النسب والاتجاهات والتغيرات في تفهمها والحكم عليها من قبل مدقق الحسابات وبالتالي فهو أداة فعالة لزيادة فاعلية التدقيق؛
 - 6- يساعد في توقع مستقبل الوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها من ربح أو خسارة، وبالتالي معرفة الإجراءات اللازمة لملاقة إشهار إفلاسها أو إنقاذ الملاك؛
 - 7- يساعد التحليل المالي في تقييم الشركات والمنشآت تقييما كاملا، يمكن من خلاله الحكم عليها و بالتالي معرفة إن كانت ستستمر في حياتها الاقتصادية أم أنها متغيرة وسيتم تصفيتها أو تعديل نشاطها.
- إضافة إلى ذلك⁽⁴⁾:

1- منير شاكور محمد وآخرون: "التحليل المالي: مدخل صناعة القرارات"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005، ص: 12.

2- خالد وهيب الراوي: "التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2000، ص: 15.

3- وليد ناجي الحياي: "التحليل المالي"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 22/21.

4- بن مالك عمار: "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة مالية، علوم التسيير، جامعة منشوري قسنطينة، 2011، ص: 16.

- تحديد مدى كفاءة الشركة في جميع الأموال من جهة، وتستعملها من جهة الأخرى؛
- الحصول على مؤشرات تبين فعالية الشركة وقدرتها على النمو؛
- التحقق من مدى كفاءة النشاط الذي تقوم به المؤسسة؛
- المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة؛
- يعتبر كمؤشر على مدى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها؛
- يعتبر المؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة؛
- إعداد الجو المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة.

وختاماً يمكن القول أنه في ظل التوجه إلى الأساليب العلمية في المجالات الإدارية تزداد أهمية التحليل المالي وكلما كان التوجه متقدماً نحو الأساليب العلمية الإدارية فإنه بالتبعية سيتم التحول من الأساليب التقليدية في التحليل المالي إلى الأساليب العلمية والرياضية الأكثر تقدماً.

المطلب الثالث: خصائص وأهداف التحليل المالي

يستند التحليل المالي إلى جملة من المقومات والأهداف نذكرها على الترتيب:

أولاً: مقومات التحليل المالي: للتحليل المالي مجموعة من المقومات والمبادئ التي يعتمد عليها لتحقيق أهدافه ولعل من أبرز هذه المقومات⁽¹⁾:

- 1- التحديد الواضح لأهداف التحليل المالي؛
- 2- تحديد الفترة المالية التي يشملها التحليل، وتوفير بيانات مالية يمكن الاعتماد عليها؛
- 3- تحديد المؤشرات المناسبة للوصول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت؛
- 4- التفسير السليم لنتائج التحليل المالي حتى يصار إلى استخدامها بصورة سليمة، بمعنى أن يؤدي التحليل المالي إلى نتيجة غير قابلة للتأويل أو إعطاء تفسيرات مسابقة؛
- 5- يتمتع المحلل المالي بالمعرفة والدراية الكاملة بالبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة بالإضافة إلى ذلك لا بد أن يكون مؤهلاً من الناحية العلمية والعملية، أو قادراً تفسير النتائج التي يتوصل إليها لاستقراء المستقبل.

1فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

ثانيا: أهداف التحليل المالي: إن التحليل المالي يعتبر همزة بين وصل في مختلف الأطراف المتعاملة مع الشركة، حيث يعتمد كل طرف على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها⁽¹⁾:

✓ معرفة المركز المالي للمؤسسة؛

✓ مقارنة الوضعية المالية للوضعية العامة للمؤسسة مع مؤسسات من نفس القطاع؛

✓ المساعدة في اتخاذ القرارات المالية بأقل تكلفة وأقل عائد؛

✓ اقتراح سياسات مالية لتغيير الوضعية المالية والاستقلالية للمؤسسة؛

✓ توجيه أصحاب الأموال والراغبين في الاستثمار في المجالات الاستثمارية المختلفة والعائد المتوقع لكل مجال؛

✓ التحقق من المركز المالي للمؤسسة والأخطار المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة سياسة التمويل

المعتمدة؛

✓ تحديد نسبة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ونسبة الأرباح المحققة؛

✓ تحديد نسبة العائد المحقق على أموال الملاك في كل منشأة ودرجة المخاطر المرفقة لها.

علاوة على هذا فهو يهدف أيضا⁽²⁾:

✓ معرفة المركز الائتماني للمنشأة وكذلك تحديد مركزها المالي؛

✓ تقييم صلاحية السياسات التشغيلية والمالية التي تتبعها المنشأة من خلال تقييم كفاءة الأنشطة التسويقية

والإنتاجية والمالية لها؛

✓ تحديد القيمة الاستثمارية للمنشأة والتخطيط لسياستها المالية للحكم على مركز المنشأة الفعلي في السوق.

1مفلح عقل محمد: "مرجع سبق ذكره"، ص: 82.

2خالد وهيب الراوي: "مرجع سبق ذكره"، ص: 16.

المبحث الثاني: التحليل المالي في المؤسسة الاقتصادية

يستعمل التحليل المالي للتعرف على أداء المؤسسة موضوع التحليل واتخاذ القرارات ذات الصلة، حسب مجالاته، هذا وتتعدد وظائفه أيضا على غرار الأطراف المستفيدة من مزاياه....، كل هذا وذاك سنحاول التطرق إليه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: مجالات التحليل المالي

للتحليل المالي عدة مجالات تختلف باختلاف المعلومة عند التحليل نذكر من أهمها⁽¹⁾:

أولاً: التحليل الائتماني: يقوم بهذا التحليل المقرض وذلك بهدف التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها في علاقته مع المقترض (المدين)، وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم، وتقدم أدوات التحليل المالي المختلفة للمحلل بالإضافة إلى الأدوات الأخرى الإطار الملائم والفعال الذي يمكنه من اتخاذ القرار المناسب وذلك لما لهذه الأدوات من قدرة على معرفة المخاطر المالية، إذا ما جرى التحليل المناسب للقوائم المالية للمقترض وتمت القراءة المناسبة للنتائج المستخرجة من التحليل.

ثانياً: التحليل الاستثماري: إن من أضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات، وإسناد القرض، ولهذا الأمر أهمية بالغة لجمهور المستثمرين في أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم وكفاية عوائدها.

ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاية الإدارية التي تتحلى بها والاستثمارات في مختلف المجالات.

ثالثاً: تحليل الاندماج والشراء: ينتج عن الاندماج والشراء تكوين وحدة اقتصادية واحدة نتيجة لانضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر معا، وزوال الشخصية القانونية لكل منهما أو لأحدهما، ويستخدم هذا النوع من التحليل أثناء عمليات الاندماج بين شركتين فتتم عملية التقييم للقيمة الحالية للشركة المنوي شراؤها كما يعدد قيمة الأداء المستقبلي المتوقع للشركة بعد الاندماج في المستقبل.

1 إبراهيم سليمان، دويدي إبراهيم: "التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مالية مؤسسة، علوم تجارية، البويرة، 2015، ص ص: 11-12.

رابعاً: التحليل المالي من وجهة نظر العملاء: يمكن للعميل من خلال تحليل البيانات التي تنشرها المنظمة ومنافسوها في التعرف على أفضل شروط البيع والائتمان، ومن ثم بناء تفضيلاته في التعامل مع أي المصادر كذلك قد يقوم العميل بمتابعة مراكز الموردين ومنهم المنشأة موضع التحليل للتأكد من ضمان استمرارها، وفرص تخفيض التكلفة

خامساً: التحليل المالي من وجهة نظر العاملين: يعتبر العاملون بالإضافة إلى المساهمين من أهم الأطراف ذوي المصلحة في المشروع حيث يتركز اهتمامهم حول فرص زيادة الأجور والمزايا الوظيفية والأمان، ومن ثم فهم يهتمون بأوجه التحليل المالي ذات العلاقة بتحليل الإنتاجية والربحية والتنمؤ لمستقبل المشروع، والمؤشرات التي تعكس العلاقة بين رأس المال والأجور والمبيعات وغيرها من المؤشرات التي تظهر مدى سلامة إدارة النواحي المالية في المشروع.

المطلب الثاني: أنواع التحليل المالي والأطراف المستفيدة من التحليل المالي

نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أنواع التحليل المالي والأطراف المستفيدة منه، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أنواع التحليل المالي: يمكن النظر إلى التحليل المالي باعتباره أنواعاً متعددة يكمل بعضها الآخر، وهذه الأنواع ناتجة عن التبويب الذي يتم استناداً إلى أسس مختلفة.

1- حسب الجهة القائمة بالتحليل: ينقسم التحليل المالي استناداً للجهة القائمة بالتحليل إلى (1):

1-1- التحليل الداخلي: إذ تم التحليل المالي من قبل شخص أو مجموعة أشخاص من داخل المشروع نفسه وعلى بيانات المشروع ولغايات معينة يطلبها المشروع، فيعتبر التحليل داخلياً، وغالباً ما يهدف هذا التحليل إلى خدمة إدارة المشروع في مستوياتها الإدارية المختلفة؛

2-1- التحليل الخارجي: يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات من خارج المشروع، و يهدف هذا التحليل إلى خدمة هذه الجهات ولتحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذه الجهات القائمون بأعمال التسهيلات المصرفية في البنوك، والبنوك المركزية والغرف الصناعية... إلخ.

2- حسب البعد الزمني للتحليل: للتحليل المالي بعداً زمنياً يمثل الماضي والحاضر، وبناءً عليه يمكن تبويب

التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى ما يلي (2):

1 وليد ناجي الحياي: "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 28-29.

2 مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، "تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص/ص: 93-108.

1-2- **التحليل العمودي:** ويقصد بهذا النوع من التحليل هو تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية أو مركزها المالي أو كليهما معا خلال فترة زمنية معينة من خلال إيجاد العلاقة بين البنود أو الفقرات بجانب واحد فقط من قائمة النتيجة كأن يكون جانب النفقات أو جانب الإيرادات، وكذلك بالنسبة لقائمة المركز المالي من خلال إيجاد العلاقة بين البنود أو الفقرات بجانب واحد فقط من قائمة المركز المالي كأن يكون مصادر التمويل أو أوجه الاستخدام، أي بعبارة أخرى إيجاد الأهمية النسبية لمكونات بنود قائمة النتيجة وقائمة المركز المالي؛

2-2- **التحليل الأفقي:** ويقصد بهذا النوع في التحليل هو تقييم نشاط منشأة الأعمال أو مركزها المالي معا خلال فترتين زمنيتين من خلال إيجاد العلاقة الأفقية بين بنود فقرات قائمة النتيجة أو قائمة المركز المالي وذلك بهدف دراسة الاتجاهات والتغيرات في كل فقرة من فقرات قائمة النتيجة أو قائمة المركز المالي.

3- **حسب الفترة التي يغطيها التحليل:** ينقسم التحليل المالي حسب الفترة التي يغطيها إلى⁽¹⁾:

1-3- **التحليل المالي قصير الأجل:** قد يكون التحليل رأسيا أو أفقيا، و لكنه يغطي فترة زمنية قصيرة، ويستفاد منه في قياس قدرات وإنجازات المشروع في الأجل القصير على تغطية التزاماته الجارية وتحقيق الإيرادات التشغيلية، لذلك غالبا ما يسمى بتحليل السيولة، وهذا النوع من التحليل يهتم بالدرجة الأولى الدائون، البنوك؛

2-3- **التحليل المالي طويل الأجل:** يركز هذا التحليل على تحليل هيكل التمويل العام والأصول الثابتة، والربحية في الأجل الطويل، إضافة إلى تغطية التزامات المشروع طويلة الأجل، بما في ذلك القدرة على رفع فوائد وأقساط الديون عند استحقاقها، ومدى انتظامها في توزيع الأرباح، وحجم هذه التوزيعات، وتأثيرها على أسعار أسهم المشروع في الأسواق المالية. ولتحقيق الغايات السابقة يقوم المحلل المالي بتحليل التناسق في الهيكل التمويلي والاستخدامات، مما يعني الجمع بين التحليل قصير الأجل (عند دراسة مصادر التمويل قصيرة الأجل ومجالات استخدامها) وبين التحليل طويل الأجل عند دراسة مصادر التمويل طويلة الأجل (داخلية وخارجية) ومجالات استخدامها.

4- **حسب الهدف من التحليل:** يمكن تبويبه إلى عدة أنواع نذكر منها⁽²⁾:

- تحليل لتقويم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الآجال القصيرة؛
- تحليل لتقويم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الآجال الطويلة؛
- تحليل لتقويم ربحية المشروع؛
- تحليل لتقويم الأداء التشغيلي للمشروع؛

1 وليد ناجي الحياي: "مرجع سبق ذكره"، ص: 30.

2 وليد ناجي الحياي، "المرجع نفسه"، ص: 31.

- تحليل لتقويم التناسق في الهيكل التمويلي العام ومجالات استخداماته.

5- حسب المدى الذي يغطي التحليل المالي: يبوب التحليل المالي حسب المدى الذي يغطي إلى (1):

1-5- التحليل الشامل: يشمل هذا التحليل كافة أنشطة المشروع لسنة مالية واحدة أو مجموعة من السنوات؛

2-5- التحليل الجزئي: يغطي هذا التحليل كافة أنشطة المشروع لفترة زمنية معينة أو أكثر.

إضافة لهذه الأنواع هناك أيضا (2):

6- التحليل المقارن: يعتمد هذا النوع من التحليل على مقارنة النسب المالية وحسابات المؤسسة مع المعايير القطاعية

(الصناعة) الصادرة عن الاتحادات العمالية و الجهات الحكومية أو غيرها من الجهات لأغراض القياس والتقييم لفرع أو

أكثر من فروع الصناعة والنشاط، ومن عيوبه: تفاوت المؤسسات داخل الصناعة من حيث الحجم تنوع خطوط

الإنتاج، المستوى التكنولوجي المستخدم، النظم المحاسبية المتبعة. فمثل هذه الاختلافات تجعل المقارنة مع متوسط

الصناعة لا معنى لها؛

7- لتحليل المعياري: يعد التحليل المعياري بمثابة امتداد للتحليل المقارن، حيث يعتمد هذا النوع من التحليل على

مقارنة بعض النسب المالية والحسابات للمؤسسة محل الدراسة مع المعايير المطلقة التي تستخدم كمعايير للحكم على

وضع المؤسسة، بالرغم من اختلاف حجمها ومجال نشاطها.

ثانيا: الأطراف المستفيدة من التحليل المالي: تتعدد الأطراف المستفيدة من التحليل المالي كما تتنوع أغراض

استخداماتهم لتلك المعلومات وذلك وفقا لتنوع علاقاتهم بالمؤسسة من جهة، ولتنوع قراراتهم المبنية على هذه

المعلومات من جهة أخرى، ومن الأطراف المستفيدة من معلومات التحليل المالي ما يلي:

1- المستثمرون: يهتم المستثمر عادة بالحصول على عائد ملائم على استثماراته يتلاءم مع مستوى المخاطرة

بالاستثمار، لذلك يحتاج بشكل رئيسي إلى تقدير العوائد والمخاطر المرتبطة بالاستثمار، وتوفر القوائم المالية بيانات

تساعد في تقدير معدل العائد المتوقع على الاستثمار، كما توفر القوائم المالية بيانات تساعد في تقدير المخاطرة (3).

وهكذا فإن المستثمرون يهتمون بنتائج التحليل المالي لغرض دراسة إمكانية استثمار أموالهم في منشآت الأعمال (4).

وقد يختلف هذا قليلا عن المساهم المرتقب، والذي يحاول معرفة هل من الأفضل بالنسبة له شراء أسهم المؤسسة أم

1 وليد ناجي الحياي، "المرجع نفسه"، ص 31.

2 لزعر محمد سامي، "التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة مالية، علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص/ص 87-89.

3 محمود عبد الحلیم الخليله: "التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية"، مطابع الدستور التجارية، ط4، الأردن، 2008، ص:3.

4 منير شاكر محمد وآخرون: "مرجع سبق ذكره"، ص:19.

لا، إلا أن كل منهما (المساهم الحال والمرتقب) يهتم بماضي الشركة والمخاطر التي تعرضت لها والأسلوب الذي اتبع في معالجتها، ثم البحث بعد ذلك في النمو المتوقع في المدى القصير والطويل الأجل؛

2- إدارة المؤسسة: يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال وعرضها على

مالكي الوحدة (الهيئة العامة في الشركات المساهمة أو الإدارة المشرفة على المنشأة في القطاع العام) بحيث يُظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداء وظيفتها⁽¹⁾، فالتحليل المالي يساعد إدارة المؤسسة في تحقيق أحد الغايات التالية أوكلها مجتمعة⁽²⁾:

- ✓ تقييم ربحية المؤسسة والعوائد المحققة على الاستثمار؛
- ✓ التعرف على الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة؛
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات الأخرى المقاربة في الحجم في طبيعة النشاط، بالإضافة إلى مقارنتها مع أداء الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة؛
- ✓ تقييم فاعلية الرقابة؛
- ✓ كيفية توزيع الموارد المتاحة على أوجه الاستخدام المختلفة؛
- ✓ تقييم كفاءة إدارة الموجودات؛
- ✓ تقييم أداء المستويات الإدارية المختلفة؛
- ✓ تشخيص المشكلات الحالية؛
- ✓ المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

وهنا يمكن القول أن إدارة المنشأة تهتم بصورة خاصة بنتائج التحليل المالي حيث متانة المركز المالي يعزز من وجودها في السوق في وجه المنافسة في نفس الوقت تعظيم حقوق الملكية وثروتها وقدرتها على تسديد التزاماتها في مواعيد الاستحقاق. إن التحليل المالي يعطي الإدارة الصورة التي من خلالها القيام بالمتابعة المستمرة والإجراءات التي تساعد على تصحيح الأوضاع نتيجة التغيرات، بصورة عامة فإن الإدارة تسعى إلى التنسيق بين مصالح العاملين والمساهمين والأطراف ذات العلاقة من خلال تحقيق أهداف كافة الأطراف هذه⁽³⁾؛

1 منير شاكر محمد وآخرون: "مرجع سبق ذكره"، ص 18.

2 أيمن الشنطي، عامر شقر: "الإدارة والتحليل المالي"، عمان: دار البداية، 2004، ص: 171.

3 خالد وهيب الراوي: "مرجع سبق ذكره"، ص: 21.

3- **الدائنون:** يقصد بالدائن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة للشركة أو المحتمل شراءه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو أقرض أو بصدد إقراض الأموال للمؤسسة، وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسات مالية...، فالدائنين تختلف وجهة نظرهم في التحليل المالي تبعا لنوع الدين⁽¹⁾، فالدائنون يهتمون بالتحليل المالي من حيث تعزيز أو الاستغناء عن نيتهم في الاكتتاب في منشآت أخرى أو الاهتمام بالفوائد المتحصل عليها في المنشآت المكتتب بها، كذلك قدرة المنشأة على سداد قيمة القروض والمبالغ المكتتب بها⁽²⁾؛

4- **الموردون:** يهتم المورد بالتأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه، واستقرار الأوضاع المالية لهم، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، وهذا يعني دراسة وتحليل مديونية العميل في دفاتر المورد، وتطور المديونية، وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل معه أو يُنفض من هذا التعامل، وبذلك يستفيد المورد من البيانات التي ينشرها العملاء بصفة دورية، فيهمه مثلا التعرف على ما إذا كانت فترة الائتمان التي يمنحها لعملائه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون، ويمكن للمحلل حساب متوسط فترة الائتمان الممنوحة للعملاء باستخدام بيانات القوائم المالية⁽³⁾.

وهناك أيضا⁽⁴⁾:

5- **العملاء:** باستخدام البيانات التي ينشرها المورد وكذلك منافسيه، يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الشروط التي يحصل عليها خاصة فترة الائتمان مماثلة لما تمنح لغيره، وتتطابق مع فترة الائتمان التي يمنحها هو لعملائه، وتتم هذه المقارنات باستخدام القوائم المالية بحساب متوسط فترة الائتمان؛

6- **العاملون في المؤسسة:** يمكن القول بصفة عامة، أن أهم الأطراف ذات المصلحة في المشروع هما:

- المساهمون (الملاك)؛

- العاملون في المؤسسة.

إن زيادة الأجور مع ثبات الإنتاجية يعني انخفاض العائد المخصص للملاك بطريقة مباشرة (خفض التوزيعات أو اختفاءها)، أو بطريقة غير مباشرة (عدم كفاية التمويل الداخلي) أو إضعاف المركز المالي، إذ ما تم دفع التوزيعات من الاحتياطات، ولهذا السبب لا يمكن للعاملين في فرنسا مثلا المشاركة في الأرباح إلا إذا تجاوز صافي الربح 5% من

1 عبد الغفار حنفي، "أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 52.

2 خالد وهيب الراوي، "مرجع سبق ذكره"، ص: 20.

3 منير شاكر وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص: 19.

4 صحري جمال عبد الناصر، "التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مالية المؤسسة، علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص: 14-15.

بالمقارنة بحق الملكية، بحيث يكون دافعا لهم على زيادة الإنتاجية و ضمان حد أدنى من العائد للملاك يدل هذا على أنه من المفيد للعاملين معرفة المركز المالي للمؤسسة التي ينتمون إليها والتأكد من سلامة إدارة الأموال؛

7- الأفراد والجهات المتعاملة بالأوراق المالية: يستفيد سماسة الأوراق المالية من التحليل المالي للأغراض الآتية:

- تحليل التغيرات السريعة على أسعار الأسهم للشركات في السوق المالي؛
- مراقبة ومتابعة الأموال المالية السائدة وتأثيرها على السوق المالي؛
- تحليل السوق المالي وتحديد المؤسسات التي يمثل شراء أسهمها أفضل استثمار.

8- المؤسسات التي تعمل في مجال التحليل المالي: تستعمل المؤسسات المتخصصة التحليل المالي لغرض مساعدة

المؤسسات في الوقوف على وضعها ومركزها المالي ومكانتها في السوق، ومن المؤسسات العاملة في هذا المجال في السوق الأمريكية *dun&bradstreet* وشركة *standard & poors*، التي تقوم باحتساب 14 نسبة مالية لعدد كبير من الصناعات؛

9- الهيئات الحكومية: يعود اهتمام الهيئات الحكومية بتحليل أداء المؤسسات لأسباب رقابية بالدرجة الأولى

ولأسباب ضريبية بالدرجة الثانية، بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- التأكد من التقيد من الأنظمة والقوانين المعمول بها؛
- تقييم الأداء كرقابة البنك المركزي للبنوك التجارية؛
- مراقبة الأسعار؛
- غايات إحصائية.

بصفة عامة من وجهة نظر الحكومة فإن المنشآت الاقتصادية تدفع ما عليها من ضرائب إلى الدولة حيث تعتبر الضرائب إيرادات حكومية (ضرائب مباشرة وغير مباشرة)، وتحاول الدولة زيادة وارداتها من الضرائب المتنوعة وهذا يعني أن مراقبة الدولة لحجم الإيرادات والاستقطاعات من الأرباح لأغراض التخصيصات، الديون المشكوك في تحصيلها، أقساط الاستهلاك أو الفوائد، تحديد حجم الوعاء الضريبي، ومدى صحة البيانات التي تقدمها هاته المنشآت⁽¹⁾. ونجد⁽²⁾:

1- الغرفة التجارية والصناعية: حيث تقوم هذه الغرف بجمع البيانات عن الوحدات الاقتصادية في القطاع الواحد

بهدف استخراج نسب ومؤشرا لكل فرع من فروع النشاط الاقتصادي؛

1 خالد وهيب الراوي: "مرجع سبق ذكره"، ص: 21.

2 منير شاكر محمد: "مرجع سبق ذكره"، ص ص: 19-20.

2- أجهزة التخطيط: وتظهر أهمية ذلك في الدول التي تنتهج التخطيط المركزي حيث تساعد على إعداد الخطط الجديدة بناء على المعلومات المستحصلة من نتائج التحليل المالي.

المطلب الثالث: بيئة التحليل المالي

ترتكز الإدارة المالية على تحقيق هدفها الإستراتيجي، والمتمثل في تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد، وذلك اعتماداً على التكامل بين قرارات الاستثمار والتمويل ومقسوم الأرباح، حيث تتحدد مهمة التحليل المالي على تكوين المعايير والأدوات المستخدمة في الحكم على سلامة وصحة القرارات التي اعتمدها الإدارة المالية، لذا نجد أن بيئة التحليل المالي على تكوين المعايير والأدوات المستخدمة في الحكم على سلامة وصحة القرارات التي اعتمدها الإدارة المالية، لذا نجد أن بيئة التحليل المالي تنعكس بالاتجاهات التقليدية والحديثة لأدوات التحليل المالي المعتمدة في تقييم الأداء، حيث نجد أطراف تتأثر بنتائج التحليل المالي، وهم الإدارة وحمله الأسهم، ذوي المصالح المشتركة، بالإضافة إلى مؤشرات البيئة الاقتصادية العامة، إذ يلعب الاتجاه الاقتصادي للتحليل المالي دوراً في تقييم المكانة الاقتصادية للشركة في القطاع الاقتصادي بشكل عام؛

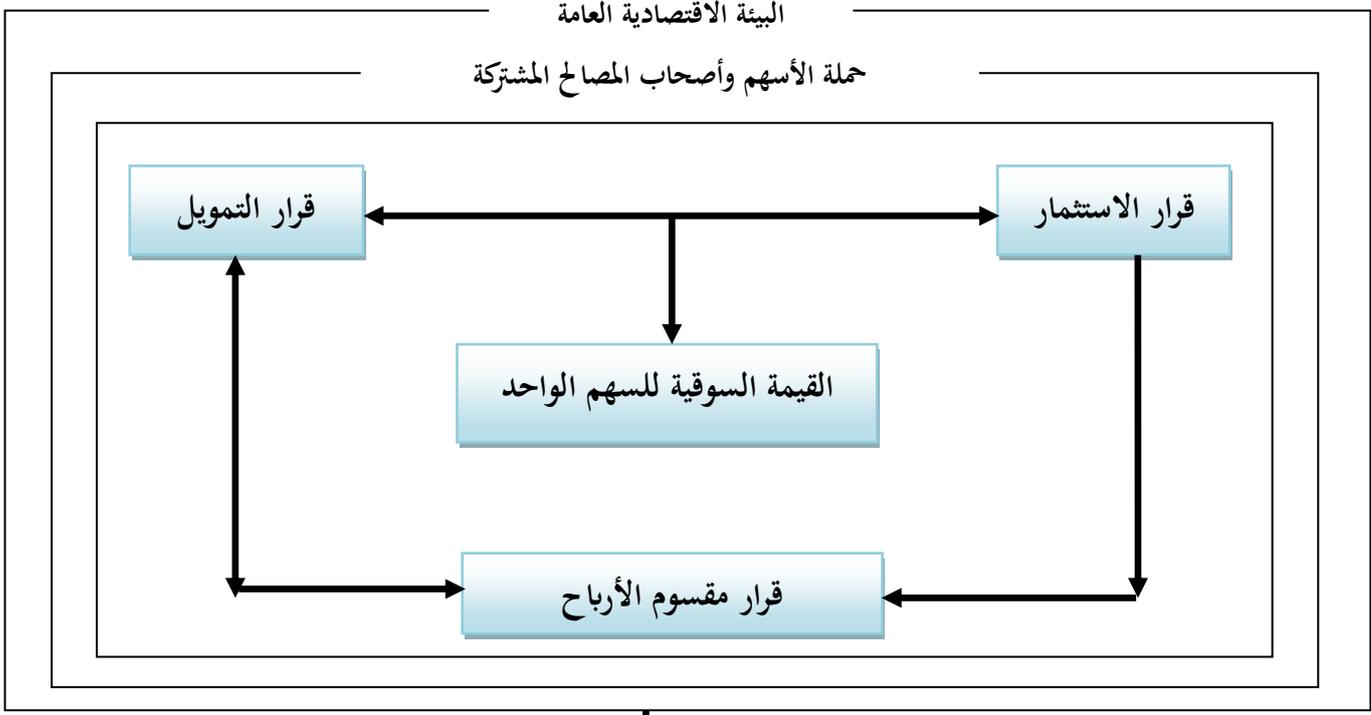
تتحقق تلك الأهداف السابقة من خلال قياس كفاءة وقدرة الإدارة على تحقيق الميزة التنافسية في الأجل الطويل بهدف تعظيم المنفعة، حيث يمكن الاعتبار أن خصم التدفقات النقدية المتوقعة المقياس هي الأفضل لمساهمة الشركة في البيئة الاقتصادية العامة، ونظراً لاختلاف نشاط الشركة وحجمها وشكلها القانوني فإن التحليل المالي يتطلب منهجية علمية لتحقيق التوافق البيئي بهدف ضمان قرار سليم، هذه الأخيرة تتحدد وفقاً لما يأتي:

- ✓ تحديد الهدف من التحليل المالي لتوفير الجهد والوقت والتكلفة؛
- ✓ تحديد الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل المالي؛
- ✓ اختيار الأداة المناسبة للتحليل المالي والمعيار المناسب للمقارنة؛
- ✓ تحديد الموقف الإستراتيجي للشركة وفقاً لمعيار المقارنة؛
- ✓ تشخيص أسباب الانحرافات ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها والحد منها؛
- ✓ تقييم خلاصة الموقف واقتراح الحركة الإستراتيجية اللاحقة⁽¹⁾.

والشكل التالي يوضح كيفية تأثير التحليل المالي بالبيئة الاقتصادية:

1عدنان النعيمي، أرشد فؤاد التميمي: "التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 22-23.

شكل رقم (01): البيئة الاقتصادية العامة للتحليل المالي:



المصدر: عدنان النعيمي، أرشد فؤاد التميمي: "التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 23.

المبحث الثالث: أدوات القياس في التحليل المالي

تحتاج أدوات التحليل المالي إلى الكثير من الدقة والعناية عند تصنيفها واستخدامها في تنفيذ البرنامج التحليلي، ومن أهم أدوات التحليل المالي وأكثرها شيوعاً المؤشرات والنسب المالية.

المطلب الأول: التحليل المالي بواسطة المؤشرات

على المؤسسة أن توفق بين هدفين أساسيين متعارضين هما السيولة والربحية، من خلال تحقيق مبدأ التوازن المالي الأمثل والذي ينص على أن تمول الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، في حين تمول الأصول المتداولة بالديون قصيرة الأجل.

ومنه يمكن أن نعرف التوازن المالي على أنه: "الحالة التي يكون فيها رصيد النقدية موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يمثل في لحظة معينة التوازن بين الأصول الثابتة والأموال الدائمة"⁽¹⁾.

أولاً: رأس المال العامل FR:

1- تعريف رأس المال العامل FR: يمثل إجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الأصول قصيرة الأجل، ويعرف رأس المال العامل بأنه إجمالي الأصول المتداولة مطروحاً منه إجمالي الخصوم المتداولة، وهو رأس المال الفائض المستعمل أثناء دورة الاستغلال⁽²⁾.

1-1 منظور أعلى الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة ويحسب كما يلي⁽³⁾:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

1 <http://www.doubleclick.com.eg/Articles/Financial-analysis> ; 21.03.2018 ; 14 :30h.

2 مدني بن بلغيث، عبد القادر دشايش: "انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول النظام المحاسبي في مواجهة المعايير الدولية المحاسبية، يومي 13، 14 ديسمبر، 2011، د. بلد النشر، ص 20.

3 إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: "التسيير المالي (إدارة مالية)"، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص.ص 68-69.

الشكل رقم (02): رأس المال العامل من أعلى الميزانية

| | |
|----------------|---------------------|
| الأصول الدائمة | الأصول الثابتة |
| | رأس المال العامل FR |

المصدر: P128; 1999 ; Paris ; Vuibert ;bibrairie; Analyse Financière ; JasettePeyard

2-1- منظور أسفل الميزانية: يعبر رأس المال العامل عن العلاقة بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل ويحسب وفق العلاقة التالية⁽¹⁾:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول المتداولة} - \text{القروض قصيرة الأجل}$$

الشكل رقم (03): رأس المال العامل من أسفل الميزانية

| | |
|----------------|---------------------|
| الأصول الدائمة | ديون قصيرة الأجل |
| | رأس المال العامل FR |

المصدر: P128 ; OpCit ; JasettePeyard

2- أنواع رأس المال العامل: نذكر منها مايلي⁽²⁾:

1-2- رأس المال العامل الدائم الصافي: هو الفائض الأموال الدائمة من الأصول الثابتة المخصصة لتمويل جزء من الأصول المتداولة ويحسب كما يلي:

1إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: "المرجع السابق"، ص 70.

2مدني بلغيث، عبد القادر دشاش: "مرجع سبق ذكره"، ص 22.

رأس المال العامل الدائم الصافي = أموال دائمة - أصول ثابتة؛

رأس المال العامل الدائم الصافي = أصول متداولة - الديون قصيرة الأجل؛

رأس المال العامل الدائم الصافي = أموال خاصة - الديون قصيرة الأجل.

2-2- رأس المال العامل الإجمالي: يمثل الأصول ذات صيغة قصيرة الأجل أي تمثل إجمالي الأصول المتداولة وتحسب كما يلي:

رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة؛

رأس المال العامل الإجمالي = قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة.

3-2- رأس المال العامل الخاص: يعبر عن جزء من الأموال الخاصة التي تمول الأصول المتداولة وتحسب كما يلي:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة؛

رأس المال العامل الخاص = رأس المال العامل الدائم - الديون طويلة الأجل.

4-2- رأس المال العامل الأجنبي: يمثل مجموع الديون التي تحوزه المؤسسة والتي تتحصل عليها من الخارج لتمويل نشاطها، وتحسب كما يلي:

رأس المال العامل الأجنبي = ديون قصيرة الأجل + ديون طويلة الأجل؛

رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الإجمالي - رأس المال العامل الخاص؛

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم - الأموال الخاصة.

ثانيا: الاحتياج في رأس المال العامل **BFR**: رأس المال العامل لوحده غير كافي لدراسة التوازن المالي بحيث لا يحدد بصفة دقيقة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها، لذا عند تحديد الوضعية المالية للمؤسسة لابد للمحلل من دراسة ما هي الاحتياجات الحقيقية من رأس المال العامل التي تحقق التوازن المالي⁽¹⁾.

ويعرف الاحتياج في رأس المال العامل على أنه الفرق بين الاحتياجات الدورية والموارد الدورية في المؤسسة أثناء دورة نشاطها بحيث تغطى الديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة لموارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، هذا وتتغير احتياجات رأس المال العامل من سنة إلى أخرى تماشيا مع نشاط المؤسسة⁽²⁾.

1 Djelfa.Info/Vb/Showthread.Php; 31.03.2013 ; 15:40h

2 الطاهر لطرش: "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص 148.

ويحسب كما يلي⁽¹⁾:

الاحتياج في رأس المال العامل $BFR =$ (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

دورة الاستغلال تنتج احتياجات تمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول المتداولة، موارد التمويل مرتبطة بسرعة دوران الديون قصيرة الأجل باستثناء التسيقات.

ثالثا: الخزينة T :

تعتبر الخزينة في القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة كما يمكن أن تقول أنها التحصيل، الأصول النقدية (السائلة)، الخزينة الممكنة، الخزينة الصافية⁽²⁾.

وتحسب كما يلي:

الخزينة = رأس المال العامل الدائم - الاحتياج في رأس المال العامل الدائم؛

الخزينة = قيم جاهزة - تسيقات.

ونميز الحالات التالية⁽³⁾:

$\checkmark BFR < FR$ أي $T > 0$: في هذه الحالة المؤسسة لديها فائض في الأموال أي تكلفة الفرصة الضائعة لذا وجب

عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو منح تسهيلات للزبائن؛

$\checkmark BFR > FR$ أي $T < 0$: أي المؤسسة في حالة عجز، غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها، فهنا إما أن

تطالب بحقوقها لدى الغير أو تلجأ إلى الاقتراض؛

$\checkmark FR = BFR$ أي $T = 0$: يعني أننا أما الخزينة المثلى والوصول إلى هذه الحالة يتم الاستخدام الأمثل للموارد

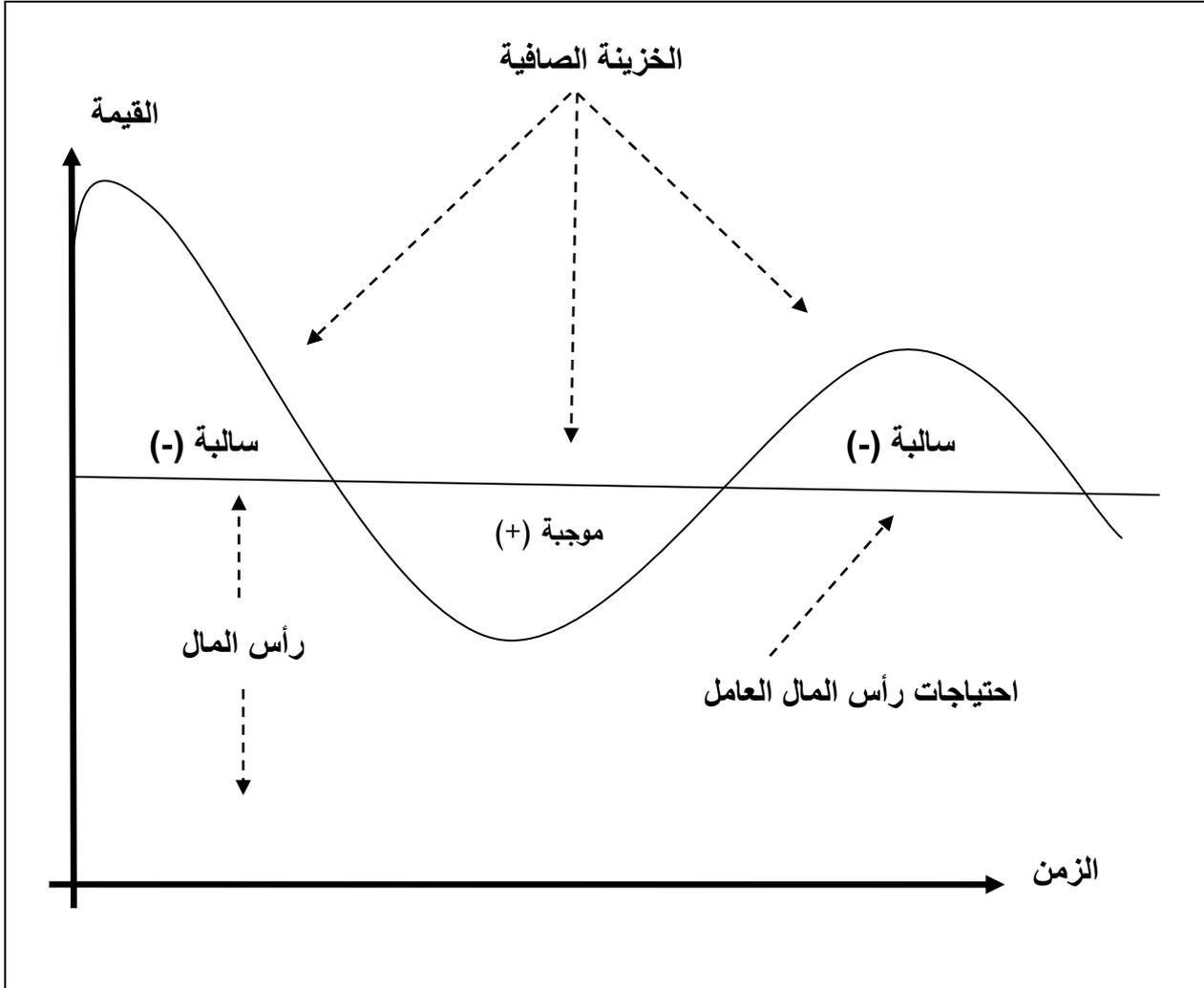
المتاحة للمؤسسة وحق الإمكانيات المتاحة وبالتالي التحكم في السيولة دون التأثير في الربحية.

1 مداني بلغيث، عبد القادر دشاش: "مرجع سبق ذكره"، ص 24.

2 Khath ; Annie BellierDelienne ; "Gestion de Trésorerie" ; Economica ; 2ED ; Paris ; 2005 ; P23.

3 ناصر دادي عدون: "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ج1، 1988، ص 51.

الشكل رقم (04): الحالات الممكنة للخزينة الصافية:



المصدر: Necer Eddine Sadi ; *Analyse Financier d'entreprise méthode et outils d'analyse et de diagnostie et normes et international* ; L'harmattan ; Paris ; 2009 ; P138.

المطلب الثاني: التحليل المالي بواسطة النسب

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي وأكثرها انتشارا بين المحللين الماليين وأقدمها حيث ظهرت منتصف القرن التاسع عشر، عندما كان يستعين بها أندالك المستخدمون وأصحاب السلطة لاتخاذ قراراتهم الاقتصادية

ولعل أهم ما ساعد على انتشار النسب بين المحللين والمستخدمين، سهولة استخدامها وفهمها وإمكانية الاعتماد عليها في تقييم الأداء وأوجه النشاط المختلفة.

أولاً: تعريف النسب المالية: تعرف النسب المالية بأنها دراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام، أي دراسة العلاقة بين عنصر وعنصر آخر، ونستطيع وضع عدد كبير من النسب المالية، ولكن المهم هو وضع النسب ذات الدلالة والتي تقدم معلومات تساعد على تقييم وضع المنشأة واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة⁽¹⁾.

وتعرف أيضاً بأنها دراسة علاقة بين عنصر وآخر، وهي إما أن تصور في شكل كسر $\frac{1}{2}$ أو عدد عشري 0,5 أو نسبة مئوية 50%، فهي بشكل عام تعبر عن علاقة رياضية منطقتين بين عنصرين لقياس العنصر الذي تدل عليه⁽²⁾. أما في التحليل المالي فتعرف النسب المالية على أنها علاقة تربط بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية وقد تتواجد النقود محل اشتقاق النسبة المالية عن قائمة واحدة أو قائمتين ماليتين⁽³⁾. إن مصطلح "النسبة" يشير إلى النسبة بين كتلتين وإن القلق من التوازن المالي يتم معالجته من خلال مفهوم رأس المال العامل، النسب التي تعكس مستويات الملائمة المالية ومدىونية المؤسسة بالإضافة إلى مفاهيم سرعة دوران الأصول والخصوم ونسب ما يسمى النتيجة الربحية ذات الصلة بالأرباح⁽⁴⁾.

ثانياً: أنواع النسب المالية: هناك نسب متعددة وكثيرة للتحليل المالي يمكن أن نحصر أهمها فيما يلي:

1- نسب السيولة: تحليل السيولة يسمح لنا بإدارة السيولة من خلال قدرة المؤسسة على الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها، ويمكن تحديدها من خلال الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد في فترة معينة بالإضافة إلى ما يمكن الحصول عليه من الاقتراض وزيادة رأس المال⁽⁵⁾.

ويتم دراسة السيولة من خلال النسب التالية:

1-1 نسبة السيولة العامة: أو نسبة التداول، تقيس هذه النسبة كفاءة الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية محددة لتغطية متطلبات الدائنين قصيرة الأجل⁽⁶⁾.

1 منير شاكر محمد، و آخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص 52.

2 محمد المبروك أبو زيد، "التحليل المالي شركات وأسواق"، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط2، السعودية، ص 124.

3 محمد مطر، "التحليل المالي والانتمائي، الأدوات والاستخدامات العملية"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2000، ص 31.

4 F.Engel.F.Kletz; **Cours de Comptabilité Générale**; Ecole des mines de Paris; Mars 2009; P74

5 فهمي مصطفى الشيخ: "مرجع سبق ذكره"، ص 30.

6 حمزة محمود الزبيدي: "مرجع سبق ذكره"، ص 104.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

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

2-1 نسبة السيولة السريعة: تعتمد هذه النسبة على الأصول السريعة التحول إلى نقدية لقياس درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة⁽¹⁾؛

وتعتبر هذه النسبة أضيق من نسبة السيولة العامة (نسبة التداول) وتظهر درجة السيولة التي تتمتع بها المنشأة في وقت محدد⁽²⁾، وهنا يستبعد المخزون من الأصول المتداولة لحاجة المخزون إلى فترة زمنية حتى يمكن بيعه أو هناك احتمال عدم بيعه⁽³⁾.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{الأصول المتداولة-قيم الاستغلال}) / \text{ديون قصيرة الأجل} \times 100$$

3-1 نسبة السيولة الجاهزة: تعتبر نسبة السيولة الجاهزة أكثر النسب صرامة لتقييم أداء المؤسسات من ناحية السيولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة لأنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزون إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق⁽⁴⁾.

وتحسب وفق العلاقة التالية:

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

2- نسب النشاط: تشير هذه النسب إلى مدى وقدرة المؤسسة وكفاءة المؤسسة على استخدام وإدارة أصولها في تحقيق رقم الأعمال، وتضم هذه النسبة عادة لتحديد ما إذا كان استثمار المؤسسة في كل أصل من أصولها يبدو معقولاً أو أكثر مما ينبغي⁽⁵⁾، لقياس كفاءة تشغيل المنشأة للموارد المتاحة لها فيتم ذلك بإجراء المقارنات بين المبيعات

1 صخري جمال عبد الناصر: "مرجع سبق ذكره"، ص 19.

2 منير شاكر محمد: "مرجع سبق ذكره"، ص 73.

3 خالد الراوي: "مرجع سبق ذكره"، ص 62.

4 صخري جمال عبد الناصر: "مرجع سبق ذكره"، ص 19-20.

5 عاطف وليم أندرواس: "التمويل والإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008، ص 95.

ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات، وأهمية هذه النسب للمحللين أنها تبين كفاءة الأداء والربحية للمنشأة في الأجل الطويل⁽¹⁾.

ومن بين هذه النسب نذكر ما يلي⁽²⁾:

1-2 **معدل دوران المخزون**: يساعد على معرفة تدفق الأموال خلال المخزون السلعي، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{رصيد المخزون}$$

2-2 **معدل دوران الأصول**: توضح هذه النسب عدد المرات التي يتحول فيها الأصل إلى رقم الأعمال وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المالي الأصول} = \text{رقم الأعمال} / \text{إجمالي الأصول؛}$$

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

3-2 **معدل دوران النقدية**: تبين هذه النسبة عدد المرات التي تدورها النقدية خلال العمليات التشغيلية التي تقوم بها المؤسسة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران النقدية} = \text{رقم الأعمال} / \text{الموجودات وما يماثلها}$$

4-2 **مهلة التحصيل**: يقصد بمهلة التحصيل لفترة ما بين إتمام الصفقة وتحصيل قيمة فواتير البيع، وهذا مؤشر على سيولة رصيد المدينين، فكلما كانت فترة التحصيل قصيرة كلما دل ذلك على وجود درجة عالية من السيولة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{مهلة التحصيل} = 365 \text{ يوم} / \text{معدل دوران المدينين}$$

3- **نسب الربحية**: الربحية تعني قياس مقدرة المنشأة المكسبية، وهي مؤشر يوضح مدى الكفاية التي صاحبت انجاز العمليات التي قامت بها خلال فترة زمنية معينة، ويلقى مؤشر الربحية اهتمام متزايدا وخاصة من قبل المالكين (المساهمين) والمستثمرين الجدد لأن الربحية تبقى ضمن أولويات أي نشاط استثماري اقتصادي⁽³⁾، فالربحية هي النسب التي يقاس من خلال كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالا عقلانيا لتحقيق الأرباح⁽⁴⁾.
ومن بين هذه النسب نجد⁽⁵⁾:

1 خالده الراوي: "مرجع سبق ذكره"، ص 70.

2 عاطف وليم أندرواس: "مرجع سبق ذكره"، ص 95-100.

3 منير شاكر محمد: "مرجع سبق ذكره"، ص 62.

4 مداني بلغيث: عبد القادر دشاش، "مرجع سبق ذكره"، ص 18.

5 مداني بلغيث: عبد القادر دشاش، "المرجع نفسه"، ص 18.

1-3- نسبة هامش الربح الإجمالي: يمثل نسبة مجمل الربح إلى صافي المبيعات بحيث كلما زادت هذه النسب مقارنة بالمنافسين فذلك يعني كفاءة عمليات التشغيل لأن نسبة تكلفة المبيعات إلى صافي المبيعات أقل من المنافسين. وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال الصافي}}$$

2-3- نسبة هامش الربح الصافي: يمثل العائد من المبيعات كما يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق ربح نتيجة المبيعات، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة هامش الربح الصافي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال الصافي}}$$

3-3- نسبة العائد على حقوق الملكية: تسمى نسب المردودية الصافية للأموال الخاصة وتعتبر هذه النسبة على العائد الذي يحققه الملاك من استثمار أموالهم بالمؤسسة، وتعتبر من أهم نسب الربحية المستخدمة حيث أنه وبناء على هذه النسبة يقرر الملاك الاستمرار في النشاط وتحويل الأموال إلى استثمارات أخرى، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

3-4- نسبة العائد على الاستثمار: تسمى نسبة مردودية الأموال الدائمة التي استثمرتها المؤسسة لمدة تتجاوز السنة كما تعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في استخدام وإدارة الأموال المتاحة لديها في تحقيق عائدها وبتنظر تحقيق معدل عائد الاستثمار أن يوازي تكلفة الأموال على أقل تقدير وتكون تكلفة التمويل هي إجمالي التكلفة المرجحة لعناصر التمويل ويتم مقارنتها بالعائد على الاستثمار لتحديد كفاءة المؤسسة في إدارة أموالها، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{إجمالي الاستثمار}}$$

3-5- نسبة العائد على إجمالي الأصول: هو نسبة صافي الربح على إجمالي الأصول ويقاس من خلاله قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها من معدات ومباني وأراضي... إلخ، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

4- نسب الهيكل المالي: تعني هذه النسبة بقياس مدى كفاءة المؤسسة و قدرتها على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل، أي مدى اليسر المالي للمؤسسة، أو بعبارة أخرى درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها⁽¹⁾.

ومن نسبها نذكر ما يلي⁽²⁾:

1 مبارك لسوس: "التسيير المالي"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2012، ص 51.

2 مبارك لسوس: "المراجع نفسه"، ص.ص 51-52.

1-4- نسبة التمويل الخارجي: تبين المدى الذي ذهبت فيه المؤسسة في تمويل أصولها من أموال الغير فمع بقاء الأشياء الأخرى على حالها يترتب على انخفاض هذه النسبة انخفاض المخاطر التي يتعرض لها الملاك والمقرضون، ويتم حساب نسبة الاقتراض حسب العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \text{مجموع الديون} / \text{مجموع الأصول}$$

2-4- نسبة التمويل الدائم: تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول الثابتة}$$

3-4- نسبة التمويل الخاص: تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، وتحسب وفق العلاقة التالية:

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

كما ولا يفوتنا وزيادة على المبحث الأخير أن نشير إلى أداة أخرى من أدوات القياس في التحليل المالي، هي المقارنات (الاتجاهات) الرأسية.

إذ أنها تعتبر أحد الأدوات المساعدة ومكملا للأدوات التقليدية، وتمتد ليشمل استخدامها في الأساليب الكمية، تشمل المقارنة في التحليل المالي مجالات عدة وفقا لل غاية أو الغرض من التحليل المالي، حيث تشمل مقارنة البيانات الفعلية بالبيانات السنوية السابقة أو مقارنة بيانات السنة الحالية مع المؤشرات المعيارية، أو مقارنة البيانات المتعلقة بمنشأة أو مشروع ببيانات مشروع منافس⁽¹⁾.

1 وليد ناجي الحياي: "مرجع سبق ذكره"، ص 117.

خلاصة الفصل الأول:

إن الدراسة النظرية التي قمنا بها حاولنا من خلالها الإلمام ولو بالقليل بالتحليل المالي، وذلك بالتطرق إلى نشأته ومفهومه مروراً بخصائصه وأهدافه التي طالما كانت تعبر عن أهداف المؤسسة ككل، ناهيك عن مجالاته وأنواعه وأهدافه، نخص بالذكر أهميته التي ازدادت في الاقتصاديات المعاصرة وذلك من خلال تعدد الجهات و الأطراف المستفيدة منه داخل المؤسسة أو خارجها.

لتعميق الفهم أكثر وإبراز ثقل التحليل المالي في هذه الدراسة سنضع مؤشرات ونسب التحليل المالي المتعلقة بالخزينة تحت المجهر، من ثم ربطها بمراقبة التسيير، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.



تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بالتسيير الجيد لها، وفي ظل تطور وتوسع نشاط المؤسسات ظهرت الحاجة إلى استخدام أدوات رقابية تسمح بمتابعة وتسيير أمورها وتحكم فيها عن طريق تحديد مسؤوليات وتفويض مهام على جميع المستويات.

وما يساعد المؤسسة على التأكد أن كل ما تم التخطيط له ينفذ بفعالية وعلى كل المستويات هو ما يسمى بنظام مراقبة التسيير، فقد أثبتت وجودها كنسق متكامل يساعد المؤسسة على التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات، فهي ترافق المسير طيلة تسييره للمؤسسات، وهي تتجاوز مجرد كونها أداة لمتابعة ومعاينة نتائج معينة، وكذا الوقوف على الأخطاء و الانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات، فقياس الأداء المالي يهدف إلى اتخاذ قرارات لتحسين ظروف تحقيق هذه النتائج، وتعتبر من أبرز الأنظمة الحديثة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى ماهية مراقبة التسيير بشكل عام ومن ثمة مراقبة تسيير الخزينة بشكل خاص بالاعتماد على المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير؛

المبحث الثاني: أدوات ومهام مراقبة التسيير؛

المبحث الثالث: الخزينة بين التحليل والتسيير.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

إن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والطافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف، وعليه سنتطرق في مبحثنا هذا ماهية مراقبة التسيير لنكون قادرين على التعمق أكثر وصولاً إلى مراقبة تسيير الخزينة.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير جملة من المفاهيم نلخص أوسعها فيما يلي:

المفهوم الأول: يعرف "أنثوني" (Anthony) و"دانردن" (Denrden) مراقبة التسيير على أنها "الإجراء التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) أو فاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة)، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة"⁽¹⁾؛

المفهوم الثاني: "هي مجموعة من الإجراءات المتخذة تقدم للمسيرين ومختلف المسؤولين معطيات رقمية دورية تعكس سير المؤسسة بمقارنتها مع معطيات السنة الماضية أو المقدر، تحث المسيرين أن يطلقوا بسرعة الإجراءات التصحيحية المناسبة"⁽²⁾؛

المفهوم الثالث: "العمليات والإجراءات التي يقوم بها المسير بناء على توقعات مستقبلية للحفاظ على أهداف المؤسسة"⁽³⁾؛

المفهوم الرابع: أما M.Gervaws "عبارة عن النظام الذي من خلاله يتأكد المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها بفعالية عالية وبصفة مستمرة، وملاءمتها لأهداف المؤسسة وضرورة انسجام النشاطات التجارية مع الإستراتيجية المحددة"⁽⁴⁾.

و**مفهوم شامل** هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي توجد موارد المؤسسة وتضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

1 معراج الحواري، مصطفى الباهي: "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2011، الجزائر، ص: 06.

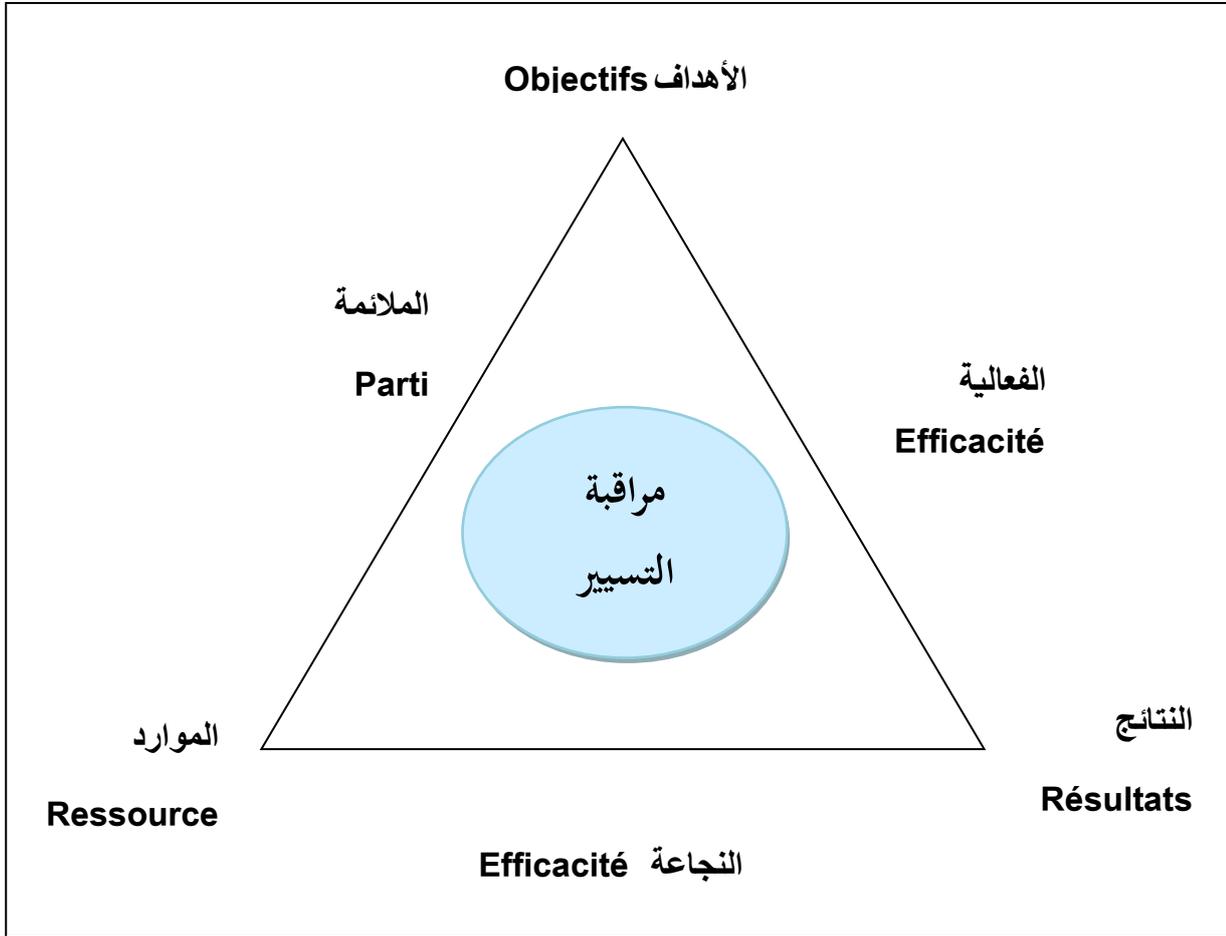
2 ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر: "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 2003، ص: 42.

3 Yves De Rongé ; Karine cerrada ; *Contrôle De gestion* ; Pearson ; France ; 3ED ; 2012 ; P.P 09-10

4 M.Gervais ; *Contrôle de gestion ; Economica* ; 7ED ; 2000 ; P393.

ترتكز مراقبة التسيير على ثلاث مفاهيم أساسية نبينها في الشكل الموالي:

شكل رقم(05): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر: "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، 2003، الجزائر، ص:47.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مراقبة التسيير

تعد مراقبة التسيير عملية رئيسية من حلقات الإدارة في المؤسسة كونها توفر كل المعلومات المتعلقة بكل العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية، التجارية والخدمية على حد سواء.

أولاً: أهمية مراقبة التسيير: لقيت مراقبة التسيير اهتماماً كبيراً من إدارات المؤسسات منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية⁽¹⁾:

✓ اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وهي في سبيل الوقوع كي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها؛

1محمد الصغير قرشي: "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011، صص:167-168.

- ✓ الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد ...؛
- ✓ التثبيت على أن القواعد مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها؛
- ✓ الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات الغير حيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية؛
- ✓ التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وقتا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- ✓ تحديد الوسائل التي تسمح ببلوغ الأهداف؛
- ✓ الرقابة المستمرة على مختلف الأنشطة لتحديد الانحرافات وتقييم الأداء؛
- ✓ قياس النتائج الحقيقية ومقارنتها مع المعايير؛
- ✓ المشاركة في وضع الأهداف والإستراتيجيات عن طريق مساعدة المديرين على التعرف على أحسن الطرق والاختيارات⁽¹⁾.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير: تسعى مراقبة التسيير إلى جملة من الأهداف نذكر منها⁽²⁾:

- ✓ معرفة ... الضعف الداخلة والخارجة؛
- ✓ مراقبة الاختبارات (هذا يتطلب اتصال مستمر بين الميدان ومراقبة التسيير)؛
- ✓ متابعة أفضل العوامل الأساسية للنجاح؛
- ✓ تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك عن طريق الميزانيات التقديرية؛
- ✓ تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛
- ✓ الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة والتركيز على تدعيمها؛
- ✓ تحقيق الفاعلية، يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه؛

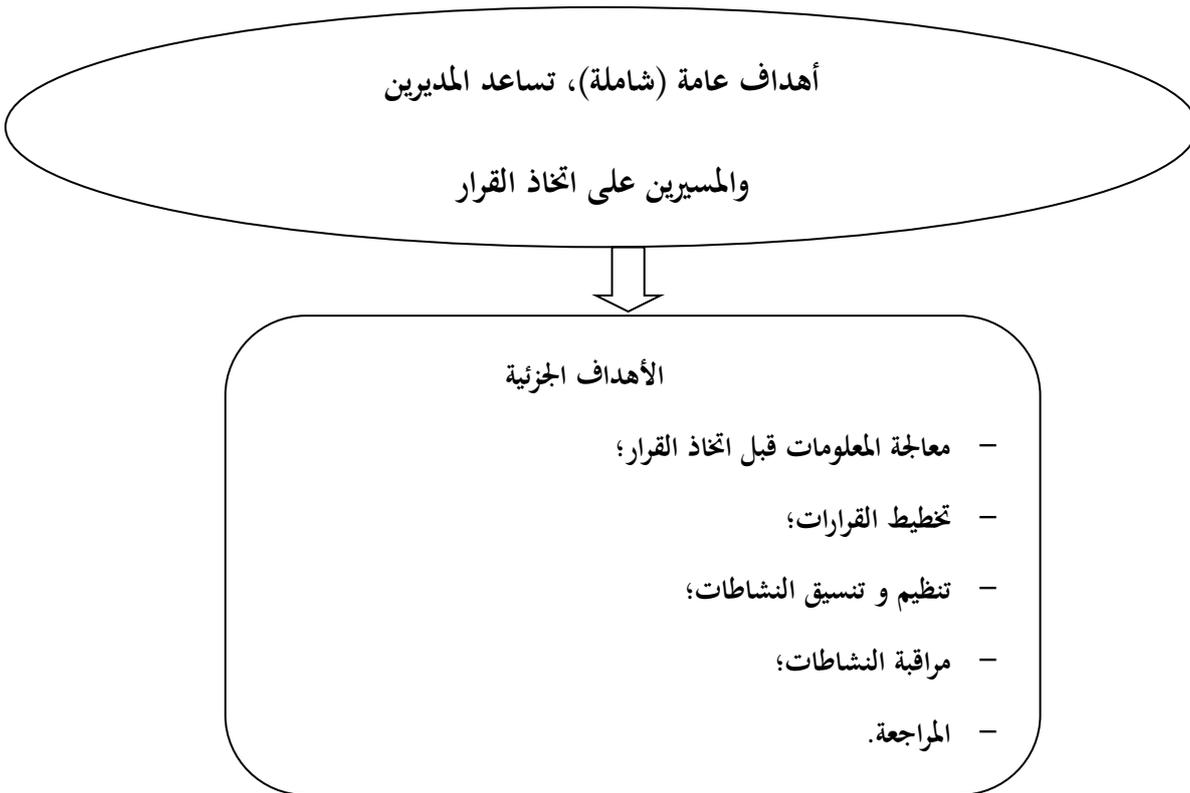
1 بوطبة صبرينة، مولة نسيمية: "مساهمة لوحة القيادة في تفعيل نظام مراقبة التسيير"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، دون سنة النشر، جامعة الجزائر 3، ص: 03.

2 ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر: "مرجع سبق ذكره"، ص: 44.

تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد إذ أنه بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال للوسائل الاستغلال، وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف⁽¹⁾.

وللتوضيح أكثر لدينا الشكل التالي:

شكل رقم(06):أهداف مراقبة التسيير



المصدر.: P08 ; 1996 ; 3ED ; Dunod ; *control de gestion* ; S.Sepri ; C.Alazard

1محمد خليل وآخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة"، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، www.rue.net الإطلاع في 03.05.2018، الساعة 11:33، ص06.

المطلب الثالث: مراحل مراقبة التسيير

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين، نجد أن مراقبة التسيير تمر بعدة مراحل وصولاً لهاته القرارات، نتطرق إليها بالترتيب فيما يلي⁽¹⁾:

أولاً: التنظيم: يعرف التنظيم بأنه: "تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات في ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها في كل المستويات وكل الاتجاهات".

أما التنظيم الإداري فإنه يهدف إلى منح السلطات للأشخاص الذين صدرت لهم واجبات، أي الربط بين السلطة والمسؤولية حتى يصبح كل شخص مسؤولاً ومسؤولية مباشرة عن تنفيذ هذه الواجبات المحددة طبقاً للمعايير المخططة.

وتشير إلى أن التنظيم الفعال- كما يرى الكثير من الكتاب- هو التنظيم المبني على مبادئ العلوم السلوكية التي تعتبر أساسية للفعالية وهي:

✓ حرية الاختيار الفردية المبنية على أساس النشاط الفردي، شريطة أن يكون الاختيار مبنياً على معرفة المشكلة والبدائل والعلاقات النسبية؛

✓ المشاركة النشطة في تشخيص المشكلات واتخاذ القرار أساس التنمية والتطور حيث تظهر الطاقات الكامنة غير المستعملة، أما تلقي التعليمات فهو من أوجه قصور التنظيم؛

✓ الثقة المتبادلة تعطي فهماً متبادلاً بدلاً من الاتصال في جانب واحد ولذلك فإن لصفات القيادة العليا في التنظيم أهمية قصوى في توفير جو من الثقة؛

✓ يتم النشاط في ضوء إطار للأهداف يحدده الاتجاه الذاتي بدلاً من الاتجاه الخارجي (الرئاسي) الذي يركز على النموذج البيروقراطي، وعلى ذلك فإن مسؤولية وضع الأهداف تكون بالمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء ومجموعات عمل متداخلة؛

✓ حل الصراعات يكون بالمواجهة والفهم وليس بالكتابة والمناورة أو الهروب أو الحل الوسط؛

1 قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة: "مطبوعة دروس في مراقبة التسيير"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015، ص/ص 30-35.

✓ الفرد مسؤول أساسا أمام نفسه عن أعماله وليس مسؤولا أمام شخص آخر، فالرقابة أساس ذاتية والرقابة الدورية رئاسية؛

✓ المعلومات والتقارير الرقابية للإرشاد في التخطيط والرقابة وليست لأسباب عقابية والسلطة التحفيزية (الإيجابية والسلبية) من منطق النتائج وليست من منطق مخالفة اللوائح أساسا؛
✓ يجب أن يعمل الفرد في عمل يمثل تحديدا لقدراته وليس مجرد عمل روتيني ممل.

ثانيا: التوجيه: يهدف التوجيه إلى المساعدة في التنفيذ الفعلي وذلك عن طريق إرشاد الأفراد في كافة المستويات الإدارية للقيام بواجباتهم المطلوبة للوصول إلى أحسن النتائج بأقل التكاليف، كما يشمل التوجيه الاتصال بالمرؤوسين وقيادتهم بحيث تتضح أهداف وسياسة المؤسسة وقواعد العمل بها، كما يهتم بكل أوجه نشاط المؤسسة حتى يمكن مراقبتها، وبشكل خاص التوجيه المحاسبي والتوجيه الإداري، فالأول يهدف إلى قياس الأحداث المالية لنشاط المؤسسة بواسطة النظم المحاسبية (نظام محاسبة التكاليف، نظام المحاسبة المالية، المحاسبة الإدارية... الخ) أما التوجيه الإداري فيهدف إلى إصدار التوجيهات والتعليمات.

ثالثا: المراقبة: يقول فايول أن الرقابة هي "التحقق من أن ما حدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة"، ويمكن تقسيم الرقابة على الأداء إلى قسمين هما:

1- **مراقبة الأداء المخطط:** عن طريق إجراء المقارنات بين نتائج التنفيذ الفعلي بالمعايير المخططة، فهذه المراقبة تستلزم وجود تخطيط، والتخطيط يستلزم وجود معايير تُتخذ أساسا لقياس كفاءة التنفيذ الفعلي، وتلعب مراقبة التسيير دورا مهما في مراقبة الأداء المخطط حيث تكتشف الانحرافات التي قد تنتج عن عملية المقارنة ثم تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح حلول لها؛

2- **مراقبة الأداء الفعلي:** وتهدف إلى التأكد من كفاءة الأداء الفعلي ومطابقة العمليات للقواعد والتعليمات التي تواجه الأفراد وتُخص المحاسبة في هذا المجال بتطبيق الأصول والقواعد الخاصة بالرقابة الداخلية على جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة.

رابعا: التقييم: يعبر عن مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط و إيجاد الانحرافات الناتجة عن عملية المقارنة وتحليلها ووضع حلول لها، ويكمن دور مراقبة التسيير في تحليل الانحرافات المخططة على تقديم البيانات الخاصة بتحليل الانحرافات وذلك بمقارنة نشاط المؤسسة في سنوات سابقة أو مقارنة بنشاط المؤسسات المنافسة.

خامسا: التقرير: بعد إجراء التقييم وما يتطلبه من إجراءات نصل إلى المرحلة الرقابية الأخيرة وهي إعداد التقرير، وهو عبارة عن توصيل نتائج التحليل إلى المستويات الإدارية لتصحيح أسباب هذه الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة، وبذلك فإن التقرير يهدف إلى تحقيق رقابة مباشرة على الأداء الجاري.

ويقوم دور مراقبة التسيير على إعداد وتديم التقارير المناسبة متضمنة معلومات شاملة عن الانحرافات وأسبابها وتحديد المسؤول عن حدوثها، وتمثل التقارير تغذية عكسية للمعلومات، ولذلك فإن التقرير الأمثل الذي يحقق الأهداف الرقابية، ويتطلب توفر فيه الشروط التالية:

✓ أن يكون مختصرا، ومركزا على المعلومات الأساسية و البيانات المؤثرة؛
✓ أن يكون دوريا وأن يرفع في الوقت المناسب، (وذلك لا يمنع بطبيعة الحال التقارير غير الدورية التي ترفع في مناسبتها)؛

✓ أن يكون معتمدا على الحقائق والبيانات المحددة والواضحة والتي يمكن من خلالها التعرف والوقوف على مدى تنفيذ البرامج وفقا لما ينتهي إليه التقرير؛

✓ أن يكون قادرا على إظهار الانحرافات الحقيقية ذات التأثير في كفاءة التسيير بالسرعة الملائمة؛
✓ أن يكون متعلقا بالمستقبل إضافة للماضي والحاضر، بحيث يكشف من خلاله ما هو متوقع في المدى الآجل.

غير أن هناك من يرى أن التنظيم وتقييم الأداء يعتبران من أعمال التخطيط، أما بقية المراحل فإنها تعتبر من أعمال الرقابة؛

ونرى أنه لا يمكن الفصل بين الرقابة والتخطيط فكلاهما مرتبط بالآخر، فالتخطيط يشمل وضع مجموعة من القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة لتحديد الأهداف، ووضع البرامج التي تؤدي إلى تحقيقها والتخطيط يقوم أساسا على الاختيار الأمثل لبدل من البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة؛

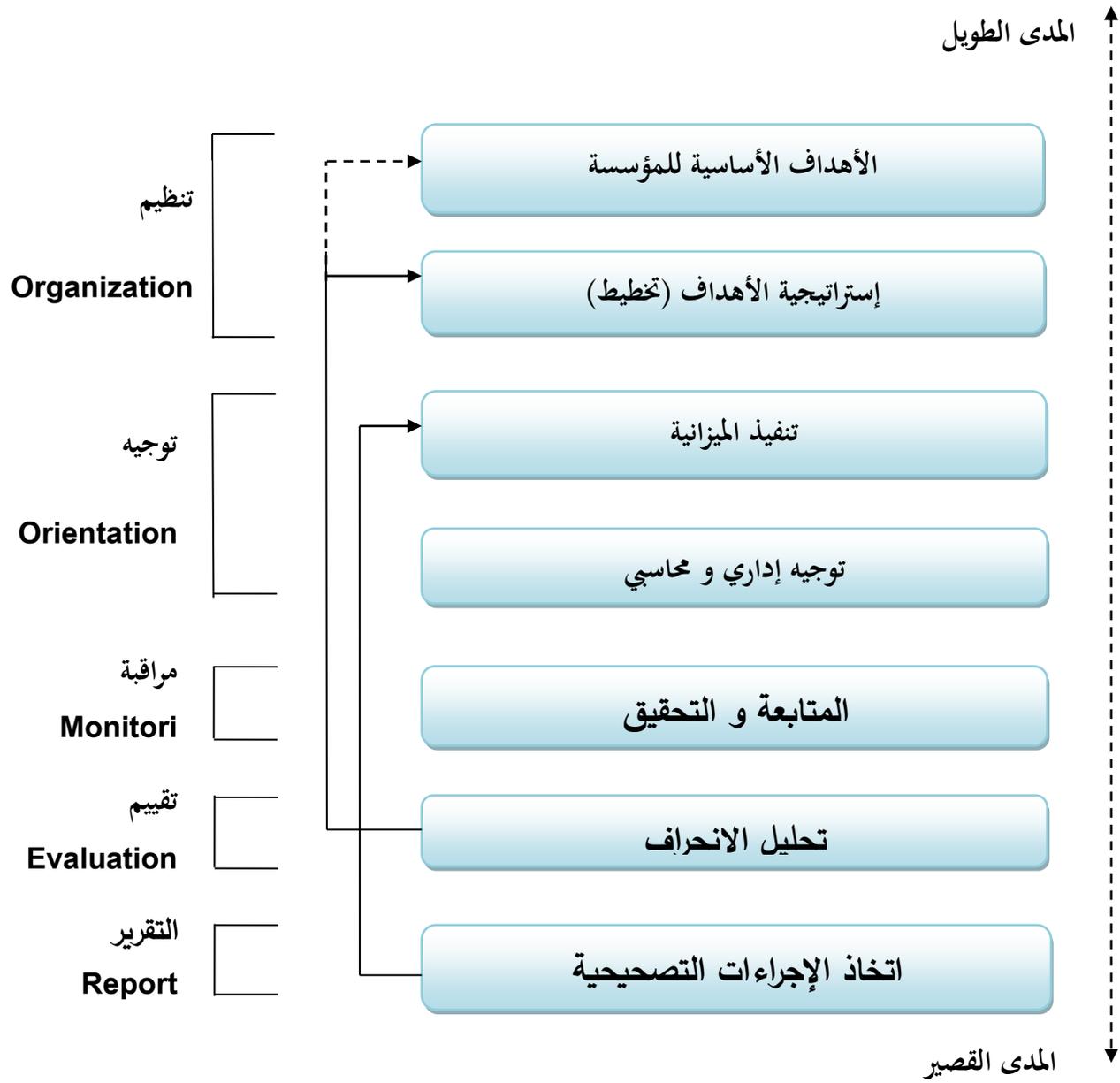
ومنه فإن مهمة التخطيط تشتمل:

✓ تحديد الأهداف العامة بوضوح حتى تتمكن الإدارة من تخطيط سياستها التي تبني عليها البرامج الزمنية التي تحدد عن طريقها الموارد المالية المتاحة؛

✓ اختيار السياسات المناسبة التي تحقق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة؛

✓ ترجمة البرامج الزمنية إلى موازنات تقديرية لمتابعة الأداء الفعلي والرقابة عليه.

شكل رقم (07): مراحل مراقبة التسيير



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مرجع سبق ذكره، ص 57، 59، 61.

المبحث الثاني: أدوات ومهام مراقبة التسيير

إن الاهتمام البالغ بالرقابة التسييرية أدى إلى ظهور نظام متطور هدفه الأساسي هو فرض الرقابة الكاملة والشاملة، ويعتبر نظام مراقبة التسيير من الأنظمة الهامة داخل المؤسسة لذلك يجب أن يطبق بشكل صحيح، ولكي يؤدي هذا النظام وظيفته بشكل جيد ويقوم بدوره الأساسي الذي وجد من أجله، يجب أن يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تعمل على تثبيت ركائزه داخل المؤسسة وتؤدي مهام مراقبة التسيير للوصول إلى الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير

إن نجاح أي مؤسسة مرهون بالتسيير الجيد لها وهذا ما تتميز به مراقبة التسيير كونه يضمن القيادة الفعالة للمؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها ومن أهم العوامل التي تساعد في ذلك أدوات مراقبة التسيير والتي نذكر منها فيما يلي:

أولاً: نظم المعلومات:

1- تعريف نظم المعلومات: "مجموعة من المدخلات والتي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة يتم معالجتها للوصول إلى مجموعة من المخرجات للحصول على نتائج أفضل مقارنة بالمعايير المحددة لقياس الفائدة أو المردود"⁽¹⁾.

2- موارد نظم المعلومات: يعتمد نظام المعلومات على الموارد التالية⁽²⁾:

1-2- موارد بشرية: يعتبر المورد البشري أهم مورد نظم المعلومات وله نوعين أساسيين:

✓ المستخدمين النهائيين: هم من يستخدمون نظم المعلومات بصفة مباشرة كرجال البيع، المحاسبين المديرين، المهندسين...؛

✓ الأخصائيون: هم من يطورون ويشغلون نظام المعلومات ويشملون أفراد مثل محللو النظام، مطوري البرامج ومشغلي النظام؛

2-2- موارد مادية: وهي المعدات وتتضمن جميع الأجهزة المادية والموارد المستخدمة في تشغيل المعدات؛

2-3- موارد برمجيات: تتمثل في جميع أنواع تشغيل البيانات وتشمل كل البرامج والإجراءات؛

1 فايز جمعة النجار: "نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2013، ص: 39.

2 خشعي عفاف: "استخدام الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فحص محاسبي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 30.

2-4-موارد بيانات: مثل توظيف المنتجات، ملفات العملاء، ملفات العاملين، وقواعد مبيعات المخزون...؛

2-5-موارد شبكات: مثل شبكات الاتصال كالانترنت وكل الوسائط كالكابلات والأقمار الصناعية...

ثانيا: لوحة القيادة: تلعب لوحة القيادة دورا هاما في عملية مراقبة التسيير كونها تظم مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق العمل أو مسؤول ما للمساعدة في اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة في عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقب التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها، على غرار أنها عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر⁽¹⁾؛

ثالثا: التكلفة المستهدفة: لا تتعلق بعملية حساب التكاليف مثل الطرق الأخرى، وإنما هي أداة من أدوات مراقبة التسيير التي تهدف إلى الوصول إلى تكلفة محددة، هذه التكلفة تعتبر كهدف تحاول المؤسسة الوصول إليه ابتداء من المراحل الأولى لتصميم المنتج وخلال دورة حياة المنتج.

التكلفة المستهدفة تعتبر من أدوات التسيير التقديري للتكاليف التي يتم تبنيتها ابتداء من مرحلة تصميم المنتج، وكل القرارات المتعلقة بنمذجة المنتج المستقبلي تكون موجهة نحو تحقيق هذه التكلفة.

التكلفة المستهدفة يتم تحديدها بناء على متطلبات أو قيود السوق (سعر البيع) وكذلك على أهداف الربح للمؤسسة، هذه الطريقة تركز أساسا على فكرة أن سعر البيع يتم تحديده من طرف السوق، فالسعر لا يحدد على أساس التكلفة، على العكس نجد أن تكلفة المنتج يجب أن يتكيف حسب سعر السوق⁽²⁾؛

رابعا: طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC: عرفت على أنها طريقة لحساب التكاليف بحيث تقوم بتوزيع هذه التكاليف على أنشطة المؤسسة، ومن هنا تحميلها للمنتجات أو الخدمات انطلاقا من ما تستخدمه هذه المنتجات أو الخدمات من أنشطة.

وتسند هذه الطريقة على فلسفة على استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكلفة، حيث أن الأنشطة تستخدم الموارد المتاحة في حين أن الوحدات المنتجة تستهلك تلك الأنشطة، ومن ثم يجب أن ننسب التكاليف إلى

1رحيم حسن، بونفيع أحمد: "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04 ديسمبر، 2008، الجزائر، ص3.

2عبد القادر لوقاق: "محاضرات في مراقبة التسيير"، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017، ص42.

أنشطة معينة، ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة إلى المنتجات التي تخلق الطلب على موارد هذه الأنشطة، وبالتالي تقوم طريقة المحاسبة على أساس الأنشطة على مبدأ رئيسي موداه الربط بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم تلك الموارد، ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والمنتج النهائي سواء كانت وحدات منتجة أو خدمات أو عملا أو مشروعا.

وفي الأخير يمكن القول بأنها نظام محاسبي وإداري متطور يهدف إلى تخصيص التكاليف غير المباشرة بشكل دقيق و موضوعي، بغرض زيادة فعالية نظام التكاليف من خلال تحليل الأنشطة اللازمة لأداء المنتجات أو الخدمات وحساب تكلفة كل نشاط أو مجمع تكلفة على حدة، ومن ثم ربطها بالمنتجات أو الخدمات⁽¹⁾.

خامسا: المحاسبة: المحاسبة نظام تنظيم وتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وتعتبر أداة أساسية للممارسة الحسنة للتسيير ومراقبة التسيير، كما أدى استعمال المحاسبة الحديثة وسائل الإعلام الآلي إلى الحصول على معلومات ذات فائدة كبيرة للمسؤولين خاصة في مجال اختيار فعالية الأنشطة التي تبحث في الإنتاجية، الربحية والإبداع.

تهدف المحاسبة إلى تجهيز المسير وخاصة مراقب التسيير بكل ما يسهل عليه إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل التسيير بسرعة وفعالية.

يوجد العديد من المحاسبات وأهمها المحاسبة العامة والتي تسمى بالمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والتي تسمى بمحاسبة التكاليف⁽²⁾.

سادسا: الموازنات التقديرية: الموازنة عبارة عن تقدير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة وتعرف على أنها أسلوب للتقديريقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات⁽³⁾.

كما تعتبر الموازنات التقديرية أحد أساليب المحاسبة الإدارية التي تستخدمها الإدارة لغرض تحقيق الاستخدام الأمثل و الرشيد للموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي قامت عليها تلك الوحدة، وتمثل

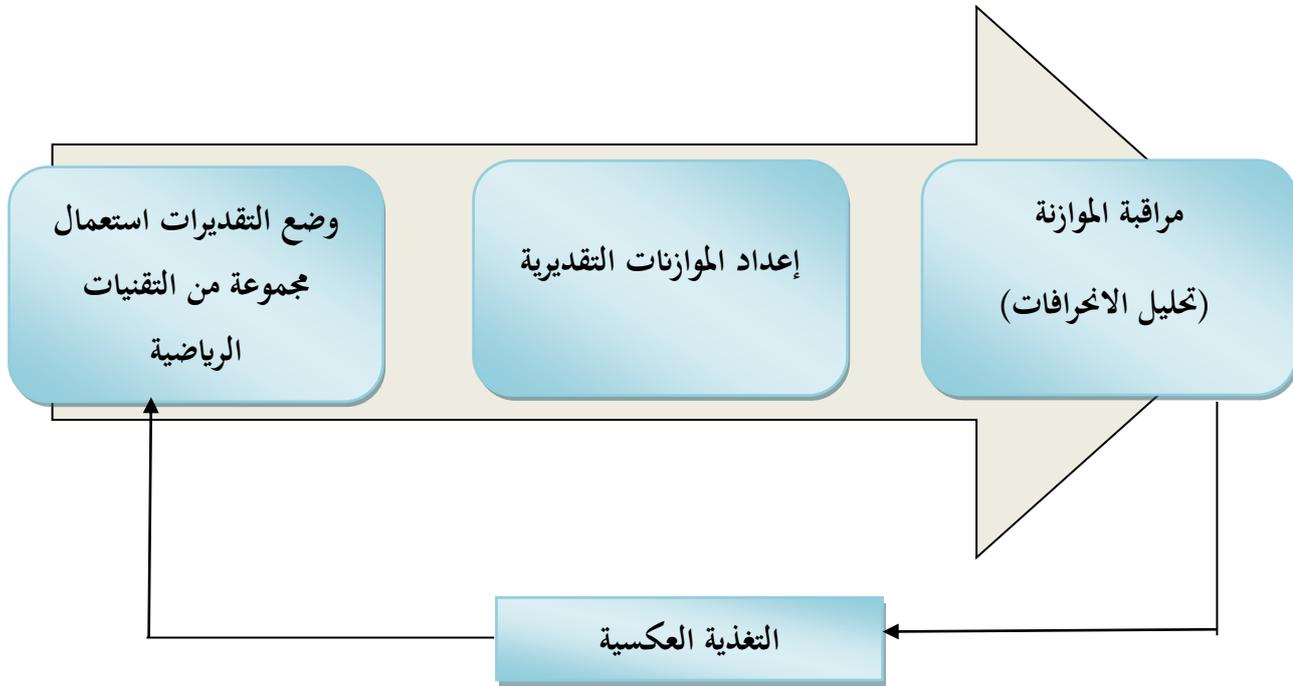
1 محمد الخطيب نمر: "محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC في قطاع الخدمات الجامعية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04، 2013، ص74.

2 نعيمة يحيوي: "سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير"، ماستر تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، د. سنة النشر، ص04.

3 فركوس محمد: "الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص04.

الخطط المستقبلية للوحدة الاقتصادية بشكل كمي، فهي تقوم أساسا على ضوء الظروف المستقبلية المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المحيطة⁽¹⁾.

شكل رقم (08): الشكل العام للمسار الموازي



المصدر: عبد القادر لقواق: "محاضرات في مراقبة التسيير"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص: 04.

سابعاً: التحليل المالي: التحليل المالي تم ذكره بالتفصيل.

المطلب الثاني: مهام مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير مجموعة من المهام هي⁽²⁾:

أولاً: مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القوائم بهذه المهمة على الإصغاء (l'écoute) للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد أنه يسعى إلى جمع المعلومات

1 محمد موسى محمد النجار: "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة رقابة و تخطيط"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المحاسبة و التمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 17.

2منتدى الموارد البشرية نقلا عن: <https://hrdiscussion.com/hr90996.html>.

ذات صبغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن طريق جملة من الخصائص:

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

2- **عدالة التوزيع:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة؛

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

ثانيا: مراقبة الجودة: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها.

إن موضوع إدارة الجودة هي اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مرجعية التنظيم الدولي (IOS) بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن وراءها ضمان استمرارية المؤسسة.

ثالثا: إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، والعكس صحيح و عليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة؛

- تأدية العمليات على المستويات الحاسوبية كالإنتاج، التمويل... الخ، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت؛

- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات؛

- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

رابعاً: التنسيق الهيكلي: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة ولذلك لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص:

- وضع الأهداف؛
- وضع الميزانيات؛
- وضع مؤشرات لتقييم.

المبحث الثالث: الخزينة بين التحليل والتسيير

إن الغاية من تسيير الخزينة هو إحكام السيطرة والرقابة على مستوى معين من النقد الموجود في المؤسسة والاحتفاظ به للاحتياجات المستجدة في المستقبل، في مبحثنا هذا سنحاول الإجابة على الأسئلة التالية: بماذا نقصد بتسيير الخزينة؟ ما هي وضعياتها؟ وكيف يتم تحليل وتسيير هذه الوضعيات؟.

المطلب الأول: مفاهيم حول الخزينة

يمكن النظر للخزينة بمفاهيم عديدة هي:

أولاً: المفهوم التقليدي للخزينة: ينظر للخزينة حسب هذا المفهوم على أنها الفرق في لحظة معينة بين المصادر الموضوعية لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن هذا النشاط.

ويتضح من خلال هذا التعريف أن مفهوم الخزينة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمصادر المتعلقة بتمويل نشاط المؤسسة واحتياجات هذا الأخير، ويمكن تصنيف المصادر الممولة للنشاط كما يلي:

1- **المصادر المرتبطة مباشرة بدورة الاستغلال:** أو ما يعرف بالمصادر الدورية لأنها تتجدد دورياً وتتناسب مع هذه الدورة، وتتمثل في التسهيلات الممنوحة للمؤسسة من طرف الموردين، وبعض الديون الأخرى قصيرة الأجل غير المالية الناتجة عن دورة الاستغلال؛

2- **المصادر غير المرتبطة بدورة الاستغلال:** وتعرف بالمصادر غير الدورية، مثل الأموال الخاصة والديون الطويلة والمتوسطة الأجل.

كما يمكن تصنيف الاحتياجات الناتجة عن النشاط إلى نوعين:

1- **الاحتياجات المرتبطة أساساً بدورة الاستغلال:** (شراء، إنتاج، بيع) وهي ما تعرف بالاحتياجات الدورية، فهي تتجدد بمعدل يتناسب مع دورة الاستغلال، وتتمثل في الائتمان الممنوح للعملاء، والرسوم المستحقة على المبيعات...؛

2- **الاحتياجات غير المرتبطة بدورة الاستغلال:** وهي الاحتياجات الدائمة أو غير الدورية، مثل الأراضي، المباني...

من هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء طويلة أو قصيرة الأجل، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة.

من هذا المنظور تعتبر الخزينة صورة لكل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء قصيرة أو طويلة الأجل، وهذا ما يتطلب وجود أموال جاهزة باستمرار لمواجهة الاحتياجات المختلفة، وهي تعكس حالة التسيير المالي للمؤسسة⁽¹⁾.

ثانيا: **المفهوم النقدي للخزينة:** الخزينة هي مخزون نقدي يتوقف مستواه على مميزات هيكلية استخدامات وموارد المؤسسة، هذا الهيكل يمكن تعريفه استنادا إلى درجة التقارب النقدي الخاص بمختلف أقسام استخدامات وموارد المؤسسة.

1- التقارب النقدي للاستخدام: يتميز بخاصيتين:

1-1- **السيولة:** تتوقف على مدى سرعة تحول الاستخدام (الأصل) إلى سيولة، وهي النقود السائلة الجاهزة لمعاملات المؤسسة؛

1-2- **المتاح:** وهو قدرة عناصر الأصول على توفير النقدية دون إحداث توقف في نشاط المؤسسة.

2- التقارب النقدي للموارد: ويتميز أيضا بخاصيتين:

1-2- **الاستحقاق:** ويتعلق بقدرة تسديد القرض؛

2-2- **عدم الاستمرار:** ويعبر عن إمكانية سحب المورد (عنصر من عناصر الخصوم) من دورة تمويل المؤسسة⁽²⁾.

ثالثا: **المفهوم التفاضلي للخزينة:** تعبر خزينة المؤسسة عن رصيد لمجموع الموارد ومجموع الاحتياجات، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

تظهر الخزينة في هذا التعريف كنقطة وصل بين الأجل الطويل الممثل ماليا برأس المال العامل، و الأجل القصير الممثل ماليا باحتياجات رأس المال العامل، وفي هذا الجانب التفاضلي ترتبط الخزينة بالخزان النقدي أين تلتقي فيه نوعين من التدفقات النقدية هما:

1 قمان مصطفى: "محاضرات تسيير الخزينة"، مالية وتسيير بنكي دولي، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، المحاضرة 1، ص: 2.

2 بوحلوة باديس: "الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003، ص: 3.

1- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل الطويل أو الاستثمار نتيجة العمليات المالية الخاصة بأعلى الميزانية والقائمة على تعديل رأس المال العامل؛

2- التدفقات النقدية المجمعة في الأجل القصير (شراء، إنتاج، بيع) نتيجة العمليات المالية الخاصة بأسفل الميزانية، والتي تقوم بتعديل مستوى احتياجات رأس المال العامل⁽¹⁾.

رابعاً: المفهوم الديناميكي للخزينة: وهو مقياس لحظي ناتج عن الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المرتبطة أساساً بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، فجوهر الخزينة إذن هو ضمان الحركة المستمرة للتدفقات النقدية حيث تشمل التدفقات الداخلة على تلك الأموال التي حصلت عليها المؤسسة من أطراف متعددة (المساهمون، البنوك، الزبائن...) لمواجهة الاحتياجات المتعلقة بالتدفقات الخارجة (أجور المستخدمين، تسديد الديون)⁽²⁾.

المطلب الثاني: تحليل وضعيات الخزينة

بالعودة إلى الفصل الأول من دراستنا نجد أننا قد تطرقنا إلى أن الخزينة، والتي هي الفرق بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل، وقد ميزنا ثلاث حالات (عجز، فائض، مثلى)، في هذا المطلب سنحاول تفصيل التعقيب.

أولاً: حالة العجز في الخزينة: وتتمثل في حدوث إحدى الحالات التالية⁽³⁾:

1- حالة خطأ في السياسة المالية للمؤسسة: يحدث عجز في الخزينة إذا أخلت المؤسسة بقاعدة التوازن المالي الأدنى أو الأعلى وقامت بتمويل الاستثمارات باستخدام موارد قصيرة الأجل، الأمر الذي يؤدي إلى حالة انكسار في رأس المال العامل مع بقاء الاحتياج في رأس المال العامل في وضعه الطبيعي وتكون خزينة إجمالية سالبة.

يتم معالجة هذا الوضع بتصحيح الخطأ عن طريق مجموعة من الإجراءات، منها التنازل عن جزء من الاستثمارات أو الحصول على قرض طويل الأجل وذلك لتصحيح مسار رأس المال العامل؛

1 بوخلوة باديس: "المرجع السابق"، ص: 2.

2 قمان مصطفى: "مرجع سبق ذكره"، ص: 3.

3 عبد الغفار حنفي: "أساسيات التمويل والإدارة المالية"، دار الجامعة الجديدة، 2002، مصر، صص: 158-159.

2- **حالة نمو سريع وغير متحكم فيه:** إذا قدمت المؤسسة على تحقيق معدلات نمو في رقم الأعمال أكبر من إمكانياتها المالية الحالية فإن ذلك يؤدي إلى تضخيم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي وبالتالي تستهلك الفوائض المالية ويحدث عجز في الخزينة.

يمكن إعادة التوازن المالي من جديد خلال إعادة النظر في المخطط التنموي للمؤسسة بالرجوع عن استهداف أسواق إضافية وتركيز الجهود التجارية والاستثمارية والصناعية على حسب حصة سوقية تتناسب والإمكانيات المالية للمؤسسة، وبهذا ينخفض رقم الأعمال وتنخفض معه الاحتياجات الناجمة عن دورة الاستغلال بحيث يمكن تغطيتها باستخدام رأس المال العامل؛

3- **حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال:** في كثير من الأحيان يتم تسيير عناصر الاستغلال بشكل عشوائي يظهر من خلال تباطؤ شديد في دوران المخزون ومنح آجال طويلة للعملاء، قبول آجال قصيرة للموردين، هذا التسيير يؤدي إلى تضخيم غير طبيعي في الاحتياج في رأس المال العامل يؤدي إلى التهام رأس المال العامل وكافة موارد الخزينة ومن ثم يحدث خلل مالي يتمثل في عجز الخزينة.

للخروج من هذا المأزق على المؤسسة تبني سياسة علمية دقيقة وصارمة تمس من تسيير المخزونات، والعلاقة الدائنية مع العملاء والموردين بشكل فعال يضمن مستوى أدنى من السيولة النقدية في الخزينة؛

4- **حالة الخسائر المتراكمة:** إذا حققت المؤسسة خسائر متتالية فإن ذلك يؤدي إلى تآكل الأموال الجماعية مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يليب احتياجات رأس المال العامل الإجمالي وبالتالي تتحقق خزينة سالبة و المعبرة عن حالة خلل في التوازن المالي.

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

1-4- **على المستوى الداخلي:** وذلك بترشيد الإنفاق وتدنية التكاليف بالتوجيه نحو الرشادة في الاستهلاك باستخدام النظم المتخصصة في ذلك؛

2-4- **على المستوى الخارجي:** وذلك بمحاولة إنعاش رقم الأعمال عن طريق مخطط تسويقي محكم يهدف إلى تعظيم الحصة السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

5- **حالة تدهور النشاط:** في حالة مواجهة مشاكل تسويقية ناجمة عن المحيط فهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض الإيرادات و ارتفاع في التكاليف حيث تنخفض قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي مما يؤثر على مستويات رأس المال العامل وتتحول هذه الحالة إلى الخسائر المتراكمة؛

6- **حالة إفلاس عميل مهم:** إذا كانت السياسة التسويقية للمؤسسة تركز على تلبية حاجات عميل وحيد فإن أي تغير في وضعيته المالية يحدث آثار مباشرة على وضعية المؤسسة مثل حالة الإفلاس واختفاء هذا العميل مما يؤدي إلى انخفاض حاد في رقم الأعمال و تنتقل إلى حالة تدهور النشاط.

إن كلا الحالتين السابقتين لهما خلفية تتعلق بمكانة المؤسسة في السوق، حيث كان السبب في تدهور الخزينة ناتج عن الانخفاض في النشاط نتيجة للتقلص التدريجي لحجم عملاء المؤسسة، وبالتالي فإن الحلول الكفيلة بتصحيح الوضع تتمحور حول تحسين الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة لذلك وذلك في حالة قابلية الوضع للتصحيح، أما في الحالة المعاكسة وهي حالة طفرة تكنولوجية جديدة يملكها المنافس وحال ظهور منتجات جديدة وغيرها، فما على المؤسسة إلا الانسحاب وتغيير النشاط.

ثانيا: حالة الفائض في الخزينة: تحدث هذه الحالة إذا كان رأس المال العامل أكبر من احتياجات رأس المال العامل هذا يعني ان المؤسسة تقوم بتجميد قسط أو جزء من أموالها لتغطية احتياجات رأس المال العامل مما يطرح مشكلة الربحية، وعليه يجب على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية أو تمديد آجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد⁽¹⁾؛

ثالثا: حالة الخزينة صفرية (مثلى): إذا كان رأس المال العامل = احتياجات رأس المال العامل

وهذا يعني أن المؤسسة محافظة على توازنها المالي ولكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية في المدى القصير جدا، والخزينة المثلى هي التي تحقق السير العادي للمؤسسة ولا توقعها في مشكلة الخلل بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل.

غير أنه في التسيير اليومي للخزينة يمكن إيجاد عراقيل و مشاكل خلال فترات من السنة، كأن يكون النشاط موسميا نتيجة ارتفاع احتياجات رأس المال العامل أو وجود احتياجات خارج الاستغلال.

1 عبد القادر حددي: "تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي المالي الجديد"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، محاسبة ومالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، 2011، ص: 26.

وعليه يمكن استنتاج أن الخزينة المثلى هي الوضعية التي تكون فيها الخزينة مساويا للصففر، و أن الاستغلال الأمثل للموارد حسب ما توفره الإمكانيات هو الهدف في كل المؤسسات، خاصة مدة استحقاقية الخصوم فتعمل المؤسسة على التقريب بين المردودية من جهة (استعمال كل الموارد المتاحة) و السيولة أي القدرة على التسديد (ضمان السيولة) من جهة أخرى، ولكي يتم هذا يجب التحكم في السيولة حسب كل وضعية، وهذا انطلاقا من التأثير على رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل⁽¹⁾.

المطلب الثالث: تسيير وضعيات الخزينة:

انحراف الخزينة يكون إما لفائض أو عجز، ويوجد نوعين من القرارات المتعلقة بتسيير انحرافات الخزينة، قرارات متعلقة بتوظيف فائض الخزينة، وقرارات متعلقة بتمويل العجز في الخزينة.
أولا: قرارات توظيف فائض الخزينة: ويمكن أن يأخذ الأشكال التالية⁽²⁾:

1- التوظيف خارج السوق المالي:

- 1-1- التسديد المسبق للديون المالية: يسمح بالتسوية المسبقة للموردين وكذا شراء مخزونات إذا كانت السوق مناسبة؛
- 2-1- شراء المواد الأولية: خاصة إذا تحققت فرضية ارتفاع الأسعار، لكن يمكن أن تحمل المؤسسة تكاليف إضافية (تكاليف التخزين ، ضياع المواد..)؛
- 3-1- الودائع لأجل: هي الأموال المجمدة في حساب بنكي تدر فوائد مبينة في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب؛
- 4-1- أذونات الصندوق: هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك لتمكنه من الحصول على الأموال، لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وتعتبر اعتراف من البنك نحو الحاملين؛
- 5-1- اقتناء سندات الاستحقاق: يبيع البنك سندات المؤسسة ويحتفظ بإمكانية إعادة شرائها خلال أجل محدد وبسعر محدد مسبقا.

1 عبد القادر حددي: "المرجع السابق"، ص.ص: 26-27

2 بوزار السعيد أسماء: "أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مالية المؤسسة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص. ص 28-29 .

2- التوظيف عن طريق السوق المالي:

1-2- **سندات الخزينة القابلة للتداول:** تصدر من طرف الدولة، الفوائد تدفع عند الاكتتاب بالنسبة للسندات التي مدتها أقل من السنة وتدفع سنويا في الحالات الأخرى، أهمية مدة التداول للسندات القابلة للتداول يضمن سيولة حتى بالأحجام الكبيرة للمستثمرين ويمكنهم من إيجاد حل بديل مهم نسبيا من أجل التوظيفات قصيرة الأجل؛

2-2- **شهادات الإيداع:** هي سندات لحقوق قابلة للتداول من طرف البنوك بشكل مستمر حسب الطلب، ولها معدل ثابت وهي قابلة للتداول على شكل سند في السوق الثانوي؛

2-3- **سندات الخزينة:** يطلق عليها أحيانا بالورقة التجارية، وهي عبارة عن سندات الحقوق تصدرها المؤسسة في السوق النقدية، مدة حياتها قصيرة جدا حوالي شهر إلى شهرين، تصدر على شكل قسائم وتحقق معدل فائدة ثابت؛

2-4- **الأسهم:** التوظيف في الأسهم يتطلب متابعة مستمرة للسوق الثانوي؛

2-5- **شركة استثمارات ذات رأس مال متغير:** هي شركة بالأسهم التي وضعيتها تقوم على تسيير محفظة القيم المنقولة (أسهم، سندات...); للحيازة على هذه السندات تصدر أسهم كلما أراد مساهم تحقيق توظيف؛

2-6- **صناديق التوظيف المشتركة:** هي تنظيمات ليست لها شخصية معنوية، فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة، تنوع عن طريق حصص اسمية، عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة إعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب من حاملي الحصص.

ثانيا: قرارات تمويل عجز الخزينة: ونميز ما يلي:

1- **التمويل الداخلي: (التمويل الذاتي):** لفهم عملية حساب القدرة على التمويل الذاتي يجب إدراك طبيعة مخصصات الاهتلاكات والمؤونات، والتي تعتبر مصاريف محسوبة لكنها لا تشكل أي تأثير على الخزينة، ونتحصل عليه من خلال مجموع النتيجة الصافية و مخصصات الاهتلاكات والمؤونات⁽¹⁾:

القدرة على التمويل الذاتي = النتيجة الصافية - مخصصات الاهتلاكات والمؤونات

ويمكن حساب هذا المؤشر اعتمادا على الفائص الإجمالي للاستغلال حسب العلاقة التالية:

القدرة على التمويل الذاتي = الفائص الإجمالي للاستغلال - المصاريف المالية الصافية - المصاريف

الاستثنائية الصافية - الضرائب على الأرباح

1بوخلوة باديس: "مرجع سبق ذكره"، صص: 69-70.

حساب التمويل الذاتي يتم من خلال تخفيض مكافأة رأس المال من القدرة على التمويل الذاتي حسب العلاقة التالية:

$$\text{التمويل الذاتي} = \text{القدرة على التمويل الذاتي} - \text{مكافأة رأس المال.}$$

2- التمويل الخارجي: تأخذ القروض قصيرة الأجل عدة أشكال أهمها:

1-1-1- قروض الخزينة: التي تقوم على الحقوق التجارية:

1-1-2- الخصم: تستعمل الأوراق التجارية لتسهيل العمليات بين الزبائن والموردين، تتراوح مدة استحقاقها بين 30 و90 يوم، خلال هذه المدة قد يحتاج حامل الورقة إلى سيولة فيلجأ إلى البنك لخصمها، والخصم يلزم البنك بدفع القيمة الحالية للورقة في الحال مقابل عمولة (سعر الخصم)⁽¹⁾؛

2-1-2- قروض تعبئة الحقوق التجارية: يعتبر هذا القرض بديل للخصم (في حالة عدم حيابة المؤسسة الأوراق التجارية)، هذا الشكل يسمح بتعبئة حقوق المؤسسة خلال عشرة أيام في ورقة وحيدة وحسمها لدى البنك، هذه العملية لا تقدم نفس ضمانات الخصم الكلاسيكي؛

3-1-2- قرض مقابل فواتير: تتنازل المؤسسة على حقوقها مع الزبائن لصالح شخص معنوي يدعى، وهو عبارة عن شركة قرض تشتري الفواتير وتلتزم بالتحصيل من الزبائن مقابل عمولة، وتعود بالفائدة على المؤسسة من خلال التخلص من جزء كبير من المخاطر حيث يتحملها، والتخلص كذلك من التسيير الإداري للزبائن بالتالي ينتهي مشكل العملاء.

2-2- القروض الأخرى للخزينة:

1-2-2- القرض المؤكد للخزينة: يعطي هذا القرض الاحتياجات الدائمة وتصل مدته إلى سنتين؛

2-2-2- السحب على المكشوف: هو المبلغ الذي يسمح للبنك للمؤسسة بسحبه حيث يصبح حسابها الجاري مدين واللجوء إلى هذا القرض يعبر عن وجود عجز حاد في رأس المال العامل؛

3-2-2- تسهيلات الصندوق: تلجأ المؤسسة إليها لتغطية عجز على مستوى صندوقها (لا يكون هناك توازن بين المدفوعات والمقبوضات)، تكون قيمة تسهيلات الصندوق أقل من رقم أعمال المؤسسة بما فيه الرسم، ومدته أقل من سنة؛

1 عبد الغفار حنفي، "أساسيات التمويل والإدارة المالية"، مرجع يبق ذكره، ص: 436.

خلاصة الفصل

بعد النظر في مفهوم مراقبة التسيير نلخص أن كل مؤداه أن هاته الأخيرة تعتبر حلقة رئيسية من حلقات إدارة المؤسسة، كزنها تصبو إلى توفير كل المعلومات المتعلقة بالأنشطة بصفة تنبؤية وتجنب المؤسسة الوقوع في الانحرافات والأخطاء وتصحيحها آنيا.

هذه الأهمية البالغة لمراقبة التسيير جعلها العمود الفقري للخزينة، بحيث أن واجبها (الخزينة) توفير الوسائل المالية التي تكون المؤسسة بحاجة إليها في أقرب وقت وبأقل تكلفة، كما أن مؤشر صحة وسلامة كل مؤسسة هو قدرتها على التحكم في السيولة التي بحوزتها والذي يمكنها من ضمان استمراريتها، وعليه فإن تسيير الخزينة أصبح امرا ضروريا في كل مؤسسة نظرا لتأثيرها المباشر على الوضعية المالية، فكل نشاطاتها سواء المرتبطة بالاستغلال أو خارجه تكون من اختصاص الخزينة.

الفصل الثالث



تمهيد الفصل الثالث:

بعد أن تعرضنا لماهية التحليل المالي وكونه أداة من أدوات مراقبة تسيير الخزينة تبقى دراسة نظرية دون إسقاطها على الجانب العملي، وعليه سنقوم بدراسة تطبيقية لشركة الإسمنت بسور الغزلان جيكا (GICA)، لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي.

نتطرق في هذه الدراسة إلى التحليل المالي للسنوات 2015، 2016، و2017، طبعا بعد إعطاء لمحة موجزة على نشأة المؤسسة وتعريفها وهيكلها التنظيمي، نقوم باختصار الميزانيات المالية للسنوات السالفة الذكر، ثم نعرض أهم المؤشرات والنسب المالية المتعلقة بالخزينة بالتعليق عليها من خلال إبراز نقاط القوة والضعف في تسيير الخزينة.

كل هذا ستم معالجته من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة؛

المبحث الثاني: مراقبة تسيير الخزينة بواسطة مؤشرات التحليل المالي؛

المبحث الثالث: مراقبة تسيير الخزينة بواسطة نسب التحليل المالي.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة -

تكتسب شركة الإسمنت بسور الغزلان أهمية كبيرة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية إذ تلي جزء كبير من احتياجات المؤسسات على المستوى الوطني وكذا الأفراد فيما يخص مادة الإسمنت، وأيضاً تغطي أكبر جزء من احتياجات منطقة الوسط، كما لها دور كبير في توزيع المداخيل وذلك عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالموردين والزبائن وفي هذا المبحث سنعرض بطاقة تعريفية عن شركة الإسمنت بسور الغزلان وذلك من خلال النقاط التالية:

لمحة تاريخية عن الشركة، وتعريف بالشركة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة

في إطار مخططات التنمية الاقتصادية الكبرى التي اتبعتها الجزائر في بداية 1974 خاصة بعد ارتفاع سعر البترول الذي وصل إلى 49 دولار للبرميل الواحد تم إنشاء مؤسسات اقتصادية هامة والتي تم إخضاعها لقانون الصفقات العمومية بمرسوم رقم SNMC من بينها الشركة الوطنية لمواد البناء 145، 82 وهي شركة تجارية، كما أنها شركة اقتصادية هدفها إنتاج الإسمنت وتحقيق الربح وتقديم أجود الخدمات تحت شعار " أجمل وأجود الخدمات".

ولقد مرت منذ نشأتها سنة 1980 بمراحل سيطرت الشركة فيها على السوق الوطنية بسبب حاجات السوق المتزايدة آنذاك، أمت تسييرها فكان من طرف الوزارة الوصية، فهي المحددة لمختلف السياسات على المدى الطويل والمتوسط مثل سياسة الأجور وسياسة التسعير والتسويق، وقد كانت عبارة عن شركة عمومية محلية تحت اسم الشركة الوطنية لمواد البناء إلا أنها لم تدم طويلاً ، ولقد تم تقسيمها بسبب*:

- ✓ عدم وجود تحديد دقيق لمستويات اتخاذ القرارات مما أدى إلى تداخل المهام؛
- ✓ عدم ملائمة القرارات الموضوعية من طرف الجهات المخططة للواقع العملي للشركة؛
- ✓ البيروقراطية والشعور باللامسؤولية؛
- ✓ كبر حجم الشركة وصعوبة التحكم فيها؛
- ✓ وقد صدر قرار بتقسيم شركة الإسمنت إلى العديد من المؤسسات الفرعية سنة 1983 وكل شركة مختصة في إنتاج منتجات معينة؛
- ✓ فهناك مؤسسات تنتج القرميد ومؤسسات مختصة في إنتاج الرمل وأخرى في إنتاج الإسمنت وهذا الأخير تم تقسيمه إلى مؤسسات جهوية هي:

*-وثائق المقدمة من المؤسسة.

✓ الشركة الجهوية للإسمنت بالغرب بالERCOC؛

✓ الشركة الجهوية للإسمنت للشرق بالERCE؛

✓ الشركة الجهوية للإسمنت للوسط بالERCC وهي الشركة محل الدراسة.

وفي 2008 أصبحت هذه الشركة شركة مساهمة ذات رأسمال 9.1 مليار د ج ذات سجل تجاري 98B0282105 وتشخيص جبائي 099810398130121 ورقم مادة* 10385858011.

المطلب الثاني: التعريف بشركة الإسمنت

تقع شركة الإسمنت على فج بكوش في الطريق الوطني رقم 5 وتبعد عن مدينة سور الغزلان بحوالي 00.7 كم، وعن مقر ولاية البويرة ب 25 كم، وتقع على بعد 120 كم جنوب شرق الجزائر العاصمة، تربع على مساحة 41.1 هكتار.

وفي تاريخ 1979/11/26 تم إمضاء العقد الخاص بإنشائها أما انتشارها فكان في 1980/02/26 من قبل شركة دنماركية، وبدأ إنتاج الإسمنت في 1983/10/20، وقدرت تكاليف الإنتاج ب 1231668943 دج علما أنها تأسست برأسمال قدره 246 مليون دينار، وتصل قدرة إنتاجها من CPJ45 , CPJ55 3000 طن إلى 1000000 طن ، وكانت تنتج خمسة أنواع من الإسمنت CPJ فقط وذلك لكثرة الطلب على هذا النوع وعدم طلب CPJ45 أصبحت تنتج CPA55 - CRC - CPC الأنواع الأخرى ، إما بالنسبة للطاقة البشرية فهي تشغل من العمال حوالي 496 و 151 من الإطارات والمنفذون 208 ونظام العمل في هذه الشركة هي 3X8 فرق مقسمة إلى ثلاث فرق كل فرقة تعمل 8 ساعات ، فيما يتم التناوب بين الفرق كل ثلاثة أيام*.

1- فرقة تعمل من السادسة صباحا إلى الثانية بعد الظهر؛

2- فرقة تعمل من الثانية بعد الظهر إلى الثامنة ليلا ؛

3- فرقة تعمل من الثامنة ليلا إلى السادسة صباحا .

أما عمال الإدارة يعملون بالنظام العادي من الأحد إلى الخميس من الساعة الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء تتخللها فترة استراحة.

تتضمن هذه الوحدة بإنتاج الإسمنت*:

*-وثائق المقدمة من المؤسسة.

†-وثائق المقدمة من المؤسسة.

‡-وثائق المقدمة من المؤسسة.

- محجرة لسحق المواد الأولية سعة 1000 طن/سا؛
- تجنيس مسبق وخزن حجر الكلس سعة 3500 طن/سا؛
- تجنيس مسبق وخزن الطين سعة 3000 طن/سا؛
- مطاحن خام طيركسيونيدان 4.6م قطر، طول 9.75م + 2.08م سعة 2 X 140 طن/سا؛
- خزانات التجنيس سعة 2 X 8000 طن؛
- فرن يوناكس الدوار بالتسخين المسبق ذو الأربع طوابق حلزونية الشكل 5.5 م قطر الطول 89م ، سعة 2 X 140 طن /سا ، سعة 3000 طن/سا؛
- خزانات حجر الكلس المحروق ، سعة 3 X 1500 طن؛
- مطحن المواد الإضافية سعة 100 طن/سا؛
- تخزين الجبس سعة 1750 طن/سا؛
- مطاحن إسمنت يونيدان 4.4 م قطر ، 12 م الطول ، سعة 2 X 100 طن/سا؛
- خزانات الإسمنت سعة 4 X 8000 طن ؛
- شحن الإسمنت بدون تغليف سعة 2 X 200 طن ؛
- معمل التغليف سعة 5 X 100 طن/سا؛
- مخبر يحتوي على مقياس الأشعة وتجهيزات الإعلام الآلي؛
- معالجة المياه؛
- مخزن زيت الوقود سعة 5000 متر مكعب؛
- الإدارة .

استهلاك المواد الأولية:

حجر الكلس : 4500 طن/24سا؛

طين : 500 طن/24 سا.

مواد البناء:

إسمنت مسلح :6600 متر مكعب ؛

الفولاذ: 6900 طن ؛

المبناكل المعدنية : 8400 طن.

الآليات :

وزن المكائن : 19500 طن.

أهداف الشركة:

- ✓ تلعب الشركة دورا مهما على المستوى الوطني ومن أهدافها ما يلي:
- ✓ تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء من مادة الإسمنت؛
- ✓ تساهم في القضاء على البطالة وهذا بتشغيل أكبر عدد ممكن من اليد العاملة؛
- ✓ هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب على مادة الإسمنت؛
- ✓ توزيع المداخيل عن طريق علاقاتها الاقتصادية بالموردين والزبائن؛
- ✓ تحقيق التوازن الجهوي حيث تعطي جزء كبير من احتياجات الوسط؛
- ✓ إنشاء مناصب شغل لكل طبقات المجتمع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

إن الهيكل التنظيمي يتطور ويتغير بتوسع نشاط الشركة إذ لا بد من وجود هيكل يتلاءم مع هذا التوسع، وهذا ما لاحظناه في هذه الشركة بحيث يتماشى الهيكل التنظيمي مع توسع نشاطه، وسنحاول عرض الهيكل التنظيمي الخاص لشركة الإسمنت وذلك على النحو التالي*:

أولا: المديرية العامة:

يوجد بها المساهمين والأمانة والمدراء المركزيين ونواب المدراء وبعض المكلفين بالدراسات المختلفة، منها الدراسات القانونية والإدارية والتقنية وأمانة كل مديرية فيها ، وهناك مصلحة المحيط والبيئة حيث تهتم بالمواد المسموح استعمالها في الإنتاج.

ثانيا: مديرية الموارد البشرية:

تهتم بالعنصر البشري ونظرا لأهميتها تسهر هذه الدائرة للاطلاع على مختلف القوانين التي لها علاقة بالعمال وعملية تسييرها، ويوجد بهذه الدائرة ما يلي:

* أنظر للملحق رقم (01).

†-وثائق المقدمة من المؤسسة.

1- نيابة مصلحة الموارد البشرية:

وتهتم بوظائف التنصيب، الحضور الغيابات، الاستقبالات وساعات العمل بما فيها الساعات العادية والإضافية ويوجد بها مصلحة المستخدمين التي تتضمن قسم الأجور الذي يقوم بدفع الأجور بعد حصوله على حركة تغيرات العمال وذلك بتسيير المستخدمين وقوائم تتضمن مصاريف العلاج من قسم الوسائل العامة الذي يقوم بتعويضات العطل المرضية، الأدوية ، حوادث العمل والتقاعد وتوفير الأدوات المدرسية والألبسة في بعض المناسبات.

2- مصلحة التكوين:

تهتم باستقبال الموظفين الجدد وتوجيههم إلى مختلف المصالح للتعرف عليها، كما تقوم بتدريب اليد العاملة لجعلها أكثر كفاءة وقدرة على أداء العمل، أي تنظيم وتسيير المتربصين، والمصلحة الاجتماعية تقوم بالنقل والإطعام والبناء وغيرها.

ثالثا: مديرية العمليات:

تتمثل وظيفتها في الإطلاع على القوانين المتعلقة بالإنتاج والصيانة وتتضمن:

1- مصلحة المناهج

يتمثل دورها في برمجة وإصلاح مختلف الأعمال بتخطيط كيفية التدخل ومواقع التدخل ومراقبة العمال وإنشاء تقارير مفصلة عن حالات المجموعات العملية.

2- مصلحة مراقبة النوعية:

تقوم بمتابعة لاستغلال المحجر وجوده مسار الإنتاج ومراقبة استعمال المواد الأولية ودراسة إمكانية دخول إنتاج جديد والقيام بدراسة مقارنة بين المخابر.

3- دائرة الإنتاج:

يهتم بإنتاج وتتبع طرق الإنتاج ويتكون من عدة مصالح نذكر منها:

أ- مصلحة الإنتاج : يهتم بإرسال المنتج إلى المستهلك وفق متطلبات السوق؛

ب- مصلحة الصيانة العامة : مهمتها القيام بجمع أعمال الصيانة العامة؛

ج- دائرة الإسمنت ومشتقاتها: تهتم بصناعة الإسمنت منذ دخولها كمواد خامة إلى غاية التحويل .

رابعا: مديرية الصيانة العامة:

تهتم بصيانة المعدات والآلات والتجهيزات التي يستعملها المصنع وتتكون من نوعين: المراقبة قبل العطب وإصلاح العطب بعد دخولها.

1- دائرة الإعلام الآلي : هي مصلحة اعتمدت في البداية على موظفين لهم إمكانيات بسيطة في الإعلام الآلي في 1990 عمت عملية توزيع أجهزة الكمبيوتر على مستوى كل مكاتب الوحدة مما أصبحت من الضروري وضع مصلحة مختصة في الإعلام الآلي، وتمثل أهميتها في عملية اختيار النوعية للآلات وإدارتها وتوزيعها على الأشخاص المعنيين وتبقى المسؤولية الأولى والأخيرة في صيانتها، وتحتوي على عدة مناطق كل منطقة لها أعمال صيانة خاصة بها.

2- دائرة الميكانيك الصناعية: مهمتها الحفاظ على المعدات والتجهيزات في الشركة، وإعطاء أعمال الصيانة لجميع المرافق وتتكون من :

✓ مصلحة المنافع: تهتم بصيانة التجهيزات الخاصة بالتبريد وتوزيع مياه الشرب وخاصة الاستعمالات الصناعية وكذا مضخات المياه وضغطات الهواء من حيث وقايتها ونظافتها.

✓ مصلحة التسرب: تقوم بصيانة نشاطه الناقل للمواد الأولية من الحجر إلى المصنع والمادة نصف المصنعة للعملية الإنتاجية.

خامسا: مساعدة الأمن:

يشرف على عملية الحراسة ومختلف أعمال الأمن الصناعي وكذلك يشرف عليها رئيس المصلحة وعدد من العمال المختصين في هذا الميدان ويتمثل دورها في المحافظة على أمن الشركة، والعمل عن طريق الحملات الإعلانية وتقديم النصائح والإرشادات ، كما تعمل على توفير الألبسة والأحذية الصناعية والواقية.

سادسا: مديرية التموين:

من خلال مهامها المتمثلة أساسا في اقتناء المواد والسلع الضرورية للشركة، ومختلف ما يتعلق بالمقالات والخدمات التي تحتاج إليها الشركة وما يتطلب إبرامها لعقود الصفقات سواء من الطرف الداخلي أو الخارجي.

1- التموين الخارجي: يستورد مصنع الإسمنت مختلف الاحتياجات الغير متوفرة على المستوى الوطني من آلات ومعدات وبصفة مستمرة يراعي في العملية امتياز الشركة المنشأ للمصنع.

2- التموين الخارجي : بعد تلقيها معلومات المخزون من رئيس الدائرة يتم اختبارها للقيام بإجراءات الشراء وأول ما يلفت النظر هو جودة المنتج وأيضا السعر ، أما الشراء يتم وفق إجراءات إدارية معينة.

3- تسيير المخزونات: بعد تلقي المواد من مصلحة التموين تتم عملية تخزينها حيث تفرز كل مادة على حدا بمراعاة الخصوصيات وفق تقنيات علمية ، فبمجرد محضر استلام بحضور مكلف بعملية الشراء ومستعمل المادة والمكلف بالتخزين وتتكون مصلحة التخزين من :

✓ فرع تخزين المواد الأولية؛

✓ العتاد الميكانيكي والكهربائي.

سابعاً: مديرية التسويق:

يتم على مستواها بيع الإسمنت حيث تحتوي على ثلاث أقسام:

1- قسم الفوترة:

مهمته استقبال الزبائن يومياً وتحرير الفواتير الخاصة بهم وقبض مبالغ ثم تحرير أسعار التسليم، وفي نهاية كل يوم يقوم رئيس القسم بتسجيل مبالغ الفواتير.

2- قسم التحميل :

مهمته رصد ومراقبة الكمية للأسعار التي خرجت من قسم المبيعات لمدة 15 يوم للزبائن المتعاملين على أساس التسديد لأجل.

3- قسم المبيعات:

مهمته تسليم الكميات المباعة للزبائن وإحصائها ويقوم ببرمجة الإنتاج الشهري للرد على الزبائن، ويرتبط خاصة مع المصالح التالية:

✓ المحاسبة؛

✓ التمويل؛

✓ الإنتاج.

ويتم بيع الإسمنت بإتباع الخطوات التالية:

✓ البيع عن طريق العقد؛

✓ البيع بالفاتورة ؛

✓ البيع عن طريق الشيك.

تاسعاً: مديرية المالية:

تعتمد في عملها على نصوص قانونية وتنظيمية خاصة القانون التجاري، فيما يتعلق ببيع المنتج وكذا قانون المالية، قانون يتعلق بالضرائب ، قانون البنوك، حيث تعتمد في تسيير فروعها بناء على هذه القوانين والسهر على الإطلاع على المستجدات القانونية من خلال الجرائد الرسمية التي تصل الشركة بصفة دورية.

وتهتم هذه الوظيفة بمعالجة المعلومات المحاسبية والمالية، وكذلك تسجيل وتلخيص المعاملات التي تتم سواء كانت من الداخل أو الخارج وتتجزأ هذه الدائرة إلى مصالح أخرى.

- **مصلحة المحاسبة:** تهتم بالعمليات المحاسبية وفقاً لأصول المحاسبة المتعارف عليها وتنقسم إلى قسمين قسم المشتريات وقسم المبيعات.

- **مصلحة المالية:** تهتم بجميع نفقات الشركة لها قسم يدعى الصندوق، ويقوم بالتسيير الفوري لبعض العمليات كالتسيقات عن الشراء، كما أنه يدفع الضرائب على الأجور، ويقوم كذلك بتحويل المبالغ النقدية من البنك ويضعها في الحساب الجاري بالصندوق.

- **مصلحة تسيير الميزانية:** تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الموجودة في المديرية وهذا راجع إلى الدور الأساسي الذي تلعبه في البرمجة أو التخطيط أو المتابعة، وكذلك تقييم الأداء داخل مختلف المصالح ويتم وضع ميزانية تقديرية وعلى هذا الأساس يتم الإنتاج وفي نهاية السنة يتم التصحيح وهذا القسم متفتح على جميع الأقسام داخل الشركة، وعند تقدير الميزانية هناك ثلاث عوامل يتركز عليها:

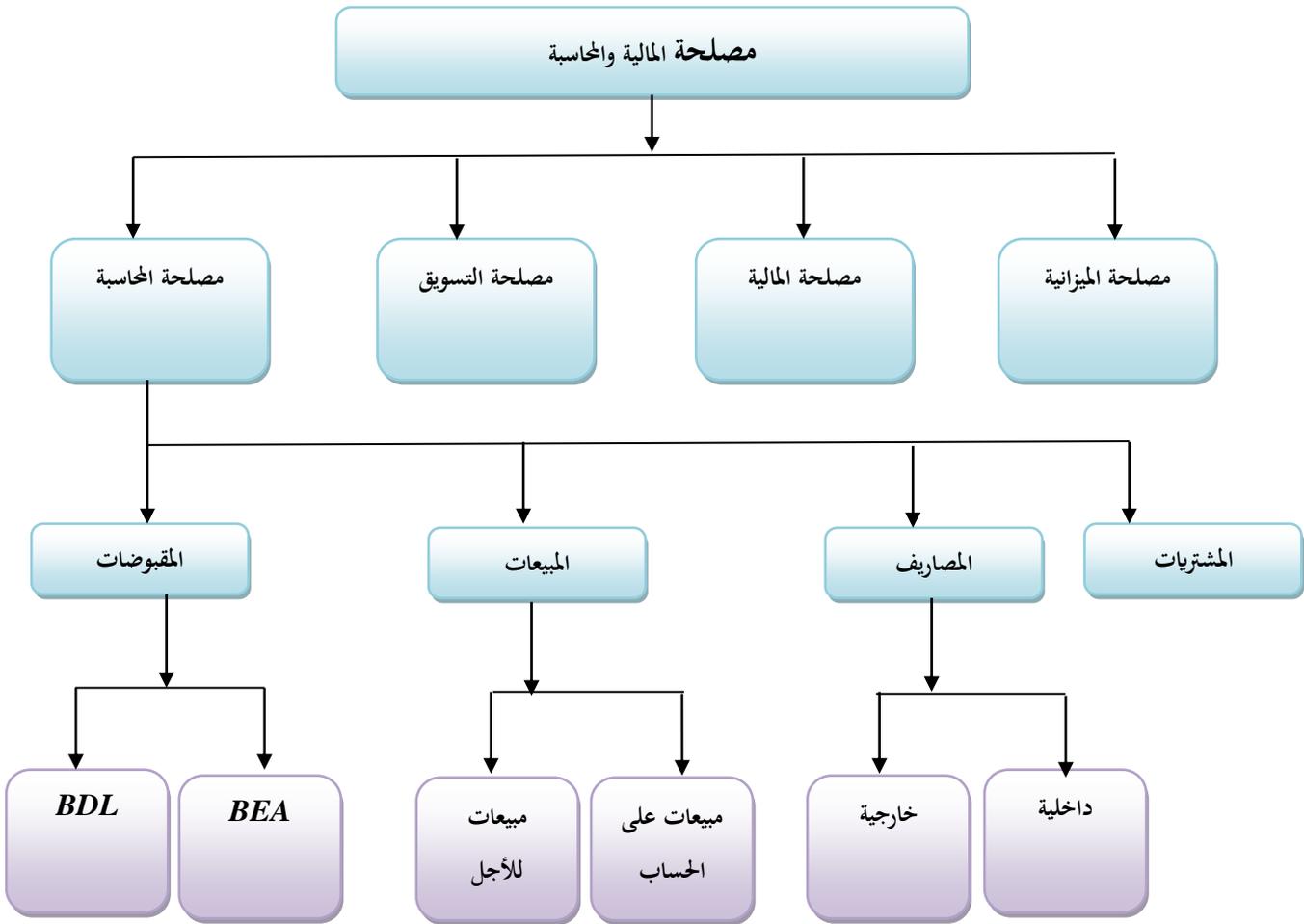
1- البيانات التاريخية المحققة في العام الماضي؛

2- الاقتراحات والتطورات التي يقترحها المسؤولون؛

3- الخبرة والتجربة المكتسبة في ميزان التخطيط والبرمجة من طرف إطارات الوحدة.

وسنوضح مصلحة المالية والمحاسبة من خلال المخطط التنظيمي الآتي:

شكل رقم (10): المخطط التنظيمي لوحدة المحاسبة والمالية



المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: تسيير الخزينة بواسطة مؤشرات التحليل المالي

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى دراسة ميدانية تطبيقية تتعلق بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة من حيث قدرتها على التحكم في سيولتها، هذه الدراسة لا بد أن تتضمن عرض الميزانية المالية وإعداد الميزانية المختصرة، وتحليل الأصول والخصوم.

المطلب الأول: تقديم ودراسة الوضعية المالية للمؤسسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الميزانية المالية لشركة الإسمنت بسور الغزلان وهذا من خلال الفترة (2015، 2016، 2017) وهذا بدوره سيسهل لنا مهمة تحديد وفهم الوضعية المالية للمؤسسة وعرض الميزانية المالية يكون على النحو التالي:

أولاً: تقديم الوضعية المالية للمؤسسة للسنوات 2015، 2016، 2017:

فيما يلي نعرض الميزانية المالية للمؤسسة أصول وخصوم للسنوات قيد الدراسة

1- الميزانية المالية للسنوات 2015، 2016، 2017 (أصول):*

* انظر الملحق رقم 02، 04، 06.

جدول رقم (01): الميزانية المالية للسنوات 2015، 2016، 2017 (أصول)

وحدة القياس: دج

| المبلغ الصافي | | | البيان |
|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| 2017 | 2016 | 2015 | |
| | | | أصول غير جارية |
| | | | فارق بين الاقتناء - المنتوج الإيجابي أو السلبي |
| 11 870 969,60 | 12 782 353,25 | 14 946 153,56 | التثبيتات المعنوية |
| | | | التثبيتات العينية |
| 585 138 935,49 | 586 974 076,88 | 610 545 550,72 | الأرض |
| 81 312 684,18 | 76 640 720,55 | 67 872 028,17 | المبان |
| 3 249 516 743,97 | 3 259 770 627,66 | 1 452 504 541,74 | تثبيتات عينية أخرى |
| | | | تثبيتات ممنوح امتيازها |
| 943 913 020,30 | 790 439 895,50 | 2 126 257 871,72 | تثبيتات يجرى إنجازها |
| | | | تثبيتات مالية |
| | | | سندات موضوعة موضع معادلة |
| | | | مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها |
| 300 000 000,00 | 300 000 000,00 | | سندات أخرى مثبتة |
| 50 455 071,58 | 30 424 450,44 | 15 633 331,61 | قروض وأصول مالية أخرى غير جارية |
| 181 676 774,64 | 133 750 395,57 | 107 159 164,04 | ضرائب مؤجلة على الأصل |
| 5 403 884 199,67 | 5 190 782 519,85 | 4 394 918 641,56 | مجموع الأصول غير الجارية |
| | | | أصول جارية |
| 2 893 402 022,13 | 2 500 722 089,00 | 2 605 291 766,05 | مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ |
| | | | حسابات دائنة واستخدامات مماثلة |
| 72 278 672,73 | 168 770 574,62 | 43 628 437,11 | الزبائن |
| 73 542 704,27 | 42 652 440,97 | 305 749 284,97 | المدينون الآخرون |
| 360 856 170,03 | 289 358 262,54 | 447 794 278,19 | الضرائب وما شابهها |
| | | | حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة |
| | | | الموجودات وما شابهها |
| | | | الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى |
| 4 443 626 820,27 | 3 581 995 486,67 | 2 874 349 512,82 | الخزينة |
| 7 843 706 389,43 | 6 583 498 853,80 | 6 276 813 279,14 | مجموع الأصول الجارية |
| 13 247 590 589,19 | 11 774 281 373,65 | 10 671 732 920,90 | المجموع العام للأصول |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

2- الميزانية المالية للسنوات 2015، 2016، 2017 (خصوص):*

جدول رقم (02): الميزانية المالية للسنوات 2015، 2016، 2017 (خصوص)

وحدة القياس: دج

| المبالغ | | | البيان |
|-------------------|------------------|------------------|--|
| 2017 | 2016 | 2015 | |
| | | | رؤوس الأموال الخاصة |
| 1 900 000 000,00 | 1 900 000 000,00 | 1 900 000 000,00 | رأس مال تم إصداره |
| | | | رأس مال غير مستعان به |
| 7 392 917 481,03 | 6 451 297 184,65 | 5 718 784 215,23 | علاوات واحتياطات مدمجة (1) |
| | | | أوراق إعادة التقييم |
| | | | فارق المعادلة (1) |
| 1 966 720 038,72 | 1 594 199 157,04 | 993 088 620,42 | نتيجة صافية / نتيجة صافية حصة المجمع 1 |
| -197 310 352,72 | -251 003 860,66 | | رؤوس أموال خاصة أخرى / ترحيل من جديد |
| | | | حصة الشركة المدمجة (1) |
| | | | حصة ذوي الأقلية 1 |
| 11 062 327 167,03 | 9 694 492 481,03 | 8 611 872 835,65 | المجموع 1 |
| | | | الخصوم غير الجارية |
| | | 91 509 817,00 | قروض وديون مالية |
| 1 116 250,00 | 1 116 250,00 | | ضرائب - مؤجلة ومرصود لها |
| | | | ديون أخرى غير تجارية |
| 622 607 484,73 | 497 486 328,34 | 563 995 600,20 | مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا |
| 623 723 734,43 | 498 602 578,34 | 655 505 417,20 | مجموع الخصوم غير الجارية 2 |
| | | | الخصوم الجارية |
| 288 416 901,07 | 510 606 465,59 | 652 170 507,16 | موردون وحسابات ملحقة |
| 467 959 705,09 | 424 602 418,64 | 270 914 377,02 | ضرائب |
| 805 163 081,57 | 645 977 430,05 | 481 269 783,67 | ديون أخرى |
| | | | خزينة سلبية |
| 1 561 539 687,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | مجموع الخصوم الجارية 3 |
| 13 247 590 589,19 | 11 774 281 373,7 | 10 671 732 920,7 | المجموع العام للخصوم |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

* أنظر الملحق رقم 03، 05، 07.

ثانيا: إعداد الميزانية المالية المختصرة للسنوات 2015، 2016، 2017:

قمنا بإعداد الميزانيات المالية المختصرة بالاعتماد على الميزانيات المقدمة من طرف المؤسسة المستقبلية، وكانت على النحو التالي:

الجدول رقم (03): الميزانية المالية المختصرة ل 2015، 2016، 2017 (أصول)

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | أصول |
|-------------------|-------------------|------------------|------------------------|
| 5 403 884 199,76 | 5 190 782 519,85 | 4 394 919 641,56 | أصول ثابتة |
| 5 403 884 199,8 | 5 190 782 519,85 | 4 394 919 641,56 | مجموع الأصول الثابتة |
| | | | أصول متداولة |
| 2 893 402 022,13 | 2 500 722 089,00 | 2 605 291 766,05 | قيم الاستغلال |
| 506 677 547,03 | 500 781 278,13 | 797 172 000,27 | قيم قابلة للتحقيق |
| 4 443 626 820,27 | 3 581 995 486,67 | 2 874 349 512,82 | قيم جاهزة |
| 7 843 706 389,43 | 6 583 498 853,80 | 6 276 813 279,14 | مجموع الأصول المتداولة |
| 13 247 590 589,19 | 11 774 281 373,65 | 10 671 732 920,7 | المجموع العام للأصول |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الجدول رقم (04): الميزانية المالية المختصرة للسنوات 2015، 2016، 2017 (خصوم)

وحدة القياس: دج

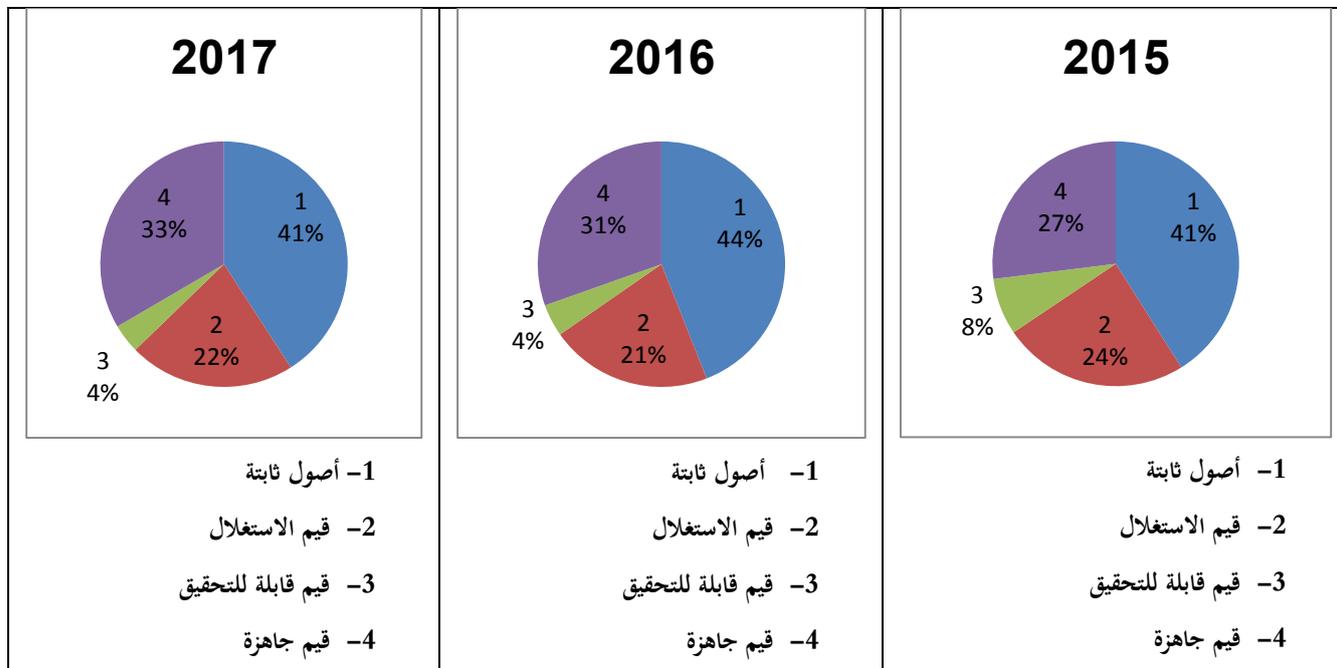
| 2017 | 2016 | 2015 | الخصوم |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| 11 062 327 167,03 | 9 694 492 481,03 | 8 611 872 835,65 | الأموال الخاصة |
| 623 723 734,46 | 498 602 578,34 | 655 505 417,20 | الديون طويلة الأجل |
| 11 686 050 901,49 | 10 193 095 059,37 | 9 267 378 252,85 | مجموع الأموال الدائمة |
| 1 561 539 684,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | الديون قصيرة الأجل |
| 1 561 539 687,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | مجموع الديون قصيرة الأجل |
| 13 247 590 589,19 | 11 774 281 373,65 | 10 671 732 920,70 | المجموع العام للخصوم |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا: التمثيل البياني لعناصر الميزانية للسنوات المدروسة (2015، 2016، 2017):

1. التمثيل البياني لعناصر الأصول:

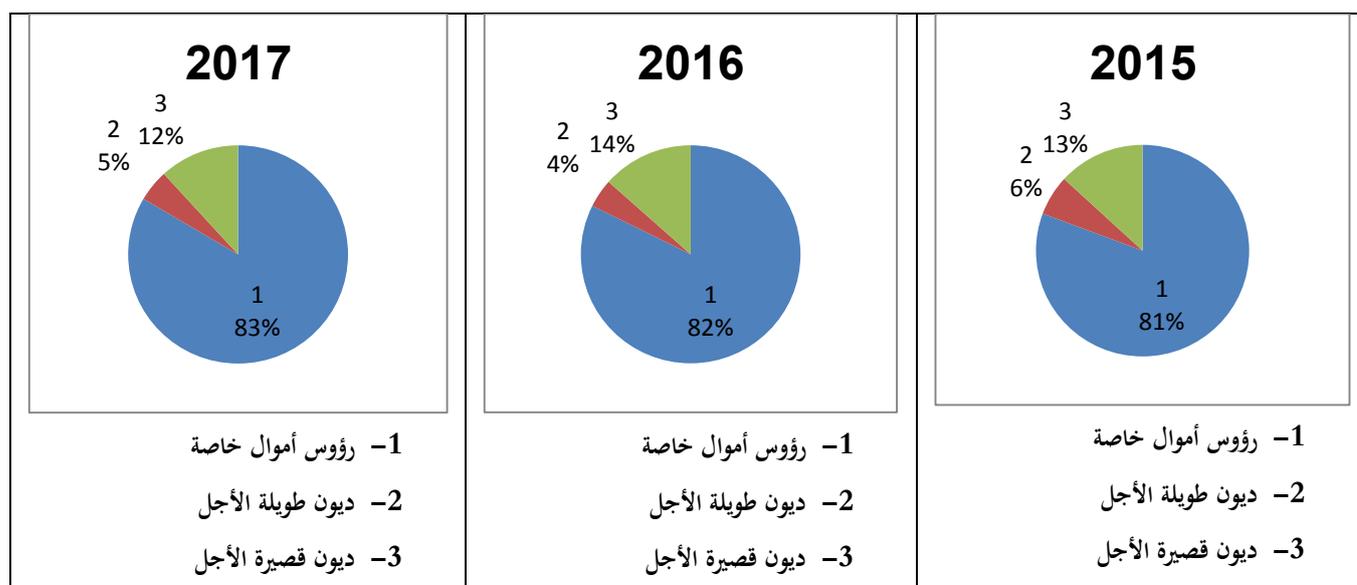
الشكل رقم (11): التمثيل البياني (دائرة نسبية) لعناصر الميزانية المختصرة (أصول)



المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المختصرة "الأصول".

2. التمثيل البياني لعناصر الخصوم:

الشكل رقم (12): التمثيل البياني (دائرة نسبية) لعناصر الميزانية المختصرة (خصوم)



المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المختصرة "خصوم".

رابعاً: تحليل عناصر الميزانية:

بعد التطرق إلى عرض وتقديم واختصار الميزانيات المالية للمؤسسة للسنوات المدروسة (2015، 2016، 2017) نحاول فيما يلي تحليل عناصر الميزانية كل على حدا:

1- تحليل عناصر الأصول:

1.1. الأصول الثابتة:

نلاحظ من خلال السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017 أن هناك ارتفاعاً في الأصول الثابتة للمؤسسة لسنة 2016 ويعود هاذ أساساً إلى حيازة سندات أخرى مثبتة بقيمة 300000000.00 وكذا سنة 2017 بنفس القيمة، ارتفاع أيضاً في الضرائب المؤجلة على الأصل خلال السنوات المدروسة على الترتيب، ارتفاع في قيمة التثبيتات العينية الأخرى لتصل إلى 3249516743.97 سنة 2017 بعد أن عرفت ارتفاعاً متبايناً من 2015 إلى 2016 كل هذا إلا أن هناك بعض الانخفاضات الطفيفة في الأراضي، التثبيتات المعنوية إذ أنها لا تؤثر بشكل كبير على الأصول الثابتة للمؤسسة.

1.2. الأصول المتداولة:

✓ قيم الاستغلال: نلاحظ خلال السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017 أن قيم الاستغلال تشهد تذبذباً ملحوظاً وهذا راجع طبعاً إلى طبيعة المؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية، حيث قدرت سنة 2015 بـ 2605291766.05 وانخفضت إلى 2500722089.00 سنة 2016، لترتفع بعدها إلى 2893402022.13 سنة 2017، وهذا بسبب انتعاش مخزونات المؤسسة أين بلغت ذروتها في السنة الأخيرة.

✓ قيم قابلة للتحقيق: الملحوظ في القيم القابلة للتحقيق في السنوات المدروسة (2015، 2016، 2017) أن هناك انخفاضاً محسوساً في السنتين الأخيرتين مقارنة بسنة 2015، حيث قدرت بـ 797172000.27، لتتدنى إلى ما قيمته بين 500781278.13 و 506677547.03، هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن سياسة التحصيل في المؤسسة في تراجع.

✓ قيم جاهزة: لا بد وأن الارتفاع الظاهر في الأصول المتداولة للمؤسسة سببه القيم الجاهزة، حيث سجلت هذه الأخرى ارتفاعاً في 2016 و 2017 مقارنة بسنة 2015 أين قدرت بـ 2874349512.82 لترتفع لـ 3581995486.67، ثم إلى 4443626820.27 نهاية 2017، وهذا ما يطرح التساؤل حول التناقض في سياسة التحصيل للقيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة.

2- تحليل عناصر الخصوم:

✓ **الأموال الخاصة:** نلاحظ من خلال السنوات المدروسة (2015، 2016، 2017) أن هناك ارتفاع في الأموال الخاصة، حيث قدرت سنة 2015 بـ 8611872835.65 لترتفع بعدها إلى 9694492481.03 سنة 2016، لتبلغ ذروتها نهاية 2017 إذ قدرت بـ 11062327167.03، وهذا يعود أساسا إلى الزيادة في الاحتياطات وكذا الزيادة في النتيجة.

✓ **الديون طويلة الأجل:** نلاحظ وجود تذبذب للديون في السنوات المدروسة (2015، 2016، 2017) حيث قدرت سنة 2015 بـ 655505417.20 لتتخفص سنة 2016 إلى 498602578.34 لترتفع بعدها إلى 623723734.46 سنة 2017، هذا راجع بالأساس إلى سداد دين 2015 في 2016 والذي قدر بـ 91509817.00، وأما الارتفاع الذي شهدته في 2017 يعود إلى زيادة التزامات المؤسسة الناتجة عن الضرائب المؤجلة والمرصود لها بقيمة بـ **1 116 250,00**

✓ **الديون قصيرة الأجل:** الديون قصيرة الأجل هي الأخرى شهدت ارتفاعا، حيث بلغت سنة 2016 1581186314.28 مقارنة بسنة 2015 والتي قدرت بـ 1404354667.85 وتغير طفيف سنة 2017 هذا نتيجة لزيادة ديون المؤسسة اتجاه مورديها أو دائنيها، وانخفضت نتيجة لسياسة المؤسسة في سداد مورديها.

المطلب الثاني: حساب وتحليل مؤشر رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل (FR ; BFR)

نقوم في هذا المطلب بحساب مؤشرات التوازن المالي وهي رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل.

أولا: التحليل بواسطة رأس المال العامل FR:

وله أربعة أنواع نقدمها كالتالي:

1- رأس المال العامل الدائم:

هو أهم مؤشرات التوازن المالي فهو عبارة عن هامش أمان، أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة التي تستخدم في تغطية الأصول الثابتة، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الدائم} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

الجدول رقم (05):حساب رأس المال العامل

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | ليبيان |
|-------------------|-------------------|------------------|------------------------|
| 11 686 050 901,49 | 10 193 095 095,37 | 9 267 378 252,85 | الأموال الدائمة (1) |
| 5 403 884 199,76 | 5 190 782 519,85 | 4 394 919 641,56 | الأصول الثابتة (2) |
| 6 282 166 701,73 | 5 002 312 575,52 | 4 872 458 611,29 | رأس المال العامل (2-1) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المختصرة.

التعليق:

نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب خلال السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017، وهذا يدل على الأموال الخاصة تمول وتغطي الأصول الثابتة، ومنه يمكن القول أن المؤسسة حققت توازن مالي خلال هذه السنوات.

2- رأس المال العامل الإجمالي:

الهدف من دراسته هو البحث عن العناصر التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة، ويحسب كما يلي:

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم قابلة للتحقيق} + \text{قيم جاهزة}$$

نوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): حساب رأس المال العامل الإجمالي

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------------|------------------|------------------|-----------------------------------|
| 2 893 402 022,13 | 2 500 722 089,00 | 2 605 291 766,05 | قيم الاستغلال (1) |
| 4 443 626 820,27 | 3 581 995 486,67 | 2 874 349 512,82 | قيم جاهزة (2) |
| 506 677 547,03 | 500 781 278,13 | 797 172 000,27 | قيم قابلة للتحقيق (3) |
| 7 843 706 389,43 | 6 583 498 853,80 | 6 276 813 279,14 | رأس المال العامل الإجمالي (3+2+1) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق: رأس المال العامل الإجمالي موجب في السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017، والارتفاع الذي شهده في السنة الأخيرة نتيجة لارتفاع القيم الجاهزة.

3- رأس المال العامل الخاص:

يعنى هذا المؤشر بدراسة ذلك الجزء من الأصول الثابتة التي تغطيها المؤسسة بواسطة أموالها الخاصة، ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

الجدول رقم (07): حساب رأس المال العامل الخاص

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|-------------------|------------------|------------------|------------------------------|
| 11 062 327 167,03 | 9 694 492 481,03 | 8 611 872 835,65 | أموال خاصة (1) |
| 5 403 884 199,76 | 5 190 782 519,85 | 4 394 919 641,56 | أصول ثابتة (2) |
| 5 658 442 967,27 | 4 503 709 961,18 | 4 216 953 194,09 | رأس المال العامل الخاص (1-2) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المختصرة.

التعليق:

نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص للسنوات المدروسة 2015، 2016، 2017 موجب، وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة عن طريق أموالها الخاصة دون اللجوء إلى الأموال طويلة الأجل، وهي في وضعية جيدة.

4- رأس المال العامل الأجنبي:

يضم رأس المال العامل الأجنبي جميع ديون المؤسسة، ويحسب كما يلي:

رأس المال العامل الأجنبي = ديون قصيرة الأجل + ديون طويلة الأجل

الجدول رقم (08): حساب رأس المال العالم الأجنبي

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| 1 561 539 687,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | ديون قصيرة الاجل (1) |
| 326 723 734,46 | 498 602 578,34 | 655 505 417,20 | ديون طويلة الاجل (2) |
| 1 888 263 422,19 | 2 079 788 892,62 | 2 059 860 085,05 | رأس المال العامل الأجنبي (1+2) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المختصرة.

التعليق:

يظهر لنا رأس المال الأجنبي خلال السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017 بصفة موجبة، لكن منخفضة سنة 2017 مقارنة 2015 و 2016، ويرجع هذا لانخفاض الديون الطويلة الأجل (الديون والقروض المالية).

ثانيا: الاحتياج في رأس المال العامل BFR :

يعنى هذا المؤشر بدراسة الاحتياجات الحقيقية من رأس المال العامل التي تحقق التوازن المالي، ويحسب كما يلي:
 الاحتياج في رأس المال العامل = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق - ديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية
 ونوضحه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): حساب الاحتياج في رأس المال العامل

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------------|------------------|------------------|-------------------------------|
| 2 893 402 022,13 | 2 500 722 089,00 | 2 605 291 766,05 | قيم الاستغلال (أ) |
| 506 677 547,03 | 500 781 278,13 | 797 172 000,27 | قيم قابلة للتحقيق (ب) |
| 3 400 079 569,16 | 3 001 503 367,13 | 3 402 463 766,32 | مجموع (1) = (أ+ب) |
| 1 561 539 687,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | ديون قصيرة الأجل (ج) |
| - | - | - | سلفات مصرفية (د) |
| 1 561 539 687,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | مجموع (2) = (ج+د) |
| 1 838 539 881,43 | 1 420 317 052,85 | 1 998 109 098,47 | احتياج رأس المال العامل (2-1) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المختصرة.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن الاحتياجات من رأس المال العامل موجبة خلال السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017، وهذا يعني أن الموارد تغطي الاحتياجات، والمؤسسة بحاجة على الموارد خارج دورة الاستغلال، ويعود سبب التذبذب (انخفاض ثم ارتفاع) إلى انخفاض قيمة القيم القابلة للتحقيق سنة 2016 كما أشرنا سابقا.

المطلب الثالث: حساب وتحليل مؤشر الخزينة T

تعتبر الخزينة أحد المؤشرات المالية التي تدرس التوازن المالي الذي يعبر عن ميوعة الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة التصرف فيها حالا، ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر الخزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{الاحتياج في رأس المال العامل}$$

$$\text{مؤشر الخزينة} = \text{قيم جاهزة} = \text{سلفات مصرفية}$$

الجدول رقم (10): حساب الخزينة (طريقة الأولى)

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------------|------------------|------------------|-------------------------------|
| 6 282 166 701,73 | 5 002 312 575,52 | 4 872 458 611,29 | رأس المال العامل FR |
| 1 838 539 881,43 | 1 420 317 052,85 | 1 998 109 098,47 | احتياجات رأس المال العامل BFR |
| 4 443 626 820,30 | 3 581 995 522,67 | 2 874 349 512,82 | الخزينة = FR-BFR |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

الجدول رقم (11): حساب الخزينة (طريقة الثانية)

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 4 443 626 820,30 | 3 581 995 522,67 | 2 874 349 512,82 | قيم جاهزة (1) |
| 00 | 00 | 00 | سلفات مصرفية (2) |
| 4 443 626 820,30 | 3 581 995 522,67 | 2 874 349 512,82 | الخزينة = (2-1) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق:

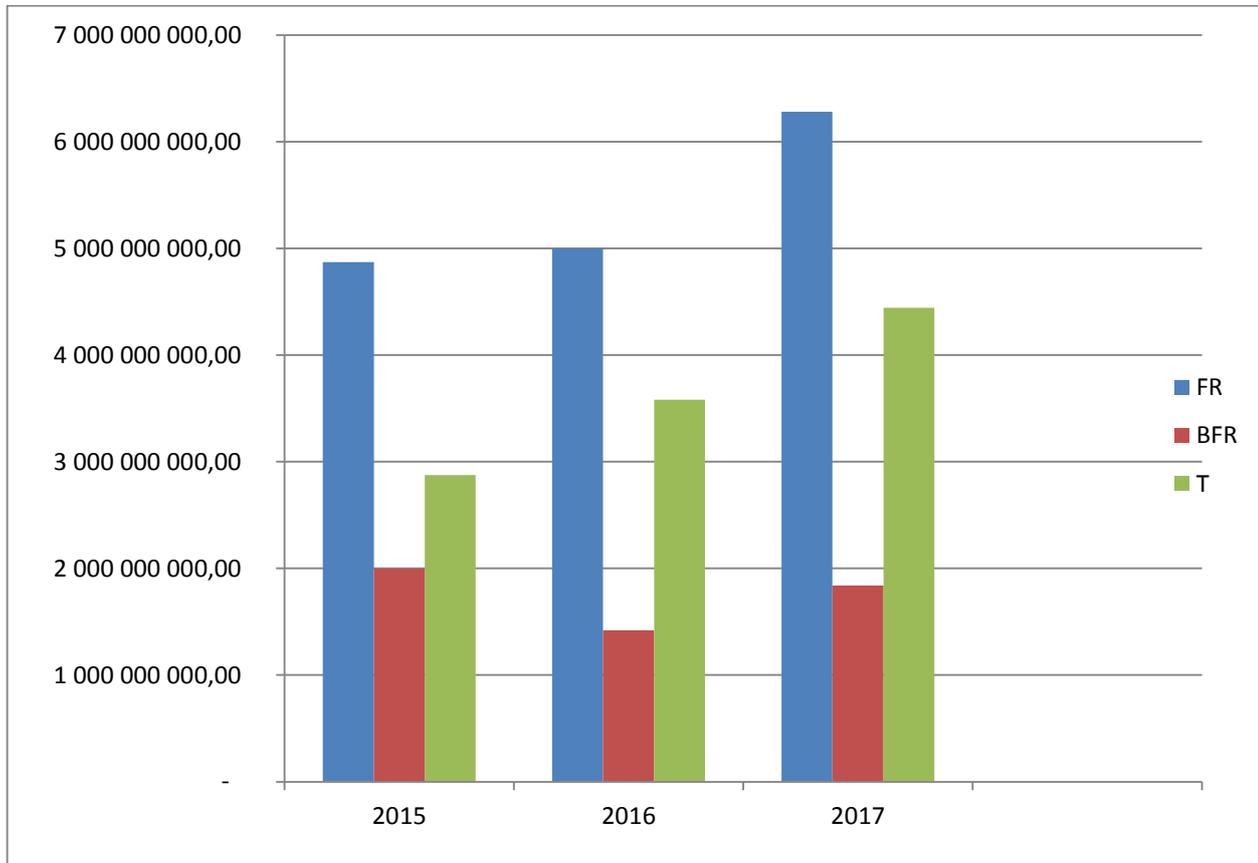
نلاحظ من خلال الجدول أن مؤشر الخزينة موجب في كل السنوات المدروسة (2015، 2016، 2017) أي أن

للمؤسسة فائض في الأموال وعليها ب:

1. معالجة التزاماتها اتجاه الموردين؛
2. تعظيم قيم الاستغلال؛
3. تحديد آجال الزبائن عن طريق تسهيلات الدفع؛
4. التوسيع في نشاط المؤسسة؛
5. زيادة شراء المواد الأولية والعملية الإنتاجية؛
6. شراء استثمارات جديدة؛
7. التوظيف المالي للفوائض (سندات، شهادات الإيداع...).

التمثيل البياني للمؤشرات FR ; BFR ; T:

الشكل رقم (13): التمثيل البياني للمؤشرات FR ; BFR ; T



المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

المبحث الثالث: مراقبة تسيير الخزينة بواسطة نسب التحليل المالي

إن استخدام النسب المالية في التحليل المالي ليست الغاية منها تحليل الوضعية المالية، وإنما تعتبر أداة تستعمل من أجل الوصول إلى نتائج تعطي الإجابة للعديد من التساؤلات المتعلقة باتخاذ القرارات التي تخص مراقبة التسيير عموماً والخزينة خصوصاً.

المطلب الأول: تسيير الخزينة بواسطة نسب التحليل المالي

نقوم بحساب نسب السيولة من خلال معرفة مدى مقدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها (ديونها) قصيرة الأجل في الآجال المحددة.

أولاً: نسب السيولة العامة:

توضح مدى قدرة الأصول المتداولة على تسديد الديون قصيرة الأجل، وتحسب وفق العلاقة التالية:

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

الجدول رقم(12): حساب نسبة السيولة العامة

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| 7 843 706 389,43 | 6 583 498 853,80 | 6 276 813 279,14 | أصول متداولة (1) |
| 1 561 539 687,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | خصوم متداولة (2) |
| 5,02% | 4,16% | 4,47% | نسبة السيولة العامة (2/1) *100 |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة العامة تجاوزت ما بين 4 إلى 5 خلال السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017، وهذا يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون قصيرة الأجل، كما يدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب، وهذا ما وجدناه سابقا، هذه النسبة تدل على سيولة معتبرة للمؤسسة لكن مقابل هذا الارتفاع، هذه النسبة تدل على سيولة معتبرة، لكن مقابل هذا الارتفاع (أكثر من أربع مرات) يعني أن الديون قصيرة الأجل غير كافية لتمويل الأصول المتداولة، هذا ما جعل المؤسسة تلجأ إلى الأموال الدائمة (ديون طويلة الأجل سنة 2015 لتمويل العجز) وهذه السياسة تعد بمثابة تجميد للأموال في الأصول المتداولة ومن اجل الوصول إلى النسبة النموذجية، يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة التخزين.

ثانيا: نسبة السيولة السريعة:

تقوم هذه النسبة على استبعاد المخزون السلعي في حساب قيمتها لأنه أقل سيولة وسرعة في التحول إلى نقدية، وتكون هذه النسبة مقبولة إذا كانت مساوية للواحد، وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{قيم الاستغلال}}{\text{ديون طويلة الأجل}} \times 100$$

الجدول رقم (13): حساب نسبة السيولة السريعة

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| 7 843 706 389,43 | 6 583 498 853,80 | 6 276 813 279,14 | أصول متداولة (أ) |
| 2 893 402 022,13 | 2 500 722 089,00 | 2 605 291 766,05 | قيم الاستغلال (ب) |
| 4 950 304 367,30 | 4 082 776 764,80 | 3 671 521 513,09 | مجموع (1) = (أ - ب) |
| 1 561 539 687,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | ديون قصيرة الأجل (2) |
| 3,17% | 2,58% | 2,61% | نسبة السيولة السريعة (2/1)*100 |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق:

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة في السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017 تتراوح بين 2 إلى 3 مرات، وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل، وهي في وضعية مريحة، ولامتصاص الفائض في السيولة السريعة عليها منح امتيازات للزبائن بتمديد مهلة السداد وهذا ما ينعكس إيجابا على المؤسسة من خلال جذب أكبر عدد من الزبائن.

ثالثا: نسبة السيولة الجاهزة:

السيولة الجاهزة توضح مدى قدرة النقدية المتوفرة لدى المؤسسة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل، وتعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة بحيث تعتمد على القيم الفورية فقط، وتحسب كما يلي:

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

الجدول رقم (14): حساب نسبة السيولة المختصرة

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------------|------------------|------------------|--------------------------------|
| 4 443 626 820,27 | 3 581 995 486,67 | 2 874 349 512,82 | القيم الجاهزة (1) |
| 1 561 539 687,73 | 1 581 186 314,28 | 1 404 354 667,85 | ديون قصيرة الأجل (2) |
| 2,85% | 2,27% | 2,05% | نسبة السيولة الجاهزة (2/1)*100 |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق:

بلغت السيولة الجاهزة 2 مرة خلال السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017 كما هو مبين أعلاه، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة في أريحية تامة بشأن سدادها لديونها قصيرة الأجل بسيولتها الفورية (الجاهزة)، وهذا يعني أن المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها وعليها باستثمار هذه الأموال من خلال شراء تقيتات، سندات، أسهم أو سداد قروض وديون.

المطلب الثاني: تسيير الخزينة من خلال نسب الهيكل المالي:

نعتمد على نسب الهيكل المالي لقياس اليسر المالي للمؤسسة، أو مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، وفيما يلي سنقوم بحساب النسب التالية.

أولاً: نسبة التمويل الخارجي (نسبة الإقراض):

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها وتحسب كما يلي:

نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون / مجموع الأصول

الجدول رقم (15): حساب نسبة التمويل الخارجي

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------------|
| 18 882 634 222,19 | 2 079 788 892,62 | 2 059 860 085,05 | مجموع الديون (1) |
| 13 247 590 589,19 | 11 774 281 373,65 | 10 671 732 920,70 | مجموع الأصول (2) |
| 1,43% | 0,18% | 0,19% | نسبة التمويل الخارجي (2/1) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق:

قدرت نسبة التمويل الخارجي خلال السنوات قيد الدراسة 2015، 2016، 2017 ب 0.19%، 0.18%، 1.43% على الترتيب، وهي نسب مقبولة سنتي 2015 و2016 عكس سنة 2017 فهي نسبة مفرطة ومبالغ فيها وعلى المؤسسة الاستعانة بسيولتها للتقليل من ديونها اتجاه الغير.

ثانياً: نسبة التمويل الدائم:

تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة عن طريق الأموال الدائمة وتحسب وفق العلاقة

التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

الجدول رقم (16): حساب نسبة التمويل الدائم

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|-------------------|-------------------|------------------|---------------------------|
| 11 686 050 901,49 | 10 193 095 095,37 | 9 267 378 252,85 | أموال دائمة (1) |
| 5 403 884 199,76 | 5 190 782 519,85 | 4 394 919 641,56 | أصول ثابتة (2) |
| 2,16% | 1,96% | 2,11% | نسبة التمويل الدائم (2/1) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة التمويل الدائم قد بلغت من 1 إلى أكبر من 2 مرة خلال السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017، وهو ما يوضح تغطية أصولها الثابتة عن طريق أموالها الدائمة، زيادة على ذلك استطاعت تحقيق هامش أمان يمكنها أيضا من تغطية جزء من أصولها المتداولة.

ثالثا: نسبة التمويل الخاص:

توضح مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة دون اللجوء للموارد الخارجية، وتحسب كما يلي:

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

الجدول رقم (17): حساب نسبة التمويل الخاص

وحدة القياس: دج

| 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|-------------------|------------------|------------------|--------------------------|
| 11 062 327 167,03 | 9 694 492 481,03 | 8 611 872 835,65 | أموال خاصة (1) |
| 5 403 884 199,76 | 5 190 782 519,85 | 4 394 919 641,56 | أصول ثابتة (2) |
| 2,05% | 1,87% | 1,96% | نسبة التمويل الخاص (2/1) |

المصدر: تم اعداده بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

التعليق:

بلغت نسبة التمويل الخاص في السنوات المدروسة 2015، 2016، 2017 من 1 إلى أكثر من 2 مرة كما هو مبين أعلاه، والملاحظ من هذا أن المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة دون اللجوء إلى الأموال الخارجية، وكذا تحقيق فائض تمول به حتى جزءا من أصولها المتداولة، وأقل ما نقول علن المؤسسة أنها في وضعية جيدة ومريحة.

خلاصة الفصل الثالث

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الوضعية المالية لشركة الإسمنت بسور الغزلان - البويرة- للفترة 2015، 2016، 2017، وذلك من خلال استخدام أدوات التحليل المالي من مؤشرات ونسب، وتبسيط الضوء على الخزينة خاصة، حيث استعنا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، وبعد إجراء التقييم تبين أن المؤسسة في وضعية مريحة جدا، ومن أهم نتائج التقييم ما يلي:

- مؤشرات التحليل المالي موجبة وهذا يدل على الوضعية المريحة للمؤسسة؛
 - اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها سنة 2015 أثر بشكل طفيف على هيكلها المالي؛
 - حققت المؤسسة فوائض في السيولة ولم تستغلها، وبالتالي فهي سيولة مجمدة، وهذا ليس في صالح المؤسسة.
- وعلى ضوء ما سبق يمكننا القول أن مراقبة تسيير الخزينة تعتمد بشكل كبير على معطيات التحليل المالي وبالتالي فهو أداة مهمة للتحكم في القرارات التسييرية المتعلقة بالخزينة بصفة خاصة ووضعية المؤسسة بصفة عامة.



الخاتمة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بدراسة موضوع مراقبة تسيير الخزينة بالاعتماد على التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات المتعلقة بها، إذ يعتبر التحليل المالي أحد الركائز الأساسية للتوظيف المالية في المؤسسة والذي يمكن من خلاله مراقبة الوضعية المالية للمؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية التسييرية إن صح التعبير لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث أن إشكالية بحثنا تبلورت في طرح السؤال التالي:

إلى أي مدى أسهم التحليل المالي في مراقبة تسيير الخزينة؟

نتائج اختيار الفرضيات:

الفرضية الأولى: للتحليل المالي دور مهم في عملية تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات التي تضمن استمرارية المؤسسة؛
الفرضية الثانية: تتجلى أهمية التحليل المالي في كونه قاعدة معلومات وبيانات تفيد المسيرين في عملية تحليل الوضع المالي وتقييم الأداء، حيث تعطيهم صورة شفافة ومفصلة لكل عناصر النشاط الاقتصادي للمؤسسة؛
الفرضية الثالثة: بافتراض أنه أمكننا الاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف شركة الإسمنت للسنوات 2015، 2016، 2017، فإن هذه المؤسسة في وضع مريح جدا، إلا أن هذا لا يمنعنا من القول بأنه كان ينبغي على المؤسسة استثمار فوائضها المالية، وإعادة النظر في سياسة التحصيل والسداد.

نتائج الدراسة:

- مراقبة تسيير الخزينة باستخدام التحليل المالي ضرورة ليس اختيار؛
- استخدام مؤشرات ونسب التحليل المالي توضح نقاط القوة والضعف يمكن الاستعانة بها إن لم تقل الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات؛
- حققت المؤسسة مؤشرات توازن موجبة، حيث بلغ مؤشر رأس المال بأنواعه إلى 1888263422.19 كحد أدنى ما جعلها تتمكن من تغطية أصولها الثابتة؛
- في حين قدرت قيمة مؤشر الاحتياج في رأس المال العامل إلى 1998109098.47 كحد أعلى ما مكنها هو الآخر من تغطية أصولها الدورية بمواردها الدورية؛
- حققت المؤسسة مؤشر موجب للخزينة، ما جعلها في وضع مالي مريح؛
- حققت المؤسسة فوائض في السيولة ونسبة تغطية أكثر من الجيدة لأصولها.

التوصيات:

- التركيز على التحليل المالي باعتباره أحد الركائز الأساسية في عملية اتخاذ القرار؛
 - الاعتماد على أدوات التحليل المالي لأنها توضح نقاط القوة والضعف لأنه أداة كفى في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات التصحيحية؛
 - وجب على المؤسسة الاهتمام بفوائدها المالية واستغلالها في الاستثمار أو الرفع من أصولها أو التوسع في نشاطها؛
 - وجوب مرونة سياسة تحصيل الزبائن وسداد الموردين ومواكبتها لنتائج التحليل المالي، حيث يجب أن ينعكس بالتأكيد إيجاباً على المؤسسة؛
 - يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر على مؤشرات التوازن المالي.
- كما نقترح على المؤسسة أن تولي التحليل المالي اهتماماً أكثر لأن ذلك من شأنه اكتشاف مواطن الضعف وتقويتها ومواطن القوة واستغلالها.

آفاق الدراسة:

- التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات الرشيدة؛
- التحليل المالي كأداة لرسم إستراتيجية المؤسسة؛
- دور التحليل المالي في الرفع من مردودية المؤسسة؛
- استخدام أدوات أخرى في مراقبة التسيير، هل يمكننا التوصل إلى نفس النتائج؟



قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: "التسيير المالي (إدارة مالية)"، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
2. أيمن الشنطي، عامر شقر: "الإدارة والتحليل المالي"، عمان: دار البداية، 2004.
3. حمزة محمود الزبيدي: "التحليل المالي: تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل"، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
4. خالد وهيب الراوي: "التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2000.
5. الطاهر لطرش، "تقنيات البنوك"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
6. عاطف وليم أندرواس، "التمويل والإدارة المالية للمؤسسات"، دار الفكر الجامعية، مصر، 2008.
7. عبد الغفار حنفي، "أساسيات التمويل و الإدارة المالية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
8. عدنان النعيمي، أرشد فؤاد التميمي: "التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
9. فايز جمعة النجار، "نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
10. فركوس محمد، "الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص04.
11. فهمي مصطفى الشيخ: "التحليل المالي: *SMEFinacial*"، ط1، فلسطين، 2008.
12. مبارك لسوس، "التسيير المالي"، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2012.
13. محمد المبروك أبو زيد، "التحليل المالي شركات وأسواق"، دار المريخ للنشر والتوزيع، ط2، السعودية.
14. محمد خليل و آخرون، "مراقبة التسيير في المؤسسة"، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية،

الإطلاع في 03.05.2018 www.rrue.net

15. محمد مطر، "التحليل المالي والائتماني، الأدوات والاستخدامات العملية"، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2000.
16. محمود عبد الحلیم الخلايله: "التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية"، مطابع الدستور التجارية، ط4، الأردن، 2008.
17. معراج الهواري مصطفى الباهي، "مدخل إلى مراقبة التسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
18. مفلح عقل محمد: "مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي"، دار المستقبل للنشر والأعمال الجامعية الأردنية، عمان، الأردن، 2000.
19. منير شاكر محمد وآخرون: "التحليل المالي: مدخل صناعة القرارات"، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005.
20. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، "تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
21. ناصر داداي عدون، عبد الله قويدر، "مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
22. ناصر داداي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير"، دار المحمدية العامة، الجزائر، ج1، 1988.
23. وليد ناجي الحياي: "التحليل المالي"، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007.
24. *F.Engel.F.Kletz; Cours de Comptabilité Générale ; Ecole des mines de Paris ; Mars 2009*
25. *Khath ; Annie BellierDelienne ; "Gestion de Trésorerie" ; Economica ; 2ED ; Paris ; 2005 .*
26. *M.Gervais ; Contrôle de gestion ; Economica ; 7ED ; 2000.*

27. Yves De Rongé ; Karine cerrada ; Contrôle De gestion ; Pearson ; France ; 3ED ; 2012.

ثانيا: المطبوعات:

28. عبد القادر لقواق، "محاضرات في مراقبة التسيير"، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.

29. قريشي محمد الصغير، رفاع شريفة، "مطبوعة دروس في مراقبة التسيير"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015.

30. قمان مصطفى، "محاضرات تسيير الخزينة"، مالية وتسيير بنكي دولي، علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المحاضرة 1، 2005.

31. نعيمة يحياوي، "سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير"، ماستر تدقيق محاسبي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، د. سنة النشر.

ثالثا: المقالات والمجلات:

32. رحيم حسن، بونفيع أحمد، "دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04 ديسمبر، الجزائر، 2008.

33. محمد الخطيب نمر، "محاولة تطبيق نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة ABC في قطاع الخدمات الجامعية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 04، 2013.

34. محمد الصغير قريشي، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، عدد 09، 2011.

رابعاً: الأطروحات والمذكرات:

35. بن مالك عمار: "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة مالية، علوم التسيير، جامعة منشوري قسنطينة، 2011.
36. بوخلوة باديس، "الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2003.
37. عبد القادر حدي، "تسيير خزينة المؤسسة على ضوء النظام المحاسبي المالي الجديد"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، محاسبة ومالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2011.
38. لزعر محمد سامي، "التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة مالية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
39. محمد موسى محمد النجار، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة رقابة وتخطيط"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
40. بربح سليمان، دويدي ابراهيم: "التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مالية مؤسسة، علوم تجارية، البويرة، 2015.
41. بوزار السعيد أسماء، "أثر تسيير الخزينة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، مالية المؤسسة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدر مرياح، ورقلة، 2012.

42. خشعى عفاف، "استخدام الموازنات التقديرية في مراقبة التسيير"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، فحص محاسبي، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

43. صخري جمال عبد الناصر، "التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، مالية المؤسسة، علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

خامسا: الملتيقيات العلمية:

44. بوطبة صبرينة ، مولة نسيمه، "مساهمة لوحة القيادة في تفعيل نظام مراقبة التسيير"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتيقى حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، د. سنة النشر، جامعة الجزائر 3.

45. مدني بن بلغيث، عبد القادر دماش: "انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتيقى الدولي حول النظام المحاسبي في مواجهة المعايير الدولية المحاسبية، يومي 13، 14 ديسمبر، 2011، د. بلد النشر.

سادسا: المواقع الإلكترونية

46. منتدى الموارد البشرية نقلا عن: <https://hrdiscussion.com/hr90996.html> .

47. <http://www.doubleclick.com.eg/Articles/Financial-analysis> ;

21.03.2018

48. Djelfa.Info/Vb/Showthread.Php; 31.03.2013



الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان

الملحق رقم (01)

الرئيس - المدير العام -

مديرية التدقيق و المراجعة

مصلحة الإعلام الآلي

دائرة رقابة الجودة

نائب المدير العام

الأمانة العامة

مصلحة الدراسات القانونية

مديرية المالية

مديرية الموارد البشرية

مديرية الأمن و المحيط

مديرية الإنتاج

مديرية الصيانة

مديرية التموين

مديرية المواد الأولية و العتاد المتنقل

مديرية الاستثمارات

مديرية التسويق

الأمانة

الأمانة

الأمانة

الأمانة

الأمانة

الأمانة

الأمانة

الأمانة

الأمانة

د.الميزانية

د.المحاسبة

د.المالية

م.المالية

م.الحاسبة

م.الوسائل العامة

م.الشؤون الاجتماعية

م.ت.المهارات

م.المستخدمين

100

200

300

400

م.ورشة الصيانة

م.التجهيزات و اللواحق

م. منطقة 300/200 كهرباء

Source: service personelle

م.الصيانة العامة

دائرة كلانكار

دائرة الإنتاج

دائرة الإسمنت و الإرسال

م.الإرسال

م.منطقة 500

م.مكتب المناهج

دائرة الميكانيك

دائرة الكهرباء

دائرة المنافع

م.المنافع

م.التسرب و البساط الناقل

م.مكتب المناهج

دائرة الميكانيك

دائرة الكهرباء

دائرة المنافع

م.المنافع

م.التسرب و البساط الناقل

دائرة الشراء المحلي

دائرة الشراء من الخارج

دائرة تسيير المخزونات

دائرة المواد الأولية

م.الاستقبال

م.التكسير و السحق

م.مكتب المناهج

دائرة العتاد المتنقل

م.تصليح العتاد المتنقل

م.مكتب المناهج

المبيعات

التغطية

الفوترة

دائرة دراسة و تخطيط الاستثمار

دائرة إنجاز المشاريع و متابعتها