



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



Republique Algerienne Democratique Et Populaire

Ministere De L'enseignement Superieur
et de la Rechreche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj –Bouira-
Faculte Des Sciences Economique,
Commerciales et des gestions

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
-البويرة-
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الموضوع:

دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
ENIEM

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت اشراف الأستاذة:

هارون سميرة

من إعداد الطالبين:

- بلعدل ياسين

- بوعزيز محمد

أعضاء: لجنة المناقشة

رئيسا

د. وهابي كلثوم

مشرفا

أ. هارون سميرة

مناقشا

أ. عليان صبرينة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



Republique Algerienne Democratique Et Populaire

Ministere De L'enseignement Superieur
et de la Rechreche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj –Bouira-
Faculte Des Sciences Economique,
Commerciales et des gestions

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أكلي محند أولحاج
-البويرة-
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الموضوع:

دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة

الإقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت اشراف الأستاذة:

هارون سميرة

من إعداد الطالبين:

- بلعدل ياسين

- بوعزيز محمد

أعضاء: لجنة المناقشة

رئيسا

د. وهابي كلثوم

مشرفا

أ. هارون سميرة

مناقشا

أ. عليان صبرينة

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا انجاز هذا العمل بفضلته ،فهذه الحمد أولا وآخرا.

كما نتقدم بجميل شكرنا و تقديرنا للأستاذة "مارون سميرة" لتفضلها بالإشراف على هذا البحث نسأل الله أن يجازيها بما عمل خير .

و نشكر أيضا لجنة المناقشة لتفضلهم بقراءة و تقييم هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر لجميع زملائنا في الدعوة و إلى كل من قدم لنا يد العون.

باعدل ياسين

بوعزيز محمد

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين.

أهدي هذا العمل المتواضع الي: من ربنتني و أنارت دريبي و أعانتني بالصلوات و الدعوات
إلى أعلى إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة أطال الله في عمرها لتجعل عمري بصحة و حنانا.
إلى من عمل بك في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوطنني إلى ما أنا عليه أبي الكريم
أدامه الله لي.

إلى ابني الغالي "أكسيل" و زوجتي التي وقفتم بجوارتي في أصعب أيام حياتي و التي
شاركنني لحظات التعب إلى أن وصلت إلى هنا.

وإلى اخوتي ليلية و سامي و كل عائلتي كبيرة و صغيرة الذين و قفوا بجانبني و إلى
الأصدقاء و الزملاء و كل من شاركني فرحتي.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل ".....وقل رب إرحمهما كما ربياني
صغيرا...."

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورحمهما ورزقنا رزاهما.

أمي الحنونة

أبي العزيز

إلى كل أفراد عائلتي و إلى إخوتي الأعمام

إلى زوجتي المخلصة

إلى الذين يتلمسون الطريق المستقيم

لبناء جيل جديد على أسس الإيمان، والعلم والمعرفة.

إلى كل هؤلاء جميعا...أهدي هذا العمل

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التشخيص المالي الذي يعد من أهم الأدوات الضرورية لصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فيعتبر احد الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات على المدى القصير و المتوسط، ويسمح ايضا باستغلال الموارد المالية بطريقة عقلانية و منتظمة، ورسم معالم الاستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة تبني إستراتيجية مالية فعالة، تضمن بها التسيير الجيد لأموالها بما يكفل تدعيم المشاريع الاستثمارية. ولقد توصلت الدراسة الى ان التشخيص المالي دور كبير على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية و أن أدوات التشخيص المالي تساعد على تحليل وتقييم الوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية من اجل اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف، وهذا ما تم التركيز عليه في الجزء التطبيقي من هذا البحث في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية. **الكلمات المفتاحية:** التشخيص المالي، الإستراتيجية المالية، أدوات التشخيص المالي، تحليل.

Résumé :

Cette étude vise le diagnostic financier, qui est l'un des outils les plus importants pour la formulation de la stratégie globale de l'entreprise, qui est l'un des fondements sur lesquels l'entreprise s'appuie pour faire court-circuiter et à moyen terme, et permet également l'utilisation rationnelle et régulière des ressources financières, et la mise en place de la stratégie que l'entreprise devrait adopter une stratégie financière efficace. Il veille à ce que ses fonds soient bien gérés pour s'assurer que les projets d'investissement sont appuyés.

L'étude a conclu que le diagnostic financier joue un rôle majeur dans la situation financière de l'Institution économique et que les outils de diagnostic financier aident à analyser et évaluer la situation financière de la Fondation économique pour la décision-l'établissement et la réalisation des objectifs ,Cela est souligné dans la partie appliquée de cette recherche à l'Entreprise National des Industries Electroménager.

Mots clés : Diagnostic financier, stratégie financière, outils de diagnostic financier, analyse.

فهرس المحتويات

-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	الملخص
I	الفهرس
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ- د	مقدمة
43-2	الفصل الأول: التشخيص المالي في المؤسسة الإقتصادية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتشخيص المالي
3	المطلب الأول: مفهوم التشخيص
4	المطلب الثاني: مفهوم التشخيص المالي و مقاييسه
5	المطلب الثالث: أهداف التشخيص المالي ومراحل
9	المبحث الثاني: التشخيص المالي باستخدام الميزانية و جدول حسابات النتائج
9	المطلب الأول: التشخيص المالي باستخدام الميزانية المالية والوظيفية.
29	المطلب الثاني: التشخيص المالي باستخدام جدول حسابات النتائج
35	المبحث الثالث: التشخيص المالي باستخدام جدول التدفقات الخزينة و جدول التمويل
35	المطلب الأول: التشخيص المالي باستخدام جدول التدفقات الخزينة
39	المطلب الثاني: التشخيص المالي باستخدام جدول التمويل
43	خلاصة الفصل
64-45	الفصل الثاني: الإستراتيجية المالية للمؤسسة الإقتصادية
45	تمهيد
46	المبحث الأول: أساسيات حول إستراتيجية المؤسسة
46	المطلب الأول: تعريف إستراتيجية المؤسسة وخصائصها
49	المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجية المؤسسة وأهميتها
51	المطلب الثالث: صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
53	المبحث الثاني: الإستراتيجية المالية للمؤسسة
53	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية المالية

56	المطلب الثاني: أبعاد الإستراتيجية المالية للمؤسسة
59	المطلب الثالث: معيقات الإستراتيجية المالية
61	المبحث الثالث: دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة
61	المطلب الأول: مراحل وضع الإستراتيجية المالية
62	المطلب الثاني: إستراتيجية المؤسسة و الوظيفة المالية
64	خلاصة الفصل
98-66	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM
67	المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومراحل تطورها
69	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ENIEM
70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية ل ENIEM
73	المبحث الثاني: التحليل المالي للوضعية المالية للمؤسسة ENIEM
73	المطلب الأول: التحليل المالي باستخدام الميزانية المالية
90	المطلب الثاني: التحليل المالي باستخدام جدول حسابات النتائج
93	المطلب الثالث: التحليل المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة
95	المطلب الرابع: توجهات الإستراتيجية المالية المقترحة للمؤسسة ENIEM
98	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
102	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
11	عرض الميزانية المالية	(01-01)
12	الميزانية المالية المختصرة	(02-01)
17	النسب العامة للتمويل	(03-01)
17	نسب السيولة	(04-01)
18	نسبة النشاط	(05-01)
19	نسب المردودية	(06-01)
19	نسب المديونية	(07-01)
22	شكل الميزانية الوظيفية	(08-01)
22	الميزانية الوظيفية المختصرة	(09-01)
32	جدول حساب النتائج حسب الطبيعة	(10-01)
34	جدول حساب النتائج حسب الوظيفة	(11-01)
37	جدول سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة)	(12-01)
38	جدول سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة)	(13-01)
40	الجزء الأول من جدول التمويل: التمويل المتوسط وطويل الأجل	(14-01)
41	الجزء الثاني من جدول التمويل : التمويل قصير الأجل	(15-01)
73	الميزانية المختصرة لسنة 2015	(01-02)
73	الميزانية المختصرة لسنة 2016	(02-02)
74	الميزانية المختصرة لسنة 2017	(03-02)
74	تطور قيم عناصر الأصول	(04-02)
76	تطور قيم عناصر الخصوم	(05-02)
77	نسبة السيولة العامة	(06-02)
77	نسبة السيولة السريعة	(07-02)
78	نسبة التداول	(08-02)
78	نسبة السيولة الجاهزة	(09-02)
79	معدل إجمالي الأصول	(10-02)

80	معدل دوران الأصول الغير الجارية	(11-02)
80	مهلة دوران العملاء	(12-02)
81	مهلة دوران الموردون	(13-02)
81	نسبة التمويل الدائم	(14-02)
81	نسبة التمويل الخاص	(15-02)
82	نسبة المردودية الاقتصادية	(16-02)
82	نسبة المردودية المالية	(17-02)
83	نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل الدائم)	(18-02)
84	نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل العام)	(19-02)
85	حساب رأس العامل الصافي	(20-02)
86	حساب مختلف رؤوس الأموال العامل	(21-02)
88	حساب احتياج رأس المال العامل	(22-02)
89	حساب الخزينة الصافية	(23-02)
91	جدول حساب النتائج حسب الطبيعة	(24-02)
92	جدول حساب نسب المردودية	(25-02)
93	جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)	(26-02)
94	جدول تدفقات الخزينة المختصر للسنوات 2015، 2016، 2017 موضوع الدراسة	(27-02)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
16	تقسيمات النسب المالية	(01-01)
24	تكوين رأس المال العامل الصافي	(02-01)
54	الإستراتيجية المالية و تحقيق القيمة المالية في المؤسسة	(01-02)
57	البعد المالي لدورة حياة المؤسسة	(02-02)
58	مصفوفة BCG والوضعية المالية للمؤسسة	(03-02)
70	هيكل المديرية العامة ل ENIEM	(01-03)
72	هيكل الوحدة التجارية ل ENIEM	(02-03)
75	التمثيل البياني للميزانية المختصرة عناصر الأصول للسنوات 2015-2016-2017	(03-03)
76	التمثيل البياني للميزانية المختصرة عناصر الخصوم للسنوات 2015-2016-2017	(04-03)
78	التمثيل البياني لنسب السيولة للسنوات 2015-2016-2017	(05-03)
82	التمثيل البياني لنسب التمويل للسنوات 2015-2016-2017	(06-03)
83	التمثيل البياني لنسب المردودية للسنوات 2015-2016-2017	(07-03)
84	التمثيل البياني لنسب المديونية للسنوات 2015-2016-2017	(08-03)
86	التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العامة	(09-03)
88	التمثيل البياني لاحتياج رأس المال العامل	(10-03)
89	التمثيل البياني للخزينة	(11-03)

مقدمة:

يعتبر مقياس التشخيص المالي أحد أبرز المقاييس المهمة التسيير لما له من أهمية بالغة في الحياة العملية للطالب بعد تخرجه، إذ يعد من الأدوات الأساسية المستخدمة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة. فبعض المؤسسات في وقتنا الحالي تواجه العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة، من ظهور التكتلات الاقتصادية والمنافسة الدولية وما إلى ذلك من التحديات والتي تفرض على هذه المؤسسات انتهاج استراتيجيات ضد هذه التحديات. فإن التشخيص المالي يعد أهم الأدوات الضرورية لصياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث يتوقف عليه فحص البيئة الداخلية للمؤسسة وبالأخص الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة، وذلك من خلال جمع المعلومات واكتشاف التهديدات والفرص وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بغية معرفة الصحة المالية للمؤسسة ومن ثم إعداد الوصفة اللازمة لمعالجة الخلل المالي الذي تمر به ورسم معالم الاستراتيجية التي، ينبغي على المؤسسة تبنيتها في المستقبل.

اشكالية الدراسة:

ومن هنا تتجلى معالم إشكالية الدراسة والتي يمكن صياغتها في السؤال الجوهري التالي:

مامدى مساهمة التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية بالمؤسسة الاقتصادية؟ وما واقع ذلك بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية؟

من خلال الإشكالية الرئيسية تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهي أهم الأدوات المستخدمة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية؟
- 2- ماهي مبادئ الإستراتيجية المالية للمؤسسة ؟
- 3- ما مدى اعتماد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية على التشخيص المالي في رسم استراتيجيتها المالية؟

فرضيات الدراسة:

من خلال الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية يمكن طرح مجموعة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: تساعد أدوات التشخيص المالي على تحليل و تقييم الوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- الفرضية الثانية: حتى يمكن للمؤسسة أن تتأقلم مع متغيرات المحيط الداخلي والخارجي، يستوجب أن تأخذ بعين الاعتبار المبدأين الأساسيين: مبدأ السيولة و مبدأ الربحية.
- الفرضية الثالثة: للتشخيص المالي دور كبير في صياغة الإستراتيجية المالية للمؤسسة الصناعية الكهرومنزلية.

أهمية البحث:

يمكن إيجاز أهمية البحث فيما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها كونها تعد من بين الدراسات التي تحدد مدى تأثير تشخيص الوضعية المالية على اتخاذ القرار وتحقيق الاهداف في المؤسسة الاقتصادية.
- تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع التشخيص المالي ودوره الكبير في صياغة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تحسين وضعها المالي وحل مشاكلها ومعالجتها.
- استغلال النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة والتوصيات التي سيتم الخروج بها في المؤسسة.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- إبراز دور التشخيص المالي على رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور التشخيص المالي على الوضعية المالية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

دوافع اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لموضوع البحث إلى العديد من الأسباب من أهمها:

- 1- الصلة المباشرة بين هذا الموضوع والتخصص العلمي الذي ندرسه.
- 2- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها كل من التشخيص المالي و الإستراتيجية المالية.
- 3- حاجة المؤسسة لتطبيق التشخيص المالي لتحقيق الأهداف المطلوبة.

منهج البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث استعملنا المنهج الوصفي في الجانب النظري و ذلك لتوضيح مختلف المفاهيم، أما بالنسبة للمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، بحيث نقوم بحساب النسب المالية و مؤشرات التوازن المالي على الفترة الممتدة بين (2015-2016-2017) من أجل تشخيص و معرفة الوضعية المالية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

تقسيمات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية التي طرحناها سابقا وللتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:
فصلين نظري وآخر تطبيقي، فتناولنا في الجانب النظري بداية الفصل الأول بعنوان التشخيص المالي للمؤسسة الاقتصادية وتضمن ثلاث مباحث المبحث الأول الذي يتضمن مدخل مفاهيمي للتشخيص المالي، أما المبحث الثاني تناولنا فيه التشخيص المالي باستخدام الميزانية وجدول حساب النتائج، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه التشخيص المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة وجدول التمويل.

قسم الفصل الثاني المتمثل في الإستراتيجية المالية للمؤسسة الاقتصادية الذي يتضمن بدوره ثلاث مباحث متمثلة في المبحث الأول يتضمن عموميات حول إستراتيجية المؤسسة، المبحث الثاني الإستراتيجية المالية للمؤسسة أما المبحث الثالث الذي نستخلص دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة.

أما الفصل الثالث يتضمن دراسة ميدانية للمؤسسة الصناعية الكهرومنزلية بواد عيسي ولاية تيزي وزو الذي قسمناه أيضا إلى مبحثين، المبحث الأول يتضمن تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية والمبحث الثاني التحليل المالي للوضع المالي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

الدراسات السابقة:

1/ دراسة عمر التواتي (2013):

"إشكالية تطبيق التشخيص المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"

تهدف هذه الدراسة على إبراز مدى تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتشخيص كأداة من أدوات تسييرها، حيث تطبيق أدوات التشخيص المالي على مؤسسة الإخوة موساوي للإضاءة باعتبارها تنتمي لهذه الفئة من المؤسسات بإستخدام القوائم المالية الخاصة بها خلال الفترة 2010 إلى 2012.

وقد أظهرت المؤشرات المالية والنتائج المتحصل عليها وجود صعوبات وعراقيل تحد من فعالية تطبيقا لتشخيص المالي في مثل هذه المؤسسات نظرا لما تتمتع به من خصائص مالية ، تساهم بشكل كبير في ذلك.

2/ عقبة قطاف (2008-2009):

أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة- رسالة الماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-

حيث تتمحور إشكالية البحث حول كيف تؤدي عملية التشخيص المالي الدائم إلى تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

و من أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- يسمح التشخيص المالي الدائم بمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف بالمؤسسة، و التي عند مقارنتها بمتوسط الصناعة أو أكبر المنافسين تتمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية وتعزيزها.
- بدت وحدة السميد و الدقيق أكثر اهتماما بدراسة متغيرات محيطها التنافسي كما اهتمت بشكل كبير بالتشخيص المالي سنة بعد أخرى، مما ساعدها على استغلال الفرص و تجنب المخاطر التي يفرزها المحيط، و تمكنت من تعزيز قدراتها التنافسية.

الفصل الأول

التشخيص المالي في المؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

قبل قيام المسير المالي بإتخاذ أي قرار يحتاج إلى دراسة تمهيدية تتمثل في تشخيص المشكل أو الحالة، وذلك بتحليل الوضعية المالية إلى مكوناتها الأساسية ومن ثم تحديد جوانب القوة والضعف وكل المتغيرات التي تصف هذه الوضعية. إن عملية التشخيص المالي والتي عادة ما تسبق مرحلة إتخاذ القرار لتتجزء إلى مرحلتين، الأولى عملية فحص داخلي للوضعية المالية والتي على إثرها يتعرف المحلل على كل الجوانب المحيطة بالمشكل المطروح، والثانية عملية تحليلية خارجية تتمثل في تحليل مكونات محيط المؤسسة ودراسة علاقة كل عنصر بها، ومن ثم مقارنة وضعية المؤسسة بعناصر المحيط. تتطلب هذه المرحلة مجموعة متكاملة من الأدوات والتقنيات سنتطرق إليها من خلال الفصل الأول الذي يتكون من ثلاث مباحث هما :

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتشخيص المالي.

المبحث الثاني: التشخيص المالي باستخدام الميزانية و جدول حسابات النتائج.

المبحث الثالث: التشخيص المالي باستخدام جدول التدفقات الخزينة و جدول التمويل.

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للتشخيص المالي

يعتبر التشخيص المالي أحد الآليات المستعملة في التسيير المالي، فهو يساعد المؤسسة في التعرف على الإختلالات التي تعاني منها ومن خلاله يتم التعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم التشخيص

سوف نعرض عدة تعاريف قبل إعطاء تعريف شامل وهي:

التعريف الأول: تعتبر كلمة التشخيص ذات مصدر يوناني و تعني القدرة على الادراك و هي مستخدمة بشكل واسع في ميدان ،حيث تشمل على تحديد طبيعة المرض بهدف التوصل إلى الشفاء عبر ملاحظة الأعراض و تحديد الأسباب،و في الوقت الحالي أصبح لكلمة التشخيص مستعملين في مختلف الميادين و التي من بينها ميدان تسيير المؤسسات حيث يمكن للتشخيص في هذا الميدان من تحديد طبيعة الإختلالات و الصعوبات التي تعاني منها المؤسسة.¹

وبمعنى آخر: التشخيص هو مرحلة الملاحظة المعمقة والدراسة الدقيقة، حيث يسمح بكشف الإختلالات وتحديد أسبابها ومنه إيجاد حلول مناسبة.

التعريف الثاني: كلمة تشخيص هي كلمة يونانية الأصل وهي مشتقة من كلمة " Diagnostics " وتعني المعرفة والقدرة على الإدراك، وبصفة عامة يعرف التشخيص على أنه:"الحكم على وضعية معينة أو حالة معينة بهدف الحصول على الشفاء، من خلال ملاحظة الأعراض وتحليل الأسباب، ومن ثم تحليل طبيعة المرض وبالتالي اقتراح الحلول المناسبة لذلك."²

التعريف الثالث: أما في مجال الإدارة فقد عرف التشخيص على أنه " :إدلاء الآراء والأحكام على حالة المؤسسة والذي قد ينجز عن الخروج بنتائج ايجابية أو استنتاج نقائص."³

ومن خلال ما سبق يمكن اعطاء تعريف شامل للتشخيص هو عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليل خصائصها، وكشف ما فيها من نقاط ضعف وقوة وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، وتحليل خصائصها واتجاهاتها، وتقييم ما فيها من فرص أو تهديدات، وتستخدمه المؤسسة كأداة لتحليل الأداء من خلال مجموعة من الاجراءات.

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي ، التسيير المالي:الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع ،الجزء الثاني، عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2011، ص، 33.

² Chandal Bussenault, Martine Pretet, Organisation Et Gestion De L'entreprise, Edition Vuibert, France, 1999, P .139.

³ J.Y Eglem Et Autres, Les Mécanismes Financières De L'entreprise, Edition Montchisstien, France, 1991, P.429.

المطلب الثاني: مفهوم التشخيص المالي و مقاييسه.

من أجل التعرف على مفهوم التشخيص المالي قمنا بالتطرق الى مختلف التعاريف التي تناولت هذا المصطلح الشائك بالإضافة الى التطرق الى مقاييسه.

الفرع الأول: مفهوم التشخيص المالي

من أجل الإلمام بمفهوم التشخيص المالي سنعرض مجموعة من التعاريف فيما يلي:

التعريف الأول: يعرف التشخيص المالي على أنه عملية تحليل الوضع المالي للمؤسسة وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية وذلك من أجل استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.¹

التعريف الثاني: يعرف التشخيص المالي بأنه " مرحلة من مراحل التشخيص الكلي للمؤسسة، وقد يتطلب إجراءاته مسيرون من داخل المؤسسة بهدف إعادة تقييم توجهاتهم الإستراتيجية أو قد يطلبه مستشارون من خارجها.²

التعريف الثالث: كما يعتبر تقييما للحالة المالية لفترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة للوقوف على الجوانب الإيجابية والسلبية من السياسة المتبعة باستعمال أدوات ووسائل تتناسب مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها، لذا فهو مهمة من مهام المسير ويعتبر الركيزة التي تستند عليها في وضع البرامج والخطط المالية المستقبلية.³

وبصفة عامة فعملية التشخيص المالي من أبرز المعالم التي يتولاها المسير المالي في المؤسسة حيث يساهم في اتخاذ القرارات الصائبة و التي تنعكس بالإيجاب على المؤسسة.

الفرع الثاني: مقاييس التشخيص المالي

للتشخيص المالي أربعة مقاييس وهي:⁴

1- المردودية: تمثل المردودية رهان بقاء المؤسسة، ولهذا يجب تقدير المستوى والتطور لكل من:

المردودية الاقتصادية.

المردودية المالية.

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² Laurent Batshe, **Le Diagnostic Financier**, Edition Economica, France, 1995, P.18

³ مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص 15.

⁴ هشام طرادخوجة ، حسين حميلي ، " تشخيص الخطر و محاولة تجنب العجز المالي وآثاره " ملتقى الوطني حول التشخيص المالي للمؤسسة الاقتصادية، سوق أهراس، 2012، ص35.

2- القدرة على الوفاء: وهي قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في أقرب وقت وعادة ما تقيم بعدة مؤشرات مثل : نسبة القيم القابلة للتحقيق والجاهزة بالنسبة للديون قصيرة الأجل، التي تسمح بتقدير السيولة الحالية أو الأموال الدائمة مطروحا منها الأصول الثابتة (رأس المال العامل الصافي) والذي يعطي أكثر هيكلية للقدرة على الوفاء ويسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص المرتبطة بعملية النشاط.

3- الاستدانة: يسمح هذا المقياس بتقييم الاستقلالية المالية من خلال النسبة التالية:

مجموع الديون/ الأموال الخاصة

4- المرونة: تعتمد المؤسسة لمواجهة التهديدات والأخطار الغير محتملة واغتنام الفرص على قدرتها في تحرير وتعبئة الموارد المالية، وبالتالي فإنها في حاجة إلى تقييم مرونتها، هذه الأخيرة هي في نفس الوقت متعلقة بمدى اتساع المديونية والحفاظ على السيولة النقدية. إن هذه المؤشرات الأربعة غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمرادوية مرتبطة بالاستدانة وزيادة الاستدانة تؤثر أو تنقص من المرونة المالية.¹

المطلب الثالث: أهداف التشخيص المالي ومراحل

سنتطرق في هذا المطلب الى أهداف و مراحل التشخيص المالي:

الفرع الأول: أهداف التشخيص المالي

يهدف التشخيص المالي إلى:²

1. فهم تطور المؤسسة عبر الزمن حتى تاريخ القيام بالتشخيص.
2. تحضير المخطط الإستراتيجي للمؤسسة بالنسبة للسنوات المقبلة ودراسة إمكانيات تنمية أنشطتها، التنوع، التخصص، الإدماج، ... (الخ).
3. يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات من خلال اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
4. يساعد على إعطاء الشروحات المناسبة ومعرفة الأسباب، وبالتالي اقتراح الحلول الملائمة.
5. تزويد المسيرين ببنك من المعلومات التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات الصائبة في ميدان التوجيهات الإستراتيجية.

¹ ناصر دادي عدون، "تقنيات مراقبة التسيير والتحليل المالي"، دار المحمدية، الجزائر، 2000، ص 11

² خميسي شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2010، ص ص 48، 70،

6. يساعد في توقع مستقبل المؤسسات من حيث تحديد مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها و منه معرفة الإجراءات المناسبة لتفادي إفلاسها وتجنب المساهمين للخسائر المحتملة.

الفرع الثاني: مراحل التشخيص المالي

يمكن إيجاز مراحل التشخيص المالي للمؤسسة في:

1. **مرحلة تحديد أهداف التشخيص:** وتنقسم أهداف التشخيص إلى قسمين الهدف الأول قصير الأجل مثل التمويل القصير الأجل شراء سندات قصيرة الأجل، أما الهدف الثاني الطويل الأجل مثل حيازة استثمارات، شراء مؤسسة أخرى، طرح أسهم أو سندات طويلة الأجل، الاقتراضات الطويل والمتوسط الأجل... إلخ وكلا الهدفين ينصبان في تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة المتمثل في تعظيم ثروة المساهمين في المؤسسة وتعظيم قيمة المؤسسة في السوق.

2. **مرحلة التحليل المالي للمؤسسة:** وذلك من خلال استعمال طرق التحليل المالي والمتمثلة أساسا في الطرق التالية:

1.2 **التوازن المالي:** ويعرف التوازن المالي بأنه الحالة التي يظل معها رصيد النقدية في كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون القصيرة الأجل، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يمثل التوازن المالي في لحظة معينة، التوازن بين الأصول الثابتة والأموال الدائمة، التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أي استخدامات الأموال ومصادرها.¹

2.2 **تحليل نتائج المؤسسة:** يكون تحليل نتائج المؤسسة من خلال حسابات النتائج يضم مجموعة من المعطيات المالية حيث يبين فيه مختلف الأرباح التي تحققها المؤسسة ومختلف المصاريف التي تتحملها ممثلة بالنواتج والتكاليف حيث يسمح بفهم مختلف مراحل تكون نتيجة المؤسسة.²

فحساب النتائج يوضح مختلف التدفقات الداخلة والخارجة، فالتدفقات الخارجة هي مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة خلال مراحل نشاطها مثل شراء المخزونات، دفع مصاريف العمال، المصاريف المالية، وفي المقابل هناك التدفقات النقدية الناتجة عن بيع منتجات المؤسسة ومختلف التدفقات الأخرى الداخلة إلى المؤسسة، والتي تسمح هذه التدفقات باستمرار نشاط المؤسسة وفي ظروف ملائمة.

وقد عرف النظام المحاسبي المالي الصادر في 26 جويلية 2008 الذي يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوفات المالية وعرضها ومدونة الحسابات وقواعد سيرها "حساب النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان

¹ Nacer-Edine Sadi, *Analyse Financière d'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 2009, P P 89, 90.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، الرياض، 2000، ص 255.

خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحسبان تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية الربح/الكسب أو الخسارة" ، وذلك من خلال الفرق بين حسابات المجموعة السابعة (النواتج) وحسابات المجموعة السادسة (المصاريف).

3.2 تحليل التدفقات المالية: ويتم هذا التحليل من خلال تحليل تدفقات الموارد والاستخدامات (جدول التمويل)، وجدول تدفقات الخزينة.

1.3.2 تحليل تدفقات الموارد والاستخدامات: يتم تحليل تدفقات الموارد والاستخدامات بواسطة جدول التمويل الذي يبين ويوضح مجموع الاستخدامات التي قامت بها المؤسسة خلال السنة المالية والموارد المالية التي تم استعمالها لتغطية هذه الاستخدامات، والتي يمكن أن تؤثر هذه الموارد على الذمة المالية للمؤسسة.

يوضح جدول التمويل الاحتياجات الناشئة خلال الدورة، الموارد المالية التي استعملت لتغطية هذه الاحتياجات، وأيضا التأثيرات المختلفة النهائية على خزينة المؤسسة، حيث يستعمل لتوضيح حالة التوازنات المالية للمؤسسة انطلاقا من رأس المال العامل الإجمالي، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة، فجدول التمويل يعطي معلومات مهمة غير موجودة في الميزانية أو حسابات النتائج، وذلك من أنه يظهر الآثار المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطها المالي وعملياتها في ميزانيتها عن طريق الزيادة أو النقصان في العناصر المختلفة للأصول والخصوم، حيث يمكن ملاحظة هذه التغيرات بواسطة مقارنة الميزانيات مع بعضها لعدة سنوات، وهذه الملاحظة تقدم كم مهم من المعلومات التي تكتسب قيمة كبيرة عن استخلاص الرأي فيما يتعلق بتطور المؤسسة وتقدمها.

2.3.2 تحليل تدفقات الخزينة: تتعرض هذه التدفقات لدراسة تغيرات الخزينة، من مقبوضات ومدفوعات نقدية وتعتمد في ذلك على تحليل حساب النقدية، ومختلف أنواع التدفقات المولدة للنتائج، وتلك المتعلقة بالموارد والاستخدامات هذه التدفقات تجمع في جدول تدفقات الخزينة الذي من خلاله يمكن تقييم الفائض النقدي وتفسير التغيرات التي حدثت على حساب النقدية، حيث يترجم جدول تدفقات الخزينة حياة المؤسسة في شكل تدفقات ويحدد مساهمة كل وظيفة في التغير الإجمالي للخزينة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التحليل الديناميكي لإعطاء صورة أكبر موضوعية عن تطور منحى النشاط واعتباره أداة تسيير فعالة للمؤسسة، حيث يتم تحليل تدفقات الخزينة بواسطة جدول تدفقات الخزينة الذي يوضح مختلف التدفقات الداخلة والخارجة من وإلى الخزينة، الناتجة من نشاط المؤسسة الاستغلالي،

وحركات الذمة المالية للمؤسسة، حيث يخص هذا الجدول عددا معينا من السنوات 4 أو 5 سنوات متتالية، فإذا كان جدول التمويل يبين تغيرات هيكل التمويل خلال السنة فإن جدول تدفقات الخزينة يوضح أسباب هذه التغيرات.¹

إن عملية التحليل من خلال الخزينة تكتسي أهمية كبيرة لأنها تمكن المسير المالي من معرفة:

-تحليل جيد لسيولة المؤسسة وبالتالي قدرة المؤسسة الائتمانية.

-الفهم الجيد للمعلومات الخاصة بالمقبوضات والمدفوعات.

-تسهيل عملية التخطيط المالي واعداد جدول التمويل وذلك من خلال معرفة مختلف التدفقات الداخلة والخارجة.

-تقييم سياسات عمل مختلف وظائف المؤسسة: التفريق بين التدفقات على شكل وظائف يسمح بالمعرفة الجيدة لسياسة عمل كل وظيفة (الاستثمار، الاستغلال، التمويل).

3. تحديد التساؤلات الرئيسية: وفي هذه المرحلة يتم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي سوف تضع المؤسسة على منحى معين وتحليل أكثر لأهداف المؤسسة المحددة في مرحلة سابقة من أجل تبسيط أكثر لأهداف المؤسسة في المديين القصير والطويل الأجل كما يلي:

القصير الأجل: يتم طرح مجموعة من الأسئلة الخاصة بأهداف المؤسسة في المدى القصير مثل: ما هي المردودية المتوقعة في الأجل القصير؟، ما مدى السيولة الممكن تحقيقها؟، كيف يمكن تسديد التزامات المؤسسة في المدى القصير؟، ...

الطويل الأجل: هل يمكن تحقيق مردودية جيدة في الأجل الطويل؟، ما هي معدلات النمو المتوقعة؟، ما هي المخاطر الاقتصادية والمالية المتوقعة؟، ما هي درجة مخاطر القروض؟ ما هو عائد السهم المتوقع؟

4. تكوين الفرضيات: بعد طرح مجموعة التساؤلات الرئيسية فإنه سوف يتم الإجابة على هذه التساؤلات وذلك بطرح مجموعة من الفرضيات التي تعتبر بمثابة إجابة أولية على التساؤلات التي تم طرحها في المرحلة السابقة حيث يتم طرح فرضيات للأسئلة المتعلقة بالمدى القصير والطويل الأجل، حيث يتم صياغة فرضيات خاصة التدفقات النقدية المتوقعة، معدل النمو، المردودية، تطور الهيكل المالي، درجة المخاطر الاقتصادية والمالية، قدرة التمويل الذاتي...إلخ.

5. إعداد التقرير: على ضوء المراحل السابقة وبناء على المعلومات المستخرجة يتم إعداد تقرير شامل يمثل نتيجة عملية التشخيص المالي للمؤسسة، يبين فيه مختلف نقاط قوة وضعف المؤسسة من الناحية المالية وكفاءة السياسات المالية المنتهجة من طرف المؤسسة ودرجة تأقلم المؤسسة مع محيطها حيث يشكل هذا التقرير مصدرا مهما للمعلومات التي يتم الاستناد عليها بدرجة كبيرة في صياغة الإستراتيجية المالية للمؤسسة والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ Josette Peyrard, *Analyse Financière, 8e édition*, Vuibert, Paris, 1999, P 165.

المبحث الثاني: التشخيص المالي باستخدام الميزانية و جدول حسابات النتائج.

سنتطرق في هذا المبحث إلى أساليب وأدوات التشخيص المالي التي تساعدنا على فهم وتبسيط الصورة حول

التشخيص المالي.

المطلب الأول: التشخيص المالي باستخدام الميزانية المالية والوظيفية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الميزانية و التطرق أيضا إلى كيفية استخدام مؤشرات التوازن المالي و النسب

المالية.

الفرع الأول: الميزانية المالية:

1. تعريف الميزانية:

1.1 تعرف الميزانية المالية: على أنها جدول يتضمن جانبيين جانب الأصول وجانب الخصوم وترتب الأصول حسب

درجة السيولة ومبدأ السنوية، وترتب الخصوم حسب تاريخ الاستحقاق ومبدأ سنوية الخصوم.¹

2.1 تعبر الميزانية عن عملية تصنيف لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر

أي مبدأ سيولة – إستحقاق ويتم هذا الترتيب كالتالي:²

تصنيف عناصر الأصول حسب درجة السيولة تصاعديا من الأعلى نحو الأسفل.

تصنيف عناصر الخصوم حسب درجة الإستحقاق المتزايدة من الأعلى نحو الأسفل.

لتسجيل عملية الترتيب حسب المعيارين السابقين، نعلم على معيار السنة الواحدة.

2. تبويب عناصر الميزانية المالية

1.2 الأصول: يستعمل في عملية الفصل بين الأصول مبدأ السيولة ومبدأ السنوية.

1.1.2 الأصول الثابتة: هي تشمل قسمين أساسيين، الاستثمارات ثم قيم أخرى لأكثر من سنة وفي كلا الجزئين نجد

ترتيب العناصر يخضع لدرجة السيولة المتزايدة حيث تكون القيم المعنوية والمادية ذات أطول مدة في أعلى الأصول، تليها

الآلات والمعدات ثم القيم الثابتة الأخرى.

2.1.2 الأصول المتداولة: ترتب الأصول المتداولة التي تستخدمها المؤسسة في دورة استغلالية واحدة كما يلي:

1 بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر، 2000، ص 99

2 إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 49

المخزون: تأخذ المخزونات أول مركز للأصول المتداولة نظرا للمدة التي تستغرقها للوصول إلى السيولة وهي تزيد عن مدة الحقوق التي تأتي بعدها، وفي المخزونات نلاحظ الترتيب التدريجي طبقا لنفس المبدأ (السيولة).

الحقوق: وهي مجموع العناصر أو القيم التي تنتج من تعامل المؤسسة مع الغير بحيث هي حق لها عند الغير أو عندها وتنقسم إلى قسمين:

- قيم غير جاهزة أو قابلة للتحقيق: وتشمل مجموع حقوق المؤسسة على الغير من زبائن وتسبيقات للغير والتي مدتها السنة بالترتيب التنازلي.
- قيم جاهزة: وهي البنك والصندوق أو القيم الجاهزة التي هي تحت تصرف المؤسسة ولا تستدعي مدة لتحقيقها والقيم المنقولة للتوظيف.

2.2 الخصوم: لترتيب الخصوم بالإضافة إلى مبدأ الاستحقاقية نستعمل مبدأ السنوية.¹

1.2.2 الأموال الدائمة: ترتب هذه المجموعة حسب مبدأ الاستحقاق فنجد الجزء الأول وهو مجموع العناصر التي تمثل الملكية الخاصة للمؤسسة، وهي تمثل رأسمالها الخاص (الجماعي أو الشخصي) بالإضافة إلى الاحتياطات والترحيل من جديد.

أما الجزء الثاني: وهو مجموع الديون طويلة ومتوسطة المدى من سنة واحدة إلى أكثر بمختلف أنواعها، وحسابات الشركاء للمدى الطويل... إلخ.

2.2.2 الديون القصيرة الأجل: وهي الجزء الثاني من الموارد وتشمل مجموعة الديون التي تستفيد منها المؤسسة لمدة لا تزيد عن سنة وتشمل الموردين والضرائب الواجبة الدفع والتسبيقات، وجزء النتيجة الموزعة على العمال أو الشركاء وحسابات الشركاء ذات المدة القصيرة بالإضافة إلى عناصر أخرى.

3. عرض الميزانية المالية:

حتى تكون الميزانية المحاسبية صالحة للإستخدام، يجب أولا إعادة تبويبها وتعديلها حتى تصبح صالحة للتشخيص المالي.

1.3 الميزانية المالية:

من خلال عرضنا لتبويب عناصر الميزانية المالية يظهر لنا شكلها كالاتي:

¹ ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي والإدارة المالية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999 ، ص 29

جدول رقم (01-01): عرض الميزانية المالية

N-1	المبالغ	الأصول	N-1	المبالغ	الأصول
		<p>الأموال الدائمة:</p> <p>الأموال الخاصة:</p> <p>- رأس مال الشركة</p> <p>- الاحتياطات</p> <p>- ترحيل من جديد</p> <p>- ديون طويلة و متوسطة الأجل</p> <p>- قروض مصرفية</p> <p>- مؤونة طويلة الأجل</p> <p>الديون قصيرة الأجل:</p> <p>مختلف الديون التي تاريخ</p> <p>استحقاقها أقل من سنة</p> <p>- موردين</p> <p>- ضرائب</p> <p>- ديون إجتماعية</p>			<p>القيم الثابتة:</p> <p>- أراضي</p> <p>- مباني</p> <p>- سندات المساهمة</p> <p>- كفالات مدفوعة</p> <p>- زبائن لأكثر من سنة</p> <p>2- الأصول المتداولة:</p> <p>قيم الاستغلال:</p> <p>- البضاعة</p> <p>- مواد و لوازم</p> <p>قيم قابلة للتحقيق:</p> <p>- تسبيقات</p> <p>- زبائن</p> <p>- أوراق القبض</p> <p>القيم الجاهزة:</p> <p>- البنك والصندوق</p>
xxx	xxx	مجموع الخصوم	xxx	xxx	مجموع الأصول

المصدر: اسماعيل عراجي، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص243

2.3 الميزانية المالية المختصرة:

هي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدأ السيولة (للأصول) ومبدأ الاستحقاقية (للخصوم) ويراعي في عملية التقسيم التجانس بين عناصر كل مجموعة، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل، ويمكن أن تستعمل الميزانية المختصرة بالشكل التالي:¹

جدول رقم (01-02): الميزانية المالية المختصرة

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	اموال الدائمة		اصول الثابتة
	ديون قصيرة الأجل		اصول المتداولة
XXX	مجموع الخصوم	XXX	مجموع الأصول

المصدر: اسماعيل عراجي، مرجع سبق ذكره، ص 243

4. مؤشرات التوازن المالي

هناك ثلاث مؤشرات التوازن المالي وهي:

رأس المال العامل FR ، احتياج رأس المال العامل BFR ، الخزينة T

1.4 رأس المال العامل (FR) LE FOND DE ROULEMENT

يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي، خاصة على المدى القصير وذلك بتاريخ معين، ويتمثل رأس المال العامل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الاصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة.

و يحسب وفق طريقتين:

الطريقة الأولى : من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل (FR) = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

أو بالتعويض نجد:

الأموال الدائمة = الخصوم - الديون قصيرة الأجل.

¹ ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص 4

الأصول الثابتة = الأصول - الأصول المتداولة.

الطريقة الثانية : من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل (FR) = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل

وبالتعويض نجد:

الأصول المتداولة = قيم الاستغلال + القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة.

الديون قصيرة الأجل = الموردون + ديون جبائية واجتماعية.

يعتبر (ر م ع ص إ) كهامش أمان مالي يمكن المؤسسة تمويل عدم التطابق الزمني في آجال تحقيق الأصول

المتداولة وكذا تحقيق ديمومة التوازن المالي للمؤسسة.¹

يساعد وجود (ر م ع ص إ) موجب على إعطاء حكما ملائما على الحالة الاقتصادية والمالية للمؤسسة من

جهة، ومواجهة مختلف الأخطار المحتملة المتعلقة بتحقيق العناصر القابلة للتحقيق أقل من سنة، من جهة أخرى لمواجهة

الفاصل الزمني بين الشراء والتسديد، والبيع والتحصيل نظرا لبطء دوران عناصر دورة الإستغلال في بعض الأوقات.

إضافة إلى (ر م ع ص إ) تستطيع المؤسسة حساب رؤوس أموال عاملة أخرى تمكنها من معرفة بدقة مصادر التوازن أو

اللاتوازن لمياكلها المالية نجد:

• رأس العامل الخاص (ر م ع خ)

يحسب بطرح الأصول الثابتة من الأموال الخاصة التي ساهمت جزئيا أو كليا في تمويلها.

$$\text{ر م ع خ} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة.}$$

بحيث يسمح بمعرفة مدى تمويل الأصول الثابتة بواسطة الأموال الخاصة ، دون الإعتماد على الديون ذات المدى

الطويل والمتوسط.

• رأس المال العامل الأجنبي (ر م ع أ)

يمثل فائض الأصول المتداولة على الأموال الخاصة

$$\text{ر م ع أ} = \text{الأصول المتداولة} - \text{الأموال الخاصة.}$$

أو مجموع الأموال الأجنبية المتمثلة في مصادر التمويل الخارجي التي تستحق في آجال قصيرة متوسطة وطويلة

الأجل.

¹ خميسي شيخة، مرجع سبق ذكره ، ص 82

$$رمع = \Sigma \text{الديون} = دم ط الأجل + دق الأجل$$

• رأس المال العامل الإجمالي (رمع ص!)

يساوي إلى مجموع الأصول المتداولة أي:

$$رمع = \Sigma \text{الأصول المتداولة} = \text{المخزونات} + \text{ق ق للتحقيق} + \text{ق جاهزة}.$$

أو مجموع رأس المال العامل الخاص رأس المال العامل الأجنبي أي:

$$رمع = رمع خ + رمع أ.$$

2.4 إحتياجات رأس المال العامل (BFR): قبل التطرق لكيفية حسابها يجب تعريفها أولا كمايلي:

1.2.4 تعريف: من الجانب المالي، لا بد من أن يكون هناك توافق بين درجة سيولة الأصول المتداولة ودرجة إستحقاق الخصوم المتداولة.¹

ويعرف على أنه قسط وجزء من الإحتياجات الضرورية المرتبطة ارتباطا مباشرا بدورة الاستغلال والتي لم تغطي من طرف الموارد المتداولة.²

ويمكن القول على أنها تمثل إحتياجات التمويل مكتملة ومرتبطة بالتسيير العادي للمؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$BFR = (\text{الأصول المتداولة} - \text{القيم الجاهزة}) - (\text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفات مصرفية})$$

2.2.4 حالات إحتياجات رأس المال العامل: توجد عدة حالات ل BFR وهي:³

الحالة الأولى (إحتياجات رأس المال العامل < 0): معناه إحتياجات الدورة، موارد الدورة، نجد في أن المؤسسة بحاجة إلى رأس المال الذي يجب عليها إيجاد موارد خارج دورة الاستغلال المتمثلة في رأس المال أي دورة الاستغلال لا تمول كل إحتياجاتها الدورية.

الحالة الثانية (إحتياجات رأس المال العامل > 0): يعني الموارد تغطي الإحتياجات ويبقى فائض، والمؤسسة لديها سيولة لا تحتاج إلى رأس المال موجب ولكن عمليا يجب عليها أن توفر رأس مال موجب لمواجهة الأخطار غير المتوقعة.

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 83

² خميسي شيخة، مرجع سبق ذكره، ص 86

³ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 83

الحالة الثالثة (احتياجات رأس المال العامل=0): يعني أن موارد الدورة احتياجات الدورة والموارد تغطي دورة الاستغلال وهي حالة عابرة.

3.4 الخزينة الصافية

1.3.4 تعريف: المؤسسة بأنها مجموعة الأموال التي في حوزتها لمدة دورة استغلالية واحدة، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$TN = FR - BFR$$

أو

$$TN = \text{القيم الجاهزة} - \text{التسبيقات المصرفية}$$

حالات تغير الخزينة الصافية : توجد ثلاث حالات للخزينة وهي ¹:

0=TR أي BFR = FR المؤسسة حققت توازن مالي، أي لا بد من البحث عن موارد مادية أي لا بد من البحث عن موارد جديدة لضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

0 > TR BFR > FR حالة عدم التوازن، هنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية من أجل ضمان إستمرارية النشاط.

0 < TR BFR < FR حالة توازن المؤسسة حققت هامش دائم من النقود يعني أن الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، لذا يوجد فائض في رأس المال الصافي الذي يشكل خزينة موجبة.

5. النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من أقوى الأدوات المستخدمة في التحليل المالي والإداري ونعني بكلمة النسب العلاقة الرقمية أو الكمية بين بندين أو متغيرين وهكذا فإنّ عمليات ربط الأرقام تعطي لنا صورة واضحة عن وضع المؤسسة.

1.5. تعريف النسب المالية:

التعريف الأول: هي علاقة بين مقدارين مميزين للحالة المالية وكذا إمكانيات ونشاط المؤسسة، يستطيع المشخص المالي بناء على النتائج المسجلة بواسطة النسب إعداد دراسة تشخيصية ونقدية للمؤسسة، يمكن فحص النسبة من خلال تطورها خلال عدة سنوات من أجل تحديد الاتجاه والاختيار المعد من طرف المؤسسة.²

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره ، ص 51

² خميسي شيخة ، مرجع سبق ذكره ، ص 93

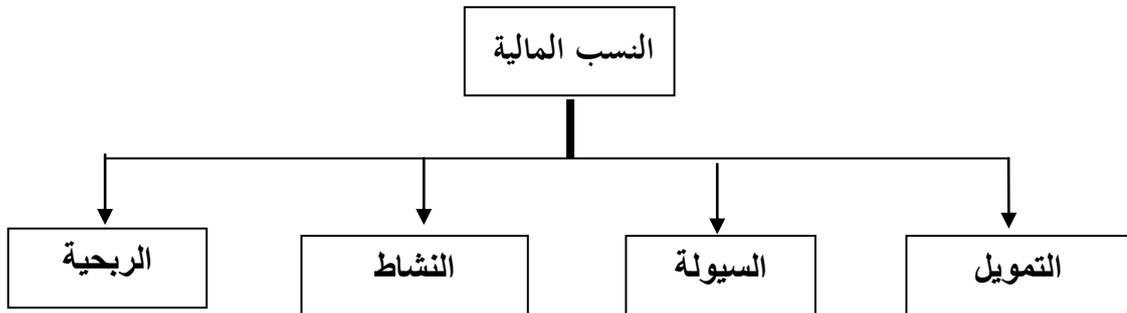
التعريف الثاني: العلاقة بين متغيرين تربطهما علاقة عضوية أو دلالة مشتركة، حين يصعب الاستدلال بكل واحد منهما بشكل مطلق، فالرقم المالي المجرد في كثير من الأحيان يكون الاعتماد عليه مظللا عندما يكون منفرد، وبالتالي يجب النظر الى الارقام وهي مرتبطة أو منسوبة الى بعضها البعض حتى نتمكن من الوصول إلى صورة معينة عن الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة.¹

2.5 أنواع النسب المالية:

بالرغم من تنوع وتعدد مداخل التشخيص المالي إلى أنه من الممكن تصنيف النسب المالية إلى مجموعات و هي (نسب التمويل، نسب السيولة، نسب النشاط، نسب المردودية). وتشمل كل مجموعة من المجموعات السابقة على عدد كبير من العلاقات المحتملة، سنكتفي بأهم النسب والأكثر شيوعا في تحليل المراكز المالية.

يمكن تقسيم النسب المالية المتعلقة بالميزانية المالية

الشكل رقم(01-01): تقسيمات النسب المالية



المصدر: خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2010، ص82.

1.2.5 نسبة التمويل (النسب الهيكلية): تمكننا هذه النسب من دراسة وتحليل النسب التمويلية أي إكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة و يمكن تمثيل هذه النسب من خلال الجدول التالي:²

¹ مبارك لسلوس ، مرجع سبق ذكره ، ص 44

² عمار بن مالك، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مذكرّة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2010-2011 ص.ص 59،60

جدول رقم (01-03): النسب العامة للتمويل

النسبة	العلاقة	التعليق
نسبة التمويل الدائم	$\frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	تمثل هذه النسبة مقدار ما تمول به أصولها الثابتة من خلال أصولها الدائمة وهذه النسبة يجب أن تكون أكثر من الواحد.
نسبة التمويل الخاص	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$	وتمثل مقدار تغطية الأموال الخاصة الأصول الثابتة وتكون جيدة كلما إقتربت من الواحد.
نسبة الإستقلالية المالية	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\Sigma \text{ الديون}}$	و هذه النسبة تعكس درجة الاستقلالية المالية للمؤسسة بحيث لا تزيد الأموال الخارجية عن الأموال الخاصة بمقدار كبير، فيجب أن تكون أكبر من 1.
نسبة السيولة	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$	تقيس هذه المؤسسة قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل.

المصدر: مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص46

2.2.5 نسب السيولة :

الغرض من إيجاد نسب السيولة هو الوقوف على مقدرة أصول المؤسسة المتداولة على مسايرة إستحقاقية الديون

قصيرة الأجل، ويمكن توضيح هذه النسب من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01-04): نسب السيولة

النسبة	العلاقة	التعليق
نسبة سيولة الأصول	$100 \times \frac{\text{الأموال المتداولة}}{\Sigma \text{ الأصول}}$	تكون هذه جيدة بالنسبة للمؤسسة إذا فاقت 50% لأن ذلك يعني أن الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة.
نسبة السيولة العامة	$100 \times \frac{\text{الأموال المتداولة}}{\text{د. قصيرة الأجل}}$	تعبّر عن مدى قدرة مواجهة المؤسسة للديون القصيرة الأجل عن طريق أصولها المتداولة وكلما زادت هذه النسبة كلما أعطت ثقة كبيرة أكبر للبنك .
نسبة السيولة المختصرة	$100 \times \frac{\text{ق. ق. ت. + ق. ج.}}{\text{د. قصيرة الأجل}}$	تقيس هذه النسبة إمكانية تغطية الحقوق المقدر الديون قصيرة الأجل ، حيث أنّها تعبر عن حالة المؤسسة العادية بين (0,3 و 0,5).
نسبة السيولة الآلية	$100 \times \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{د. ق. أ.}}$	تكون هذه النسبة محصورة بين (0,25 و 0,33) في الحالات العادية، حيث يستحسن وجود سيولة لكن ليس بالقدر الذي يحدث تجميد الأموال.

المصدر: مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص46

3.2.5 نسب النشاط :

تأتي هذه النسب لتكملة نسب التمويل والسيولة مع الأخذ بعين الإعتبار حجم نشاط المؤسسة لتسريع دوران باقي أصولها المتداولة، ويمكن تمثيل هذه النسب من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01-05):نسبة النشاط

النسبة	العلاقة	التعليق
مدة دوران المخزون البضائع	$\frac{\text{متوسط المخزون} \times 360 \text{ يوم}}{\text{تكلفة البضائع المباعة}}$	كلما كان حاصل قسمة كبير كلما دل ذلك على سرعة حركية المخزون وبالتالي فإن احتمال خطر إنعدام السيولة ضعيف.
معدل دوران الأصول المتداولة	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{مج الأصول المتداولة}}$	تبين كفاءة الأصول المتداولة في توليد المبيعات.
معدل دوران الأصول	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{مج الأصول}}$	المبيعات المحققة من كل واحد دينار جزائري مستثمرة في الأصول الثابتة والمتداولة.

المصدر: ناصر دادي عدون ،مراقبة التسيير و التحليل المالي،دار المحمدية العامة،الجزائر،1999،ص66.

4.2.5 نسب المردودية:

تقيس هذه النسب العائد الذي تتحصل عليه المؤسسة جراء إستخدامها لمجموع موجوداتها، أي أن هذه النسب تقيس مساهمة العنصر المستخدم في تحقيق مردود ما.¹

¹ مبارك لسلوس ، ، مرجع سبق ذكره ،ص 49

ويمكن تمثيل هذه النسب من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01-06): نسب المردودية

النسبة	العلاقة	التعليق
نسبة المردودية المالية	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$	تقيس هذه النسبة كفاءة المؤسسة في جعل رأس مال الخاص أكثر مردودية، عائد 1 دج رؤوس أموال خاصة.
نسبة المردودية الاقتصادية	$100 \times \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\Sigma \text{الأصول}}$	تعبّر هذه النسبة عن مدى كفاءة إستعمال كل الأصول لبلوغ النتيجة، عائد كل دينار مستثمر.
نسبة المردودية التجارية	$100 \times \frac{\text{النتيجة التشغيلية}}{\text{رقم الأعمال}}$	تقيس هذه النسبة علاقة بين رقم الأعمال المحقق خلال الدورة والنتيجة الصافية المتحصل عليها كما تعطى هذه النسبة ضمنا لبقاء المشروع ونموه.

المصدر: خميسي شيحة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

6. نسب المديونية

تبين لنا هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة في تمويل استثماراتها على مواردها المالية الذاتية وعلى الأموال الأجنبية من أهم النسب:

و نوضحها في الجدول ادناه

جدول رقم (01-07): نسب المديونية

النسبة	العلاقة	التعليق
نسبة القدرة على التسديد	$\frac{\text{الديون المتوسطة والطويلة الأجل}}{\text{قدرة التمويل الذاتي}}$	تبين هذه النسبة المدة التي تستغرقها المؤسسة لتسديد ديونها المتوسطة والطويلة الأجل وذلك في حالة استخدامها كل قدراتها على التمويل الذاتي.
نسبة الاستقلالية المالية	$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$	تقيس لنا هذه النسبة حصة المساهمين مقارنة بمجموع موارد المؤسسة، حيث تمثل 20 % الحدود الدنيا و 60 % تمثل الحدود القصوى.

المصدر: العيد صوفان، محاضرات في التحليل المالي، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل؛ السنة 2017/2018، ص 17-18

الفرع الثاني: الميزانية الوظيفية

يستوجب القيام بتحليل الوظيفي الوصول الى الميزانية الوظيفية بإعادة ترتيب الاستعمالات و الموارد هذا بحسب مختلف الدورات التي تمر بها المؤسسة خلال مدة نشاط محددة .

1. تعريف الميزانية الوظيفية: هي من وجهة النظر المسير (Bilan vu par un gestionnaire) وظيفية لأن بنودها صنفت حسب ارتباطها بمصدرها ووجهتها الوظيفية . تكمن أهميتها في إبراز الكيفية التي يتم بها تمويل الاستخدامات الدائمة واستخدامات الاستغلال.

1.1 الأسس التي تبنى عليها الميزانية الوظيفية :

- يصطلح على الأصول بالاستخدامات و الخصوم بالموارد.
- تحسب استخدامات بالقيم الإجمالية أي دون طرح المؤونات والإهتلاكات مع النظر الى الإهتلاكات و المؤونات على أنها موارد متوسطة وطويلة الأجل.
- ترتب عناصر الاستخدامات و الموارد و تصنيفها تبعا لانتمائها الى وظيفة الإستغلال خارج الإستغلال أو وظيفة الإستثمار أو وظيفة التمويل.

2. أهداف الميزانية الوظيفية: تهدف الميزانية الوظيفية إلى إظهار تدفقات الموارد واستخداماتها المتراكمة منذ نشأة المؤسسة، حيث أن عناصر الاستخدامات و الموارد تقيم على أساس القيمة الأصلية للتدفقات (إيراد أو مصروف) وتصنف على أساس الدورة التي ينتمي إليها المورد أو الاستخدام ،أي الاهتمام بمصدر الأموال ووجهتها:

1.2 دورة الاستثمار: تتضمن العمليات المتعلقة بالحصول أوالتنازل عن الأصول التي تكون الجهازالانتاجي للمؤسسة.¹ رأس المال العامل=الموارد الدائمة- الإستخدامات.

2.2 دورة الاستغلال: تجمع العمليات المرتبطة بالأنشطة الدورية للمؤسسة أم العمليات المرتبطة بالدورة قصيرة الأجل (شراء،تخزين،إنتاج،بيع). معناه الإحتياجات في رأس المال العامل=إستخدامات الإستغلال-موارد الإستغلال.

3.2 دورة التمويل: تتضمن جميع عمليات الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الاستخدامات الدائمة للمؤسسة و تطوير نشاطها.

3. عناصر الميزانية الوظيفية: يتم إعداد الميزانية الوظيفية على أساس تصنيف اقتصادي وذلك بعد تعديل ومعالجة بعض بنود الميزانية المالية . تظهر الميزانية الوظيفية ثلاثة بنود أساسية وهي:
-الاستخدامات الثابتة التي تكون دورة الاستثمار.

¹ حياة بنجار،محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل،2015/2016،ص 29

-الأصول و الخصوم المتداولة (الجارية) التي تكون دورة الاستغلال.

-الموارد الدائمة التي تكون دورة التمويل.

1.3. الاستخدامات الثابتة: تضم تدفقات الاستثمارات المتمثلة أساسا في الأصول الثابتة الإجمالية في الميزانية المحاسبية (المالية)، أي كل الاستثمارات المادية و المالية و المعنوية بما فيها الأعباء الواجبة التوزيع على عدة دورات.

2.3 الموارد الدائمة: تتمثل في الأموال الخاصة كالديون المالية التي تحصل عليها المؤسسة المعنية.

تعتبر مخصصات الأعباء و الخسائر من موارد الدورة وتدرج ضمن الأموال الخاصة على اعتبار أنها احتياطات تحتفظ بها المؤسسة لمواجهة أعباء أو خسائر مستقبلية. كذلك الحال بالنسبة للاهتلاكات و مخصصات تدني قيم عناصر الأصول التي تحمل الى جانب الخصوم ضمن الموارد الخاصة في شكل احتياطات لنفس السبب المذكور بالنسبة لمخصصات الخسائر و التكاليف ، أما بالنسبة لنتيجة الدورة فتظهر غير موزعة و ذلك على اعتبار أن إعداد الميزانية الوظيفية يكون قبل توزيع النتيجة.

تتكون الديون المالية من القروض البنكية كالقروض السندية فمثلا عن ديون مالية أخرى باستثناء التسبيقات البنكية، علاوات تسديد السندات كالفوائد الجارية على الديون التي لم يحن تاريخ تسديدها، وذلك باعتبارها ديون قصيرة لا تضطلع بتمويل دورة الاستثمار.

3.3 الأصول الجارية: إن الأصول الجارية تخص نشاط المؤسسة، وبالتالي فإنها تشكل دورة الإستغلال، كل ما يتعلق

بالنشاط الذي وجدت من أجله المؤسسة كما ينجز عنه وينطوي تحته يعتبر استغلالا (exploitation).

وعلى العكس من ذلك، كل نشاط تقوم به المؤسسة ولا يتعلق مباشرة بنشاطها الرئيسي الذي وجدت من أجله، يعتبر خارج الاستغلال (hors exploitation) إن العمليات خارج الاستغلال هي عمليات استثنائية غير مؤهلة للتكرار.

4. عرض الميزانية الوظيفية:

من خلال الجدول التالي نبين مكونات الميزانية الوظيفية:

جدول رقم (01-08): شكل الميزانية الوظيفية

الموارد	الاستخدامات
<p><u>وظيفة التمويل (موارد دائمة)</u></p> <p>-أموال خاصة</p> <p>-مؤونة الخسائر والتكاليف</p> <p>- ديون مالية</p>	<p><u>وظيفة الاستثمار</u></p> <p>-استثمارات مادية</p> <p>- استثمارات معنوية</p> <p>-استثمارات مالية</p> <p>-الأعباء الواجب توزيعها على عدة دورات</p> <p>-علاوات تسديد السندات</p>
<p><u>وظيفة الاستغلال</u></p> <p>ديون الاستغلال (موارد الاستغلال)</p> <p>-ديون المورد</p> <p>-ديون استغلال أخرى</p> <p><u>ديون خارج الاستغلال (موارد خارج الاستغلال)</u></p> <p>-ديون أخرى</p>	<p><u>وظيفة الاستغلال</u></p> <p><u>أصول متداولة للاستغلال (استخدامات الاستغلال)</u></p> <p>-مخزون</p> <p>-زبائن</p> <p>-تسيقات</p> <p><u>أصول متداولة خارج الاستغلال(استخدامات خارج الاستغلال)</u></p> <p>حقوق أخرى (مدينون آخرون)</p>
<p><u>موارد الخزينة</u></p> <p>-سلفات مصرفية (قروض مصرفية)</p>	<p><u>استخدامات الخزينة</u></p> <p>- نقديات</p>
<p>مجموع الموارد بالقيم الاجمالية</p>	<p>مجموع الاستخدامات بالقيم الاجمالية</p>

المصدر: العيد صوفان، مرجع سبق ذكره، ص33.

كما يمكن اعداد الميزانية الوظيفية المختصرة معبرا بالنسب كآلاتي:

جدول رقم (01-09): الميزانية الوظيفية المختصرة

النسبة	المبلغ	الموارد R	النسبة	المبلغ	الإستخدامات E
		الموارد الدائمة RD			الإستخدامات المستقرة ES
		موارد الإستغلال Rex			استخدامات الاستغلال Eex
		موارد خارج الاستغلال Rhex			استخدامات خارج الاستغلال Ehex
		موارد الخزينة RT			استخدامات الخزينة ET

المصدر: العيد صوفان، مرجع سبق ذكره، ص33.

5. ادوات التشخيص المالي الوظيفي:

يكمن الهدف من خلال بناء الميزانية الوظيفية الى استخراج المؤشرات المالية التي تقيس التوازن المالي للمؤسسة من خلال مقارنة المصادر و الاستخدامات كما يلي:

الإستخدامات (E)=الموارد (R)

موارد الخزينة (RT) + موارد خارج الإستغلال (Rhex) + موارد الإستغلال (Rex) + موارد الدائمة (RD) = استخدامات الخزينة (ET) + استخدامات خارج الإستغلال (Ehex) + استخدامات استغلال (Eex) + استخدامات مستقرة (Es) = استخدامات المستقرة (Es) - موارد خارج الإستغلال (Rhex) + موارد الإستغلال (Rex) + موارد الدائمة (RD) = موارد الخزينة (RT) - استخدامات الخزينة (ET) = استخدامات خارج الإستغلال (Ehex) - استخدامات الإستغلال (Eex) - موارد الإستغلال (RD) + موارد الإستغلال (Rex) - استخدامات الإستغلال (Eex) - استخدامات مستقرة (Es) - موارد الدائمة (RD) = موارد الخزينة (RT) - استخدامات الخزينة (ET) = [موارد خارج الإستغلال (Rhex) - استخدامات خارج الإستغلال (Ehex)] الخزينة الصافية (Tng) = رأس المال العامل الصافي الإجمالي (BFng) - إحتياج رأس العامل الصافي الإجمالي (BFRng)

يعتبر استخراج المؤشرات المالية من أبرز الأهداف التي يعتمد عليها المسير المالي لإبراز مدى توازن المؤسسة، فهذه المؤشرات يتم من خلالها قياس درجة تحقق التوازن المالي، ويمكن استخراج هذه المؤشرات من خلال الانطلاق من التوازن بين جانب الموارد والاستخدامات.¹

مجموع الأصول = مجموع الخصوم / مجموع الاستخدامات = مجموع الموارد

نقوم بتعويض مكون كل من الاستخدامات والموارد ونجد:

الاستخدامات المستقرة + استخدامات الاستغلال + استخدامات خارج الاستغلال + استخدامات الخزينة = الموارد الدائمة + موارد الاستغلال + موارد خارج الاستغلال + خزينة الموارد

ومنه فإن:

الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة = (استخدامات الاستغلال - موارد الاستغلال) + (استخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج الاستغلال) + (استخدامات الخزينة - موارد الخزينة)

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012، ص، 31

و بالتالي:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال + الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال + الخزينة الصافية.

رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRng = الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي BFRng + الخزينة الصافية TN

ومنه:

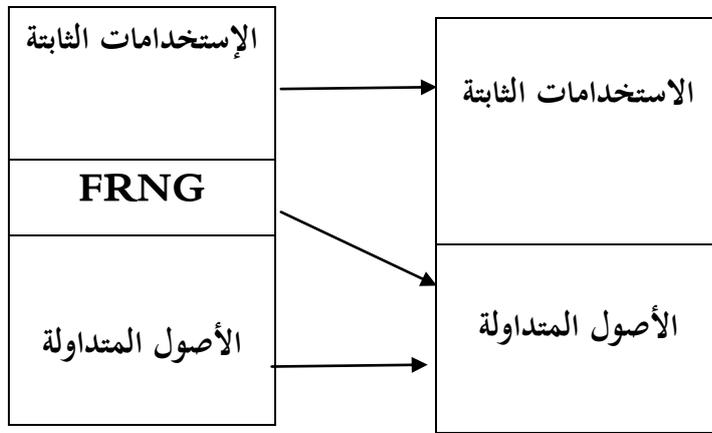
$$TN = FRng - BFRng$$

1.5 رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRng:

إن تحليل الميزانية الوظيفية بواسطة رأس المال العامل الصافي الإجمالي تكون من حيث المبدأ على النحو التالي:

و يكون تكوين رأس المال العامل حسب الشكل الموضح ادناه:

الشكل رقم (01-02): تكوين رأس المال العامل الصافي



المصدر: العيد صوفان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

أي أنه حسب المبدأ فإن الموارد الثابتة تمول الاستخدامات الثابتة، والخصوم المتداولة تمول الأصول المتداولة، لكن يجب على المؤسسة ألا تستخدم كل الموارد الثابتة لتمويل الاستخدامات الثابتة، فعليها إذن أن تشكل فائضا من الموارد الثابتة لتمويل الأصول المتداولة وهو ما يصطلح عليه رأس المال العامل الصافي الإجمالي FRNG .

يعرف رأس المال العامل الصافي الإجمالي بأنه قسط الأموال الدائمة التي تخصصها المؤسسة لتمويل أصولها المتداولة، كما يعرف بقسط الموارد (ذات درجة استحقاق ضعيفة) التي تخصص التغطية المالية للأصول (ذات درجة سيولة مرتفعة)

غير أن بفضل المساواة بين الأصول المالية والخصوم المالية، يتم حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي وفقا لمنظورين هما:¹

1.1.5 منظور أعلى الميزانية:

$$FRng = Rd - Es$$

الاستخدامات المستقرة Es و الموارد الدائمة Rd حيث تمثل:

$0 < FRng$ يشير ذلك إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت المؤسسة حسب هذا

المؤشر من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، وحققت فائضا ماليا يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات الاستغلالية المتبقية.

$0 = FRng$ يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الامثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض، حيث

نححت المؤسسة فقط في تمويل احتياجاتها الطويلة المدى دون تحقيق فائض أو عجز.

$0 > FRng$ يشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام

مواردها الثابتة (الدائمة) ، وبالتالي فهي بحاجة إلى مصادر تمويل إضافية أو بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

2.1.5 منظور أسفل الميزانية:

$$FRng = (Eex + Ehex + Et) - (Rex + Rhex + Rt)$$

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = (استخدامات الاستغلال + استخدامات خارج الاستغلال + استخدامات

الخزينة) - (موارد الاستغلال + موارد خارج الاستغلال + موارد الخزينة)

إن تحليل رأس المال العامل يمكن القيام به من خلال حساب علاقة رأس المال العامل الدائم من أسفل الميزانية

لأنها أكثر دلالة على التوازن المالي ومنه تظهر ثلاث فرضيات:²

الفرضية الأولى: الأصول المتداولة = الخصوم المتداولة وتمثل حالة التوازن المالي الأدنى وهو ما يعني أن المؤسسة قادرة على

الوفاء بديونها في ميعاد استحقاقها، وهي حالة صعبة التحقيق لعدم إمكانية تحقيق السيولة الكافية والالتزامات لمدة طويلة.

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره ، ص، 56- 57

² لحسن دردوري ،، مرجع سبق ذكره ، ص، 43-44

الفرضية الثانية: الأصول المتداولة أكبر من الخصوم المتداولة وهو ما يعني أن رأس المال العامل موجب ، هذا يدل على وجود فائض في السيولة في المدى القصير مما يعبر عن قدرة المؤسسة على ضمان الوفاء بديونها عند تاريخ استحقاقها، كما تمكنها من مواجهة المشاكل غير المتوقعة.

الفرضية الثالثة : الأصول المتداولة أقل من الخصوم المتداولة وهو ما يعني أن رأس المال العامل سالب، ما يعني على الأرجح أن المؤسسة في هذه الحالة تواجهها صعوبات في الأجل القصير وهو ما يجعلها غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير ، مما يتطلب القيام بتعديلات من أجل تحقيق التوازن المالي.

2.5 الاحتياج في رأس المال العامل BFRng

إجمالي الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، حيث أن منح آجال طويلة BFR يمثل للعملاء إضافة لمخزون ذو دوران بطيء وضعف أداء التفاوض التجاري (قبول آجال قصيرة لتسديد الموردين) يتولد عن كل ذلك احتياج مالي للاستغلال يستلزم البحث عن مصادر أخرى لتمويله.

وينقسم الاحتياج في رأس المال العامل إلى:¹

1.2.5 الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للإستغلال BFRex: ويمثل الفرق بين استخدامات الإستغلال وموارد الاستغلال وتكون كما يلي :

$$BFRex = Eex - Rex$$

2.2.5 الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRhex: يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن النشاطات غير الرئيسية والتي تتميز بالطابع الاستثنائي، ويُحسب كما يلي:

$$BFRhex = Ehex - Rhex$$

3.2.5 الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي BFRg: وهو مجموع المعادلتين السابقتين أي أنه يساوي مجموع احتياجات الاستغلال واحتياجات خارج الاستغلال.

$$BFRG = BFRex + BFRhex$$

¹ بلعور سليمان، التسيير المالي: محاضرات وتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص، 43

3.5 الخزينة الصافية TN:

هي عبارة عن إجمالي النقديات الموجودة باستثناء السلفات المصرفية، كما يمكن حسابها عن طريق إجراء الفرق بين رأس المال العامل و الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وتعرف على أنها الفرق بين أصول الخزينة وخصومها.¹ و يحسب بطريقتين وهما:

$$\text{TN} = \text{Et} - \text{Rt} \quad \longleftarrow \text{الطريقة الاولى:}$$

$$\text{TN} = \text{FRng} - \text{BFRng} \quad \longleftarrow \text{الطريقة الثانية:}$$

يمكن ان تأخذ الخزينة الحالات التالية:

1.3.5 اذا كان $\text{BFRg} < \text{FR}$ فإن $\text{TN} > 0$ خزينة موجبة أي أن المؤسسة جمدت جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل.

2.3.5 اذا كان $\text{BFRg} = \text{FR}$ فإن $\text{TN} = 0$ وهي ما تعرف بالخزينة المثلى والوصول الى هذه الحالة يعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.

6. تعريف التوازن المالي:

هي الحالة التي يظل معها رصيد النقدية في كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل، مع تحقيق اليسر المالي والسيولة للمؤسسة.

7. شروط التوازن المالي:

كي يتحقق التوازن المالي حسب التشخيص الوظيفي لا بد أن تتحقق الشروط التالية:²

الشرط الاول : رأس المال العامل الصافي الإجمالي موجب أي $\text{FRng} > 0$ أي $\text{RD} > \text{Es}$

يتحقق هذا الشرط إذا تمكنت المؤسسة من تكوين الاستخدامات المستقرة اعتمادا على الموارد الدائمة، أي تمويل استثمارات المؤسسة اعتمادا على الموارد طويلة و متوسطة الأجل.

الشرط الثاني : ان يغطي رأس المال العامل الصافي الإجمالي الاحتياج في رأس المال العامل أي $\text{FRng} > \text{BFRg}$

لا يكفي المؤسسة أن تحقق رأس مال عامل موجب بل يجب ان يغطي هذا الهامش احتياجات دورة الاستغلال.

² الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 70-71

¹ بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص، 43.

الشرط الثالث: خزينة موجبة $TN > 0$ ليتحقق ذلك يتحقق الشرطين السابقين و بالتالي تمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في الإعتمادات البنكية الجارية بواسطة استخدامات الخزينة المتمثلة في المتاحات أي: $ET > RT$

8. انواع النسب المالية الوظيفية:¹

فيما يخص النسب المالية تنقسم إلى قسمين:

✓ نسب الهيكل المالية.

✓ نسب الدوران.

1.8 نسب الهيكل المالي: هناك ثلاث نسب رئيسية هي:

نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة- نسبة الاستدانة المالية- وزن BFR

1.1.8 نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة: تدل هذه النسبة على مدى قدرة الموارد الثابتة على تغطية الاستخدامات الثابتة، ويجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد.

تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة تمويل الاستخدامات الثابتة} = \frac{\text{الموارد الثابتة}}{\text{الاستخدامات الثابتة}}$$

2.1.8 نسبة الاستدانة المالية: تدل هذه النسبة على مدى استدانة المؤسسة، وفي الغالب يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من 0,5.

تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستدانة المالية} = \frac{\text{الاستدانة المالية}}{\text{الموارد الخاصة}}$$

بحيث: الاستدانة المالية هي مجموع الديون التي تحصلت عليها المؤسسة وتشكل من الديون المالية الثابتة بالإضافة إلى خزينة الخصوم.

الموارد الخاصة هي الاموال الخاصة.

3.1.8 وزن BFR: ويمثل العلاقة بين احتياجات رأس المال العامل للاستغلال ورقم الاعمال.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{وزن BFR} = \frac{CA}{BFR_{ex}} \quad \text{بحيث CA: تمثل رقم الأعمال}$$

¹ العيد صوفان، مرجع سبق ذكره، ص، ص 40-42

2.8 نسب الدوران: تعبر عن الفترة الزمنية التي يبقى خلالها تدفق معين (مخزونات، حقوق الزبائن، ديون الموردين)

دون حركة في المؤسسة وتنقسم إلى:

- نسب دوران المخزونات.
- نسب دوران الزبائن.
- نسب دوران الموردين.

نشير إلى أنه حتى نتمكن من حساب نسب الدوران لا بد من توفر المعطيات التالية: مشتريات السنة، مبيعات السنة، مخزون أول المدة (مخ) 1، مخزون آخر المدة (مخ) 2، تكلفة شراء البضاعة المباعة.

وهي كما يلي:

معدل دوران مخزون البضائع = تكلفة شراء البضاعة المباعة / متوسط المخزون.

بحيث: متوسط المخزون = (مخ + 1مخ) / 2.

مدة تصريف المخزون = معدل دوران المخزون / 360.

معدل دوران الزبائن = مبيعات السنة / متوسط ديون الزبائن .

بحيث: متوسط ديون الزبائن = متوسط الزبائن + أوراق القبض.

معدل دوران الزبائن = معدل تحصيل ديون الزبائن / 360

معدل دوران الموردين = مشتريات السنة / متوسط ديون الموردين.

بحيث: متوسط ديون الموردين = متوسط المورد + أوراق الدفع.

مدة تسديد ديون المورد = معدل دوران الموردين / 360.

وعليه يجب ان تكون مدة دوران الزبائن أقل من مدة دوران الموردين حتى تكون المؤسسة في وضعية مريحة.

المطلب الثاني : التشخيص باستخدام جدول حسابات النتائج.

يعتبر جدول حسابات النتائج من الكشوفات المالية التي تنجزها المؤسسة في نهاية السنة المالية، وحسب النظام المحاسبي المالي فإن جدول حساب النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية، وبحساب الفرق بينهما تبرز النتيجة الصافية، يتم إصداره وإعداده خلال مدة أقصاها 6 أشهر التالية لتاريخ إقفال السنة المالية.

الفرع الأول: تعريف جدول حساب النتائج

نتطرق الى تبيان فهم جدول حسابات النتائج و أنواعه.

1. تعريف جدول حساب النتائج

هو عبارة عن قائمة مالية تبين ملخص الأعباء والإيرادات التي حققتها المؤسسة خلال الدورة المالية ، فجدول الحسابات النتائج ما هو إلا عبارة عن جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات والفارق بينهما يعطينا نتيجة الدورة. كما يسمح لنا بتحديد الأرصدة الوسيطة للتسيير.¹

2. أنواع جدول حساب النتائج: إن النظام المحاسبي المالي الجديد للمؤسسات يعتمد على نوعين من حسابات النتائج

هما: جدول حساب النتائج (حسب الطبيعة) و جدول حساب النتائج (حسب الوظيفة).

إن لجدول حسابات النتائج أهمية بالغة في عملية التشخيص المالي ولهذا نقول:²

- معرفة نتيجة الأعمال: ربح أو خسارة.

- مهم بالنسبة للدائنين، حيث يطمئن الدائنين على أموالهم إذا كانت المؤسسة تحقق أرباحا.

- مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة وتوزيع الأرباح.

- مهم بالنسبة لمؤسسات التحليل المالي حيث يتم التعرف على المؤسسات الاقتصادية التي تحقق أرباحا وبالتالي تجذب المستثمرين إليها.

الفرع الثاني: الدراسة التفصيلية لجدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة):

يضم جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة) مجموعة من العناصر تتمثل في:

1. القيمة المضافة: هي الفرق بين ما انتاجه وما تم استهلاكه خلال السنة.

القيمة المضافة = إنتاج السنة المالية - استهلاك السنة المالية

$$(ح/70+ح/70+ح/71+ح/72+ح/73) - (ح/60+ح/61+ح/62)$$

إن القيمة المضافة التي أنتجتها المؤسسة توزع على:

ح 63 / أعباء المستخدمين.

ح 64 / ضرائب (تأخذها الدولة).

¹ مبارك لسوس ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 24

² عبد الحليم كراجة، علي رابعة، " الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء، عمان 2002 ، ص ، 162

إجمالي فائض الاستغلال (نتيجة النشاط الرئيسي الذي أنشأت من أجله المؤسسة)

2. إجمالي فائض الاستغلال:

$$\text{إجمالي فائض الاستغلال} = \text{القيمة المضافة} - \text{ح/63} - \text{ح/64}$$

3 النتيجة العملياتية:

بالإضافة إلى النشاط الرئيسي الذي تقوم به المؤسسة، هناك أنشطة أخرى عملياتية مثل: التنازل عن التثبيتات المعنوية أو المادية، خسائر مع الزبائن المشكوك فيهم، هذه العمليات تضاف إلى الفائض الاجمالي للاستغلال من أجل الحصول على النتيجة العملياتية.

$$\text{النتيجة العملياتية} = \text{إجمالي فائض الاستغلال} - \text{ح/75} - \text{ح/65} + \text{ح/68} + \text{ح/78}$$

4 النتيجة المالية :

للمؤسسة أنشطة مالية مثل التنازل عن أصول مالية، تسديد فوائد القروض ... الخ، وتمثل النتيجة المالية الفرق بين المنتوجات المالية والأعباء المالية.

$$\text{النتيجة المالية} = \text{ح/76} - \text{ح/66}$$

5 النتيجة العادية قبل الضرائب :

وهي نتيجة جميع الأنشطة العادية التي تقوم بها المؤسسة.

$$\text{النتيجة العادية قبل الضرائب} = \text{النتيجة المالية} + \text{النتيجة العملياتية}$$

6 النتيجة الصافية للأنشطة العادية:

النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية قبل الضرائب - الضرائب الواجبة الدفع عن النتائج العادية والضرائب المؤجلة.

$$\text{النتيجة الصافية للأنشطة العادية} = \text{النتيجة العادية قبل الضرائب} - \text{ح/695 و 698} - \text{ح/692 و 693}$$

7 النتيجة غير العادية :

المؤسسة تقوم في بعض الأحيان بأنشطة غير عادية خاصة في حوادث عرضية.

$$\text{النتيجة غير العادية} = \text{الفرق بين المنتجات غير العادية} - \text{الأعباء غير العادية}$$

$$= \text{ح/77} - \text{ح/67}$$

8. النتيجة الصافية للسنة المالية

النتيجة الصافية للسنة المالية = النتيجة الصافية للأنشطة العادية + النتيجة غير العادية

9. جدول حساب النتائج (حسب الطبيعة): يقدم لنا تحليلاً للأعباء حسب الطبيعة فهو يسمح بتحديد مجاميع التسيير

الرئيسية والشكل الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01-10): جدول حساب النتائج حسب الطبيعة.

رقم الحساب	البيان	المبلغ المدين	المبلغ الدائن	ملاحظة	أرصدة الدورة السابقة N-1
70	رقم الأعمال		X		
72	التغير في المخزون		X		
73	الانتاج المثبت		X		
74	اعانات الإستغلال		X		
01	إنتاج السنة المالية		XX		
60	المشتريات المستهلكة	X			
61 أو 62	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	X			
02	إستهلاك السنة المالية	XX			
03	القيمة المضافة للإستغلال (2-1=3)		XX		
63	أعباء المستخدمين	X			
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة	X			
04	الفاوض الإجمالي عن الاستغلال		XX		
75	الإيرادات العملية الأخرى		X		
65	الأعباء العملية الأخرى	X			
68	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	X			
78	الإسترجاع من خسائر القيمة والمؤونات		X		
05	النتيجة العمليائتية		XX		
76	الإيرادات المالية		X		
66	الأعباء المالية	X			
06	النتيجة المالية		XX		
07	النتيجة العادية قبل الضرائب 7=6+5				
695	الضرائب المستحقة على النتيجة العادية	X			
698	الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية	X			
692	فرض الضريبة المؤجلة عن الأصول	X			
693	فرض الضريبة المؤجلة عن الخصوم		X		
	مجموع الإيرادات الأنشطة العادية		X		
	مجموع أعباء الأنشطة العادية		X		

		XX		النتيجة الصافية للأنشطة العادية	08
		X		العناصر غير العادية (الإيرادات)	77
			X	العناصر غير العادية (الأعباء)	67
		XX		النتيجة غير العادية	09
		XX		النتيجة الصافية للسنة المالية	10

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19، الصادرة يوم الأربعاء 28 ربيع الأول عام 1430 هـ، الموافق ل 25 مارس 2009، ص، 30

الفرع الثالث: الدراسة التفصيلية لجدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة):

يضم جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة) مجموعة من العناصر تتمثل في:

1. هامش الربح الاجمالي :

هامش الربح الاجمالي هو الفرق بين رقم أعمال الدورة والمتمثل في مبيعاتها من البضائع والمنتجات المصنعة والخدمات المقدمة والمنتجات الملحقة وتكلفة هذه المبيعات من بضاعة ومواد أولية مستهلكة ، ومختلف الاستهلاكات المتعلقة بهذه المبيعات.

$$\text{هامش الربح الاجمالي} = \text{رقم الاعمال} - \text{تكلفة المبيعات}$$

2. النتيجة العملياتية:

وتمثل هامش الربح الاجمالي مضافا إليه المنتجات العملياتية الأخرى مع طرح التكاليف التجارية والأعباء الادارية والاعباء العملياتية الأخرى.

النتيجة العملياتية = هامش الربح الاجمالي + المنتجات العملياتية الأخرى - التكاليف التجارية - الأعباء الإدارية والأعباء الأخرى العملياتية.

3. النتيجة العادية قبل الضرائب:

النتيجة العادية قبل الضرائب = النتيجة العملياتية - مصاريف المستخدمين - مخصصات الاهتلاكات + منتجات مالية - أعباء مالية .

4. النتيجة الصافية للأنشطة العادية:

النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية قبل الضرائب - الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية - الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية .

5. النتيجة الصافية للسنة المالية:

النتيجة الصافية للسنة المالية = النتيجة الصافية للأنشطة العادية - الأعباء غير العادية + المنتوجات غير العادية.

6. جدول حساب النتائج (حسب الوظيفة): يضم الحسابات الخاصة بالأعباء والتي تعرض او تصنف حسب الوظائف

الموجودة بالمؤسسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01-11): جدول حساب النتائج حسب الوظيفة.

البيان	المبلغ المدين	المبلغ الدائن	ملاحظة	أرصدة الدورة السابقة
رقم الأعمال تكلفة المبيعات	X	X		
هامش الربح الإجمالي		XX		
إيرادات أخرى عملياتية التكاليف التجارية الأعباء الإدارية أعباء أخرى عملياتية	X X X	X		
النتيجة العملياتية		XX		
الأعباء حسب طبيعتها: مصاريف المستخدمين مخصصات الاهتلاكات أعباء حسب طبيعتها أخرى الإيرادات المالية الأعباء المالية	X X X X	X		
النتيجة العادية قبل الضرائب		XX		
الضرائب المستحقة على النتيجة العادية تغير الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية	X X			
النتيجة الصافية للأنشطة العادية		XX		
الاعباء غير العادية الإيرادات غير العادية	X	X		
النتيجة الصافية للسنة المالية		XX		

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 19 ، الصادرة يوم الأربعاء 28 ربيع الأول عام 1430 هـ ، الموافق ل 25 مارس

2009، ص، 31

المبحث الثالث : التشخيص باستخدام جدول التدفقات الخزينة وجدول التمويل.

يمثل التحليل الأكثر تطوراً مقارنة بالتحليل الوظيفي والتحليل الذمي، حيث يمكن باستخدام جدول تدفقات الخزينة تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو ذلك الفائض، كما يحتوي هذا التحليل على بعض المؤشرات ذات البعد الإستراتيجي التي لها دور في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمساعدة في تقييم الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة.¹

المطلب الأول : التشخيص المالي باستخدام جدول التدفقات الخزينة

نقوم باعداد طريقتين لجدول تدفقات الخزينة.

الفرع الأول: تعريف جدول تدفقات الخزينة

نبدأ بتعريف جدول تدفقات الخزينة ثم نتطرق الى مكوناتها وطرق اعدادها.

تعريف جدول تدفقات الخزينة: هي تلك الأداة الدقيقة المستخدمة في الحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها ، وذلك اعتماداً على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على نجاح التسيير المالي للمؤسسة.²

حيث يمكن عرض هذه المجموعات في جداول ضمن نماذج مختلفة صادرة عن هيئات مالية وجامعات ومعاهد مختصة وفرق بحث ومحللين ماليين وغيرها، إلا أن المشرع الجزائري ضمن النظام المحاسبي والمالي الجديد حدد طريقتين في عرض جدول تدفقات الخزينة:³

- الطريقة المباشرة: تقدم هذه الطريقة الفصول الرئيسية لدخول وخروج الأموال الإجمالية (زبائن، موردون، ضرائب... الخ) لغرض إبراز التدفق المالي الصافي وتقريبه إلى النتيجة قبل فرض الضريبة.

- الطريقة الغير مباشرة: تصحح النتيجة الصافية للسنة المالية.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة العمليات النقدية والمالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ، ص-ص 206-208

² الياس بن ساسي، يوسف قريشي، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص، 171

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 19 ، الصادرة يوم الأربعاء 28 ربيع الأول عام 1430 هـ ، الموافق ل 25 مارس 2009 ، ص، 31

الفرع الثاني: مكونات جدول تدفقات الخزينة

يتكون جدول تدفقات الخزينة مما يلي:¹

- **تدفق خزينة الاستغلال:** ويقاس باستخدام عدة مؤشرات منها فائض خزينة الاستغلال والتدفق المالي الناتج عن عمليات الاستغلال، ويعبر عن مستوى السيولة النقدية بعد إتمام مختلف العمليات المالية المتعلقة بالنشاط.
- **تدفق الخزينة الاستثمار:** يتمثل في الفرق بين حيازة الاستثمارات والتنازل عنها، ويمكن قياسه باستخدام تدفق الخزينة المتاح الذي يقيس قدرة المؤسسة على تمويل استثماراتها اعتماداً على تدفق الاستغلال.
- **تدفق خزينة التمويل:** هي الأموال التي جمعتها المؤسسة من مصادر خارجية وتعتمد استخدامها لتغطية الاحتياجات المالية الداخلية.
- **الخزينة الصافية:** وهي مجموع كل التدفقات المالية خلال الدورة المالية ويمكن من خلالها الحكم على قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي.

الفرع الثالث: طرق إعداد جدول تدفقات الخزينة

نقوم بإعداد جدولين تدفقات الخزينة وهي جدول سيولة الخزينة بالطريقة المباشرة و الغير المباشرة

- **الطريقة المباشرة:** الجدول التالي يمثل جدول سيولة الخزينة وفق الطريقة المباشرة

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص، 171

الجدول رقم (01-12) : جدول سيولة الخزينة (الطريقة المباشرة)

السنة المالية (N-1)	السنة المالية (N)	ملاحظة	البيان
			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية:</p> <p>+التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن</p> <p>- النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين</p> <p>- الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة</p> <p>- الضرائب عن النتائج المدفوعة</p> <p>=تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية</p> <p>+ تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)</p>
			=تدفقات الخزينة الناتجة المتأتية من عمليات الإستغلال(أ)
			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الإستثمارية:</p> <p>- المسحوبات عن إقتناء تسيبتات عينية أو معنوية</p> <p>- التحصيلات من عمليات التنازل عن تسيبتات عينية أو معنوية</p> <p>- المسحوبات عن إقتناء تسيبتات مالية</p> <p>+ التحصيلات عن عمليات التنازل تسيبتات مالية</p> <p>+ الفوائد التي تم تحصيلها من التوظيفات المالية</p> <p>+ الحصص والأقساط المقبوضة عن النتائج المستلمة</p>
			=صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الإستثمار.....(ب)
			<p>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</p> <p>التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم</p> <p>- الحصص وغيرها من التوزيعات التي يتم القيام بها</p> <p>+ التحصيلات المتأتية من القروض</p> <p>- تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة</p>
			=صافي تدفقات الأموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل.....(ت)
			+/- تأثيرات تغيرات سعر الصرف على الخزينة
			=التغير في الخزينة للفترة (أ + ب + ت)
			<p>تدفقات الخزينة و معادلتها عند افتتاح السنة المالية</p> <p>تدفقات الخزينة و معادلتها عند اقفال السنة المالية</p> <p>التغير في تدفقات الخزينة خلال الفترة</p>

المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19، الصادرة يوم الأربعاء 28 ربيع الأول عام 1430هـ، الموافق لـ 25 مارس 2009، ص 36

- الطريقة غير المباشرة : يتم فيها تحديد التدفق النقدي الصافي من الأنشطة التشغيلية بواسطة إجراء تعديلات على صافي الربح المستخرج من حساب النتائج لأنه معد على أساس الإستحقاق وليس على الأساس النقدي و يكون جدول تدفقات الخزينة بالطريقة غير المباشرة كما يلي:

جدول رقم (01-13) : جدول سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة)

السنة المالية (N-1)	السنة المالية (N)	ملاحظة	البيانات
			تدفقات الأموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية تصححات من أجل: + الإهلاكات والأرصدة + تغير الضرائب المؤجلة - تغير المخزونات - تغير الزبائن و الحسابات الدائنة الأخرى - تغير الموردين والديون الأخرى +/- نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب
			= تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط.....(أ)
			تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الإستثمار + مسحوبات عن إقتناء تثبيبات - تحصيلات التنازل عن تثبيبات +/- تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)
			تدفقات الخزينة المتأتية بعمليات الإستثمار.....(ب)
			تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات التمويل - الحصص المدفوعة للمساهمين (أو الأرباح الموزعة) + زيادة رأس المال النقدي (النقديات) - اصدار قروض أو (سندات) - تسديد قروض
			= تدفقات الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل.....(ت)

تغير في تدفقات الخزينة للفترة (أ + ب + ت)			
			تدفقات الخزينة عند الإفتتاح
			تدفقات الخزينة عند الإقفال
			تأثير تغيرات سعر الصرف (1)
			تغير في تدفقات الخزينة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 19، الصادرة يوم الأربعاء 28 ربيع الأول عام 1430 هـ، الموافق ل 25 مارس 2009 ، ص 36

المطلب الثاني: التشخيص المالي باستخدام جدول التمويل

الفرع الأول: جدول التمويل

1. تعريفه: يعرف جدول التمويل بجدول الإستخدامات و الموارد الذي يفسر تغيرات ذمة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. يبرز هذا الجدول تمويل الإحتياجات التمويلية الجديدة المحققة خلال الدورة ، وسائل التمويل اللازمة ، وأثر كل العمليات المحققة على مستوى الخزينة.¹

2. إعداد وتكوين جدول التمويل

من أجل إعداد جدول التمويل يجب توفر ميزانيتين متتاليتين بالإضافة إلى جدول حساب النتائج وبعض الجداول التي يتم نشرها ضمن الملاحق كجدول الاهتلاكات و جدول الاستثمارات ، فجدول التمويل حسب المخطط المحاسبي العام يتكون من قسمين رئيسيين هما:²

1.2 الجدول الأول : يوضح هذا الجدول التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي (FRNG) و العناصر التي

كانت سببا في هذا التغير ، بحيث يرتبط بالجزء العلوي من الميزانية كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ خميسي شبيحة ، مرجع سابق ، ص، 154

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، يوسف قريشي، الجزء الثاني، مرجع سابق ، ص، 103

جدول رقم (01-14): الجزء الأول من جدول التمويل: التمويل المتوسط وطويل الأجل

المبالغ (N)	الموارد	المبالغ (N)	الإستخدامات
	القدرة على التمويل الذاتي: التنازل عن الإستثمارات: استثمارات معنوية استثمارات مادية استثمارات مالية		الأرباح الموزعة خلال الدورة: حيازة الإستثمارات: استثمارات معنوية استثمارات مادية استثمارات مالية المصاريف الموزعة على عدة سنوات الانخفاض في الأموال الخاصة تسديد الديون المالية
	الارتفاع في الأموال الخاصة الإرتفاع في الديون المالية		
	مجموع الموارد		مجموع الإستخدامات
	التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي (استخدام صافي)		التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي (مورد صافي)

المصدر : الياس بن ساسي، يوسف قريشي ، التسيير المالي : للإدارة المالية ،الجزء الثاني، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن : الطبعة الثانية ، 2011 ،

ص،103

2.2 الجدول الثاني : يتضمن الجزء الثاني من جدول التمويل التغيرات في رأس المال العامل الصافي الإجمالي و المتمثل

هنا في الفرق بين التغيرات في الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي والتغيرات في الخزينة الصافية الإجمالية خلال الدورة الأخيرة.

جدول رقم (01-15): الجزء الثاني من جدول التمويل : التمويل قصير الأجل

التغيرات في رأس المال العامل الصافي الإجمالي $\Delta FRNG$			
البيانات	الإحتياجات (1)	الموارد (2)	الرصيد (1)-(2)=(3)
التغير في عناصر الاستغلال التغير في استخدامات الاستغلال التغير في موارد الاستغلال			
$A \quad \Delta BFRex$			
التغير في العناصر خارج الاستغلال التغير في المدينين الآخرين التغير في الدائنين الآخرين			
$B \quad \Delta BFRhex$			
$(A+B=C) \quad \Delta BFRg$			
تغيرات الخزينة التغير في المتاحات التغير في ديون الخزينة			
$D \quad \Delta Tng$			
$C+D \quad \Delta FRng$			

المصدر : الياس بن ساسي، يوسف قريشي ، مرجع سبق ذكره، ص. 105

وهنا يجدر الإشارة إلى كيفية حساب العلاقات السابقة :

- التغير في عناصر الإستغلال : ويحسب وفق العلاقة:

$$\Delta BFRex = \Delta Eex - \Delta R ex$$

- التغير في العناصر خارج الاستغلال : ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\Delta BFRhex = \Delta Ehex - \Delta Rhex$$

- التغير في عناصر الخزينة : ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\Delta TN = \Delta Et - \Delta Rt$$

ومن خلال قيمة الأرصدة السابقة يتم حساب التغير في رأس المال العامل من أسفل الميزانية وفقا للعلاقة التالية:

$$\Delta FRng = \Delta BFRex + \Delta BFRhex + \Delta TN$$

الفرع الثاني : تشخيص جدول التمويل

ترتكز عملية تشخيص جدول التمويل عن التغيرات التي تمس رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل والخزينة الصافية ويكون ذلك من خلال مقارنة الميزانيات المتتالية للمؤسسة، ويمكن تشخيص هذه المؤشرات كما يلي:¹

1. تغيرات رأس المال العامل الإجمالي $\Delta FRng$

قد يكون التغير رأس المال العامل الإجمالي موجبا أو سالبا.

- تغير رأس المال العامل الإجمالي الموجب : عندما يكون $\Delta FRng$ يكون موجبا لميزانية السنة المالية (N) قد عرف ارتفاعا بالمقارنة مع السنة السابقة (N-1).
- تغير رأس المال العامل الإجمالي السالب عندما يكون $\Delta FRng$ يكون سالبا لميزانية السنة المالية (N) قد عرف انخفاضاً بالمقارنة مع السنة السابقة (N-1).

2. تغيرات إحتياجات رأس المال العامل : قد يكون هذا التغير بدوه إما موجبا و إما سالبا.

- تغير إحتياجات رأس المال العامل الموجب : عندما يكون $\Delta BFRng$ موجبا يدل ذلك على أن إحتياجات الدورة لميزانية السنة (N) أكبر من إحتياجات الدورة لميزانية السنة (N-1).
- تغير إحتياجات رأس المال العامل السالب : وهو ما يعني أن إحتياجات الدورة لميزانية السنة (N) أقل من إحتياجات الدورة للسنة (N-1) .

3. تغيرات الخزينة الصافية : هناك حالتين للخزينة الصافية يتحكم فيها التغير في $\Delta BFRng$ و $\Delta FRng$

- تغير الخزينة الموجب : وهو ما يعني أن التغير في رأس المال العامل أكبر من التغير في إحتياجات رأس المال العامل، لذلك تكون ΔTN موجب وهي حالة جيدة للمؤسسة.
- تغير الخزينة السالب: يبين أن $\Delta FRng$ أقل من $\Delta BFRng$ وهو ما يدل على إنخفاض في الخزينة الصافية.

¹الحسن دردوري ، مرجع سبق ذكره ، ص،ص 81-82

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ماتم التطرق اليه في هذا الفصل تم التوصل إلى النتائج التالية:

- المؤسسة كيان اقتصادي مستقل ماليا ، يقوم بالتنسيق بين مجموعة من الوسائل المادية وغير المادية وموارد بشرية وذلك من أجل إنتاج ، وبيع السلع أو الخدمات ، وتهدف من وراء ذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تحقيق الربح من خلال القيام بعدة وظائف أهمها الوظيفة المالية، الإنتاجية والتسويقية.
- إن الوضع المالي للمؤسسة يعتبر عنصرا من عناصر بيئتها الداخلية، إلا أنه يحتاج إلى عمليات المتابعة والمراقبة والتقدير باستخدام كل ما يتيح التشخيص المالي من أدوات تشخيص الهيكل المالي من تقييم النشاط و النتائج كل هذا بإتباع مجموعة من الطرق و الأساليب حسب نوع و نمط المؤسسة ونشاطها و كبر حجمها و الغرض من التشخيص المالي له دور كبير على المؤسسة الاقتصادية حيث يقوم بتحليل وضعيتها المالية و الكشف عن نقاط القوة والضعف لها، كما يساعد على اتخاذ القرارات وذلك وفق الأدوات والأساليب والتقنيات المستخدمة في التشخيص المالي.

الفصل الثاني

الإستراتيجية المالية للمؤسسة

الإقتصادية

تمهيد :

يتوقف مدى نجاح أو فشل المؤسسات على ما تتبعه من إستراتيجيات، فهي بحاجة لإدراك وضعها الحالي واستشراف مستقبلها. ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها ؛ حيث تعتبر الخط العام الذي يرسم مسار عملها التي بها تترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع . فمن خلال هذا الفصل سوف يتم التعرف على مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة و كذا الإستراتيجية المالية بصفة خاصة ومختلف المفاهيم القاعدية المرتبطة بهما ولدراسة الإستراتيجية من مختلف جوانبها النظرية سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات حول إستراتيجية المؤسسة

المبحث الثاني : الإستراتيجية المالية للمؤسسة

المبحث الثالث : دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة

المبحث الأول: أساسيات حول إستراتيجية المؤسسة

تبنى المؤسسة الاقتصادية أثناء نشاطاتها الاستغلالية والاستثمارية، والتمويلية مجموعة من الإجراءات والقواعد والقرارات والسياسات التي تساعدها على تحقيق أهدافها المسطرة على المدى البعيد أو القصير، لذلك سوف نحاول من خلال هذا المبحث الإحاطة بمفهوم الإستراتيجية، بالإضافة إلى خصائصها و مبادئها وأهميتها، متبوعة بصعوبات ومعوقات تطبيق هذه الإستراتيجية في المؤسسة .

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية المؤسسة وخصائصها

لتوضيح مفهوم الإستراتيجية المؤسسة سنعرض عدة تعاريف لها، كما سنحدد الفرق بين مفهومي الإستراتيجية و السياسة العامة وهذا على النحو التالي:

الفرع الأول: تعريف الإستراتيجية و السياسة العامة المؤسسة

سنحاول في الآتي تعريف إستراتيجية المؤسسة و إبراز تداخلها مع مفهومها و مفهوم السياسة العامة.

1 . تعريف الإستراتيجية:

يرجع أصل كلمة إستراتيجية الى الجيش، حيث اشتقت من كلمة يونانية (strategos) بمعنى فن قيادة الحرب عند الجنرال، وهي تعني الخطة التي توضح لحماية الوطن وهزيمة الأعداء من خلال الإستخدام الفعال للموارد و القوى البيئية المحيطة، وعندما انتقلت كلمة استراتيجية من المجال العسكري الى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريبا. وقد توسع تعريف الإستراتيجية إلى عدد من الجوانب الاقتصادية والسياسية على يد نابليون.¹

ولقد تناول العديد من الباحثين و المختصين في الشؤون الإستراتيجية مفاهيم متعددة للإستراتيجية سنحاول ابراز اهمها من خلال مايلي:

تعريف «Philip Kotler»: "الإستراتيجية تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات وخطط تنمية لمحفظه الأعمال وكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".²

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص12.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص64.

وحسب مايكل بورتير- Michael PORTER* يكون تبني الإستراتيجية لمواجهة المنافسة الآتية من الخارج¹، وتكون إما هجومية أو دفاعية وجعل المؤسسة قابلة للدفاع في قطاع الصناعة، وهذا من أجل مواجهة بنجاح القوى التنافسية الخمسة بغرض ضمان مردودية جيدة لإستثماراتها². فلا إستراتيجية حسب PORTER هي إيجاد موقع في الصناعة. كما تعرف أيضا بأنها: "رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها وأهدافها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لذلك، في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقومها"³. ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق غايات وأهداف المؤسسة"⁴. بهذا يمكننا القول بأن الإستراتيجية هي ذلك الإطار العام، المرشد للتفكير و التصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقا من أهدافها الأساسية ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجها للقرارات المصيرية والمستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها صوب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ولمواطن قوتها من خلال إحداث التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، وصولا إلى أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.

2. السياسة العامة وإستراتيجية المؤسسة:

من خلال التعريفات السابقة لإستراتيجية المؤسسة من الممكن اعتبارها هي نفسها السياسة العامة للمؤسسة فكلتاها يتم وضعهما أو اختيارهما لخدمة غايات أهداف المؤسسة إلا أنه يمكننا تعريف السياسة العامة على أنها دليل عمل يتضمن مجموعة ضوابط ومحددات يتصرف في ضوءها المدراء والمسيرين عند مواجهة حالة ما. وكذلك هي الإدارية التي تنطوي على إرشاد متخذي القرار في المؤسسة وتحكم تنفيذ الأعمال وتساهم في تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تساعد على توضيح وتحديد الرؤية البيئية وهوية المؤسسة من خلال إدراك

¹ Yan de KERORGUEN, Anis BOUAYAD, La Face Cachée du Management, Ed.Dunod, Paris, France, 2004, P: 185

² E.Michael PORTER, L'Avantage Concurrentiel, Ed.Dunod, Paris, France, 1999, P: 563.

* مايكل بورتير - E.Michael PORTER ولد سنة 1947 بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو مهندس طيران و بعد ان درس 26 عاما في جامعة هارفارد التي تحصل منها على شهادة دكتوراه في الإقتصاد ودرس الإدارة فيها، ألف العديد من الكتب الهامة والأكثر مبيعا هو الخيار الإستراتيجي والمنافسة والميزة التنافسية للأمم، فتصور إستراتيجية المؤسسة بمعنى السوق أكثر منها كمفهوم نظري مطبق على الوظائف المختلفة في التنظيم.

³ فلاح حسن عدي الحسين، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ومدخل"، دار وائل للنشر، 2006، ص.22.

⁴ لزمرد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية "المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، دار جليس للزمان، الأردن، 2014، ص.18.

وفهم المشاكل واستيعاب أهداف المؤسسة " وهو ما يطابق لمفاهيم ومضامين الإستراتيجية العامة. وهذا يعني أن السياسة هي أساليب وإجراءات وقرارات تخرج الإستراتيجية والبرامج والموازنات بعد صيغتها وإعدادها إلى حيز التنفيذ.

الفرع الثاني: خصائص إستراتيجية المؤسسة

مهما تعددت التعريفات فإنها كلها تشترك في خصائص تميز إستراتيجية المؤسسة، فحسب PORTER فإن خصائص إستراتيجية المؤسسة محددة كما يلي:¹

1- ليست الفعالية التشغيلية: يفسر* (PORTER) سر التفوق الياباني بالفعالية التشغيلية التي أفرزها تطبيق أدوات تسييرية حديثة Reengineering, Benchmarking, JAT, Qualité Totale، فهو يرى أن هذه الفعالية غير كافية لأن المؤسسات تنقل عن بعضها البعض هذه التقنيات فتتقارب من حيث مستويات التكاليف، النوعية والأداء ثم يزاحم بعضها البعض في السوق، لذلك يتطلب تعزيز هذه الفعالية الميدانية بإستراتيجيات التمويع.²

كون التركيز على الفعالية التشغيلية لتحسين كفاءة العمليات ومن ثم خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية قد يؤدي إلى أخطاء إستراتيجية.

2- تقوم على ابتكار أنشطة فريدة تكون مجالاً للتنافس.

3- المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة وتركيز الموارد ومنه تحديد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة.

¹ Alain Charles MARTINET, *Management Stratégique: Organisation et Politique*, Paris, France, 1984, P: 33.

* إن كل ما ورد عن إيجابيات الإستراتيجية باعتبارها تحضر للمستقبل وتوائم بين فرص ومخاطر البيئة، تمن الطاقات والموارد، إلا أن PORTER يقدم طرحاً مغايراً للمسألة. ففي مقابل الجهود الكبيرة التي بذلتها المؤسسات الغربية في مجال الإستراتيجية غضت المؤسسات اليابانية الطرف عنها تماماً، ومع ذلك حققت نتائج ميدانية تصف بالأسطورية وقهرت المنافسة الغربية في عقر دارها. إذاً فالمسألة ليست مطلقة وقد يكون "اللاستراتيجية" أهمية في الميدان. حيث يفسر PORTER الوضعية بتركيز المؤسسات اليابانية مجهوداتها على الفعالية التشغيلية. لكن التنافسية ما بين المؤسسات اليابانية ستدفع هذه الفعالية إلى حدودها القصوى ويصبح من الضروري الاعتماد على الإستراتيجية لضمان الاستمرارية. لكن السؤال الذي يطرح نفسه في ظل البيئة الحالية للمؤسسات ألا يمكن أن تؤدي التطورات التكنولوجية الحالية وما يشهده العالم من تحول من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعارف إلى رفع حدود الفعالية التشغيلية إلى مستويات جديدة فيترسخ التفوق التنافسي؟. فالمسألة قبل أن تكون مسألة فعالية تشغيلية هي مسألة تميز في مزج الموارد وإنشاء المهارات الأساسية حسب هامل-HAMEL، ما يوحي بأن المؤسسات اليابانية قد طبقت الإستراتيجية لكن بطريقتها المميزة وليس بالطرح الذي تصوره المدارس الغربية. ولهذا فالإستراتيجية تبقى ضرورة تسييرية تليها طموحات المؤسسة وتحولات البيئة. لكن ممارستها في حد ذاتها تتطلب إستراتيجية كي لا تصبح المؤسسة رهينة خياراتها الإستراتيجية خصوصاً وأن تكاليف كل من الإستراتيجية واللاستراتيجية باهظة الثمن.

² عبد المليك مزهودة، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي: دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، ص 13.

حدد porter مجموعة الخصائص اخرى و هي:

4- الشمولية:

الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل في اتجاه محيطها، فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل مالية، تجارية، تقنية، اجتماعية وغيرها.

5- الإلتزام:

تكون الإستراتيجية التزما على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها؛ فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها والعمل على إيجاد درجة من التطابق بين تلك الرسالة والبيئة¹.

6- المرونة والديناميكية:

يتعامل القرار الإستراتيجي مع الزمن والبيئة كمتغيرات لا ثوابت ويجعلهما في قلب عملية اتخاذ القرار ، فالإستراتيجية رد فعل على بيئتها، والقرارات الإستراتيجية تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر مواءمة مع التغيرات.² ففعالية الإستراتيجية تتوقف إلى حد كبير على مرونتها.

7- الوضعية الملائمة :

يمكن الحكم على الوضعية المرشحة للمؤسسة، إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكروهم الزبون في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبائن التمييز بين المؤسسات.

المطلب الثاني: مبادئ إستراتيجية المؤسسة وأهميتها:

تعد إستراتيجية المؤسسة من أهم المفاهيم في علم الإدارة والتسيير، حيث تعتمد هي الأخرى على مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة .

الفرع الأول: مبادئ إستراتيجية المؤسسة:

من الصعوبة أن توضع مبادئ إرشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عام لبناء ووضع إستراتيجية المؤسسة ، ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم "Liddel Hart" أن يضع مبادئ أساسية للاسترشاد بها في صياغة الإستراتيجية، نوردتها كما يلي:³

- أن تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة لبلوغها.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999 ، ص02.

² أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 ، ص21.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية" المفهوم، الأهمية، التحديات"، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص.ص 26، 27.

- أن تكيف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة والتي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان التوجه الإستراتيجي المرسوم.
 - من الضروري تحديد الأساليب والموارد وعدم استخدام نفس الطرق السابقة في المنافسة، وتنظيمها ونشرها بطرق عديدة لتسهيل تكيفها مع الوضع الراهن والمستقبلي.
 - أخذ اتجاهات عمل تكتيكية والتي تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
 - من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة قليلة وضيئة، خاصة إذا كانت هذه الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها والموقع الذي تريد تحقيقه.
 - من الضروري عدم وضع جميع موارد المؤسسة لحماية وخدمة موقع واحد فقط، وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات.
- الفرع الثاني : أهمية إستراتيجية المؤسسة:**

- لقد حققت الإستراتيجية سيرا حسنا ونجاحا كبيرا في المؤسسات مهما كان نوعها، وعلى هذا الأساس نستنتج أن للإستراتيجية أهمية كبرى، يمكن حصرها في المزايا التالية:¹
- تقوي التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة التسويقية والإنتاجية والتمويلية، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق تفكير مشترك ، و الاستغلال الأحسن للموارد تزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث الغير المتوقعة تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة، كما أنها تحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير، وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بماذا سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة.
 - تساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع من خلال تقويم الأهداف الهامة لمستقبل المؤسسة.
 - تدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية الكبيرة للمؤسسة، وبالتالي يطور من مهارة المديرين، كما أنه يوضح الأهداف والاتجاهات المستقبلية للمؤسسة.
 - تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة، كما أنها تساعد على اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل.
 - تساعد على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة، كما تساعد في التعامل مع درجة تعقيد الأنشطة خصوصا في المؤسسات الكبيرة.

¹ لزموذ جاسم الصميدعي، " إستراتيجيات التسويق "مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص30.

المطلب الثالث: صياغة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

إنّ أي مسعى إستراتيجي يرتبط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها ومن هنا يظهر جوهر الإستراتيجية والهدف منها و أيضا يعتبر نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين الذي ينعكس أثره على الجانب المادي. و لهذا توجد عدة خطوات رئيسية يمكن إتباعها لتحقيق النتائج المرغوب تحقيقها من خلال تسطير الأهداف الإستراتيجية، ويمكن توضيح هذه الخطوات في الآتي:¹

1- تحديد الأهداف الأولية أو المهام المطلوب القيام بها:

تقوم الإدارة العليا بالمؤسسة بوضع الأهداف الأولية، إذ يمكنها الاستعانة بالمديرين الآخرين الذين يمتلكون الخبرة والمهارة الكافية لاقتراح مثل هذا النوع من الأهداف، أو تستعين بخبراء استشاريين ممن تتوافر لديهم خبرة سابقة في مجال التخطيط الإستراتيجي. يتم تحديد الأهداف الأولية استنادا إلى المعلومات التي تم جمعها من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد نقاط قوتها وضعفها وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجهها. فوضع الأهداف الأولية يتم بالإجابة عن سؤال رئيسي هو: ما الذي ترغب المنظمة في الوصول إليه؟ تنطوي الإجابة على هذا السؤال جوانب مختلفة مثل: تخفيض التكاليف، أو زيادة الأرباح، أو تحسين جودة الأداء أو المنتجات، أو زيادة الحصة السوقية.

2- تحديد كيف سيتم قياس الأداء:

يتم في هذه الخطوة الإجابة على السؤال الآتي: كيف يتم التعرف ما إذا كان الهدف قد تم تحقيقه أم لا؟ وهنا يجب التفرقة بين نوعين من الأهداف: الأهداف الكمية والأهداف الوصفية، فإذا كان الهدف كمي فإن معيار قياس الأداء سيكون ضمن الهدف نفسه، مثلا هدف زيادة الإيرادات بنسبة 12 % خلال السنة المقبلة. هنا تكون النسبة 12 % هي المعيار المستخدم في قياس مدى تحقق الهدف بينما إذا كان الهدف نوعيا أو وصفيًا كتحقيق أقصى إشباع ممكن للعملاء، فهنا ستواجه المنظمة صعوبة قياس الأداء، وربما قد تكون عملية القياس في حد ذاتها مكلفة، لذا في هذه الحالة يستحسن قياس الأنشطة والسلوكيات وليس الناتج.

3- تحديد مستوى الناتج أو المعيار الواجب قياسه:

يتم الاعتماد في هذه الخطوة على المقاييس الموضوعية في الخطوة السابقة لتحديد مستوى الأداء المطلوب تحقيقه. مثلا إذا كان الوقت هو المعيار وتحديد الهدف بانجاز مشروع معين في تاريخ محدد، فإن تحقيق هذا الهدف يتطلب وضع

¹ مخيمر، ع، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 89.

جدول زمني تفصيلي لمواعيد الانتهاء من الأنشطة التفصيلية لهذا المشروع في ضوء علاقات التوالي والتتابع الخاصة بهذه الأنشطة، حيث إن فشل إنجاز أي منها في الوقت المحدد قد يؤدي في النهاية إلى عدم تحقيق الهدف النهائي للمشروع كله أو إنجازها في الموعد المحدد له.

4- تحديد الوقت أو المدى الزمني لتحقيق الهدف:

تستطيع المؤسسة تحقيق نتائج إيجابية إذا حددت الهدف بمدى زمني محدد لإنجازه، أي الإجابة على السؤال: متى يتحقق الهدف؟ وفي حالة ما إذا كان الهدف هو سرعة إنجاز معاملات المواطنين مع المؤسسة، يجب أن تحدد هذه السرعة بمدى زمني، مثلاً كأن لا تتجاوز المعاملة الواحدة نصف ساعة.

5- تحديد أولويات الأهداف:

قد تتعدد الأهداف المطلوب تحقيقها، في هذه الحالة يجب تحديد أولوياتها حتى يمكن توجيه الموارد والإمكانات المتاحة حسب الأهمية النسبية لهذه الأهداف. لأن عدم تحديد الأولويات قد يتم توجيه الجهود والموارد بشكل خاطئ، ويفيد تحديد أولويات الأهداف في اكتشاف حالات التعارض المحتمل بينها، والذي غالباً ما ينشأ نتيجة التنافس على الموارد المتاحة. لهذا السبب يجب تحديد ما هي الأهداف التي تأتي في المقام الأول، وأي منها التالي ... وهكذا، وكيف يمكن التوفيق فيما بينها.

6- تحديد متطلبات التنسيق:

قبل الصياغة النهائية للأهداف يجب التقصي فيما إذا كان تحقيق الهدف يتطلب مشاركة وتعاون عدة جهات أو أفراد من كيانات تنظيمية مختلفة أو تتبع رئاسات متعددة، فإذا كان الأمر كذلك، فإنه يجب تحديد آليات وأدوات للتنسيق بين كل الوحدات المشاركة في تحقيق هذه الأهداف، لتجنب كل أنواع الصراع المحتمل ظهوره، وتسهيل تحديد مراكز المسؤولية وأطراف المساءلة من جهة أخرى.¹

¹ - مخيمر، ع، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المبحث الثاني : الإستراتيجية المالية للمؤسسة

من مقومات التسيير الحديث للمؤسسة الاقتصادية التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تحقيق الأهداف الطويلة المدى، وذلك من خلال اعتماد إستراتيجية مالية تناسب وضعية المؤسسة داخليا وخارجيا تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف من جهة ومن جهة أخرى الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة ، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول التطرق إلى ماهية الإستراتيجية المالية ، أبعاد الإستراتيجية المالية للمؤسسة .

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية المالية

سنتناول في هذا المطلب تعريف الإستراتيجية المالية وأهميتها:

الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية المالية

أطلقت مجموعة من التعريفات للإستراتيجية المالية لعل أهمها ما يلي:

يمكن تعريف الإستراتيجية المالية للمؤسسة أنها: " مجموعة القرارات المالية الطويلة المدى التي يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، حيث تهدف هذه القرارات إلى ضمان تحقيق سيولة المؤسسة في المدى الطويل وتعظيم مردوديتها.¹

الإستراتيجية المالية هي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه، حيث تساعد الإستراتيجية المالية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ،التي يجب عليها السعي كذلك لتحقيق ميزة تنافسية مالية من خلال هذه الإستراتيجية المالية بما يساهم في تحسين أداء بقية وظائف المؤسسة الأخرى.²

تعرف الإستراتيجية المالية أنها " تلك الإستراتيجية المتفحصة والمحددة للإطار العام الذي يمكن في حدوده اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها الشاملة"، إذ تحاول الإستراتيجية المالية تعظيم القيمة المالية للمؤسسة ، وتحقيق التوازن بين الأصول والخصوم مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمؤسسة ،أي

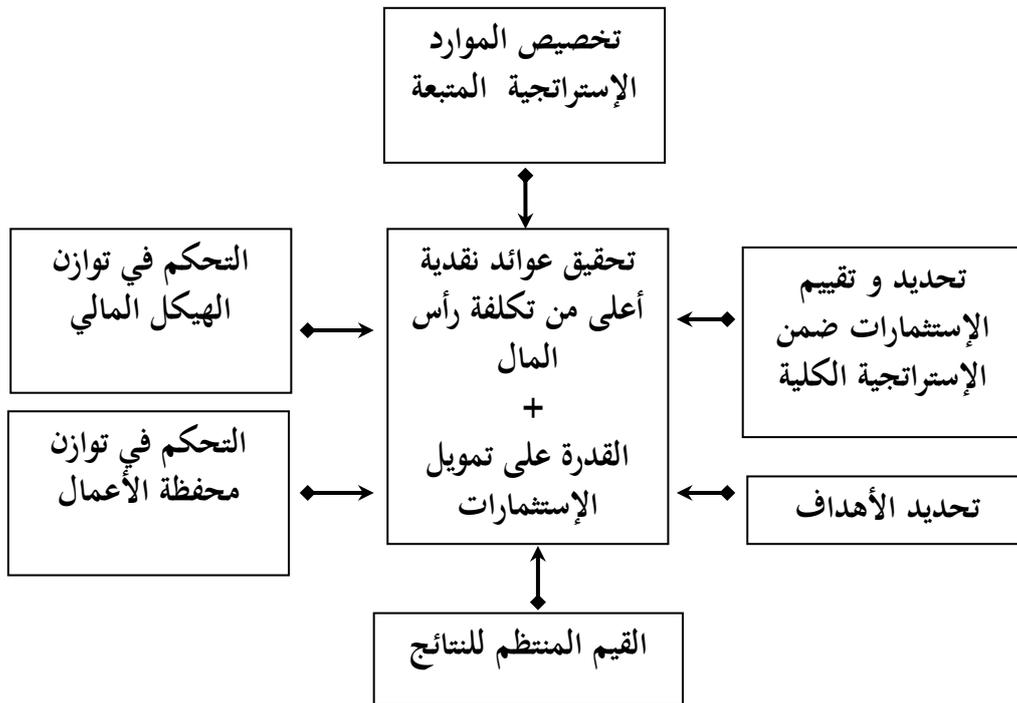
¹ Frédéric Leroy, **Les stratégies de l'entreprise**, Dunod, Paris, 2001, P 07.

² Jean-Claude Coille, **Applications et cas de gestion financière**, Maxima, Paris, 1997, P 238

أنها تهدف إلى استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء وتحسن الوضع التنافسي، والذي يمكن تحقيقه من خلال مجموع قرارات المبادلة كالقروض، التوسع الداخلي، وغيرها.¹

وبصفة عامة، تتضمن الإستراتيجية المالية الغايات والتوجهات المتعلقة بالجانب المالي، والتي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى المتوسط والطويل، حيث تتضح من خلال القرارات المالية التي تعتبر إستراتيجية ليس لكونها تتعلق بالأمد الطويل بل لكونها ذات أهمية وتأثير على المردودية.

الشكل رقم (01-02): الإستراتيجية المالية و تحقيق القيمة المالية في المؤسسة



Source: Erich A. Helfert, Financial Analysis: Tools and Techniques ,Mc Grew Hill edition, USA, 2001, p 394

يتضح من الشكل السابق، أن تحقيق العوائد النقدية يأتي في قلب منهج خلق القيمة المنتظرة من تخصيص الموارد المالية، وتلعب النسب المالية في هذا الإطار دورا جوهريا في جعل القرارات والأنشطة الخالقة للقيمة (توازن الهيكل المالي، تقييم الاستثمارات، تحديد الأهداف وتوازن محفظة الأعمال) ذات كفاءة عالية تمكن في النهاية من الاستخدام الأمثل للموارد المالية.

¹ بوسع هناء، تحليل الإستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية (دراسة ميدانية)، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، العدد الخامس، جامعة باجي مختار، عنابة، ص، 119.

وعلى كل، فإن مضمون الإستراتيجية المالية يتمحور حول النقاط التالية:¹

- اختيار المزيج التمويلي الملائم : ترسم الإستراتيجية المالية عادة اختيارات المؤسسة فيما يخص مصادر التمويل المتاحة والمتوفرة. لذا يطلق على الإستراتيجية المالية عادة مصطلح السياسة المالية وأحيانا السياسة التمويلية لأنها تحدد وسائل التمويل والأهداف المتعلقة بها.
- تحديد هيكل الميزانية: لميزانية المؤسسة عدة مكونات ويتوقف على الشركة أن تتخذ قرارات إستراتيجية للتغيير في وزن هذه المكونات.
- تحديد أهداف التمويل (ملاحح الاستثمار): يجب أن تتسم الإستراتيجية المالية الوضوح فيما يتعلق فرص وطموحات الاستخدامات المراد تحقيقها. ولذلك تفتقر الإستراتيجية المالية عادة بكلمة استثمارية: إستراتيجية مالية واستثمارية، أو سياسة التمويل والاستثمار.

الفرع الثاني: أهمية الإستراتيجية المالية في سيرورة عمل المؤسسة

يمكن تلخيص دوافع لجوء المؤسسة إلى تبني إستراتيجية مالية إلى ما يلي:

- الإستراتيجية المالية وسيلة لمواجهة مستجدات المحيط : في ظل العولمة، اكتسب محيط الأعمال بعدا دوليا، حيث أصبح من الصعب التأقلم معه ،سبب العديد من المتغيرات الاقتصادية، المالية، الاجتماعية، ولمواجهة هذه الوضعية يجب على المؤسسة تبني إستراتيجية مالية فعالة، تضمن بها التسيير الجيد لأموالها بما يكفل تدعيم المشاريع الاستثمارية.
- الإستراتيجية المالية أداة للنمو: إن النمو ليس ظاهرة عشوائية، بل هو نتيجة لمجموعة من القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية، فلكل مؤسسة منهجية معينة في اختيار الإستراتيجية الملائمة.
- الإستراتيجية المالية كآلية لخلق القيمة المالية في المؤسسة: إن تحقيق العوائد النقدية مثل جوهر خلق القيمة المنتظرة من تخصيص الموارد المالية، وتساهم النسب المالية في هذا الإطار بجعل الأنشطة الخالقة للقيمة ذات كفاءة وتمكن من الاستخدام الأمثل للموارد المالية ضمن منهج استراتيجي معين.
- الإستراتيجية المالية وتحقيق ميزة تنافسية من منطلق تحسين الأداء: تعيش أية مؤسسة حالة تغير دائم، تواجه فيه إدارتها معضلة تعديل اختياراتها الإستراتيجية بشكل دائم خلال مراحل تنفيذها، إذا اقتضت هذه التغيرات.

¹ بوضبع هناء ، مرجع سبق ذكره ، ص 120.

المطلب الثاني : أبعاد الإستراتيجية المالية للمؤسسة

هناك بعدين ماليين للإستراتيجية المالية للمؤسسة ألا وهما¹:

1- البعد المالي لدورة حياة المؤسسة: كل محطة من محطات حياة المؤسسة تقابلها احتياجات مالية خاصة، تفرضها الوضعية المالية و قيود المحيط المالي و التجاري.

أ - مرحلة الإعداد و التصميم: و هي مرحلة تأسيس المؤسسة، تتحمل فيها المؤسسة عادة مصاريف التأسيس و الأبحاث العلمية و التصميم، و التي يطلق عليها المصاريف الإعدادية خاصة في المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيات متطورة.

ب- مرحلة الانطلاق : تعرف المؤسسة فيه نموا معتدلا و غير مستقرا لكل من المبيعات و الإنتاج ، و تكون النتائج و المردودية في أغلب الأحيان سالبة بسبب ثقل المصاريف الثابتة وانخفاض حجم الإنتاج . هذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية لمواجهة مصاريف الاستغلال .

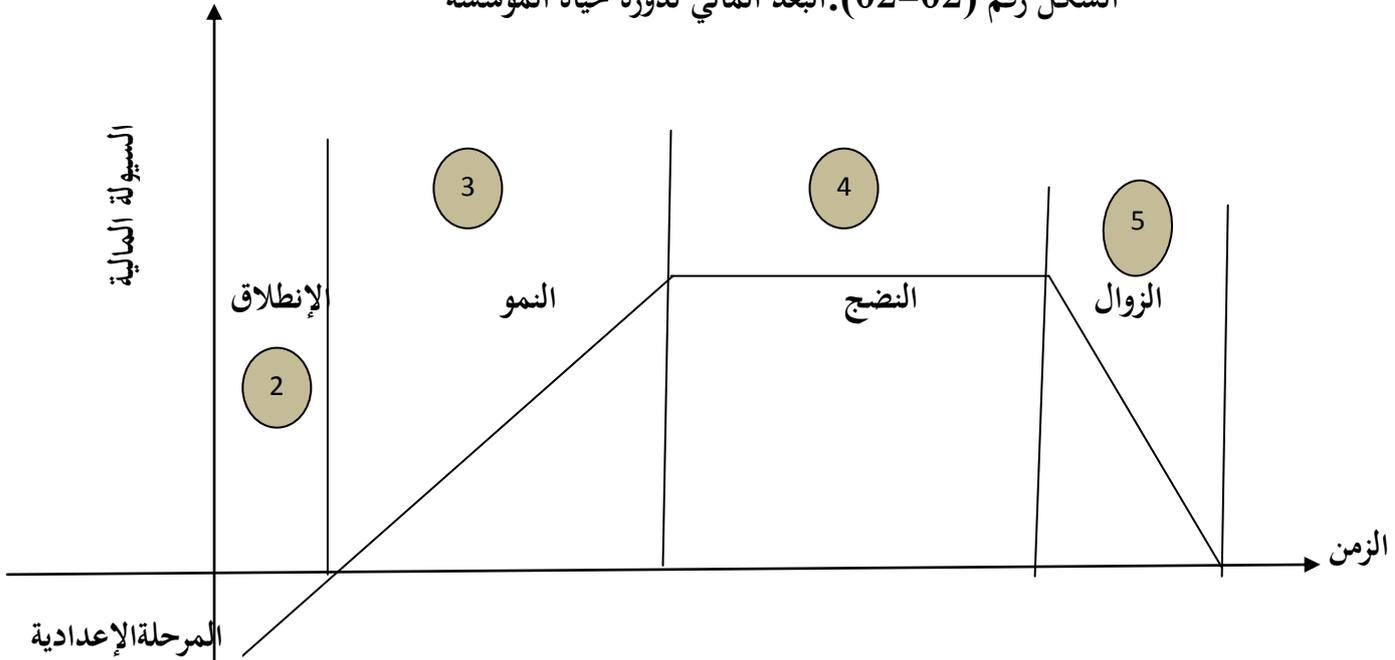
ج - مرحلة النمو : تشهد المؤسسة نموا مسارعا في حجم المبيعات و الإنتاج ، و تحسن في النتائج و المردودية بسبب امتصاص التكاليف الثابتة الناتج عن وفرات الحجم ، كما تتراد قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لمقابلة الاستثمارات المتزايدة. تبقى المؤسسة مشغلة بتحقيق التوازن المالي ، بالتسيير الفعال للاحتياج في راس المال العامل واللجوء إلى الاستدانة يعد خيارا حتميا لمسيرة النمو .

د - مرحلة الزوال : هي بداية النهاية و آخر حلقة في حياة المؤسسة بنشاطها الحالي ، إذ ينخفض بشدة رقم الأعمال، فقدان حصص السوق، يدفع إلى السعي للبحث عن تصاميم جديدة للمنتوج ، تنتهي بعمليات التنازل عن الاستثمارات و تسريح العمال ، مما ينجم عنه بعض التكاليف الخاصة التي ترفع من منحى التكاليف .

هـ - مرحلة النضج : يميل معدل النمو نحو الاستقرار و التباطؤ بعد تشبع السوق بمنتوج المؤسسة الحالي، فتزداد تكاليف الإشهار و الترويج دون التأثير على المردودية ، إذ تواصل المؤسسة في تحقيق نتائج إيجابية مع انخفاض تدريجي للاحتياجات المالية . تسعى المؤسسة حينها إلى الحفاظ على الوضع الحالي أطول مدة ممكنة، فيسعى المسؤول المالي إلى توظيف السيولة المرتفعة في استثمارات إضافية و الاستثمار الغير المباشر في الأسواق المالية .

¹أوكال نور الدين ،خليفة الحاج ، التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة ، مجلة الافاق لدراسة الاقتصادية ، العدد الاول ،جامعة تيارت ،جامعة مستغانم ، ص ، 137.

الشكل رقم (02-02): البعد المالي لدورة حياة المؤسسة



المصدر: الياس بن ساسي ، يوسف قريشي ، التسيير المالي ، (الادارة المالية ، الجزء الاول ، دار وائل ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2011 ، ص 74

1

تستعمل مصفوفة BCG كوسيلة تحليل ، تسبق إعداد الخطط الإستراتيجية التي تهدف إلى تحسين وضعية المؤسسة ، و تحقيق توازن على مستوى حافظة النشاطات لضمان الاستمرارية في تحقيق المردودية الكافية و التي تحقق للمؤسسة هدفها الأساسي المتمثل في البقاء.¹

2- البعد المالي لمصفوفة بوسطن الاستثمارية : هي المصفوفة التي توضح موقع المؤسسة الاستراتيجي و المالي ضمن أربعة وضعيات أساسية تعتمد على حصة المؤسسة في السوق و معدل نمو السوق ، مما يسمح باتخاذ التدابير و القرارات الهادفة إلى توجيه المؤسسة نحو الموقع الأفضل .

¹ أوكال نور الدين ، خليفة الحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 138.

الشكل رقم (02-03): مصفوفة BCG و الوضعية المالية للمؤسسة

الموارد المالية

معدل نمو السوق	<u>المأزق</u>	<u>النجم</u>
	- استهلاك كبير للسيولة	- توليد و استهلاك للسيولة
	- أرباح مرتفعة	- أرباح مرتفعة
	- استدانة مرتفعة	- استدانة منخفضة
	<u>البطة المتعثرة</u>	<u>البقرة الحلوب</u>
	- سيولة متوازنة	- توليد و استهلاك للسيولة
	- تنازل عن الاستثمارات	- أرباح مرتفعة
	- أرباح ضعيفة	- استدانة ضعيفة
	- استدانة ضعيفة	- استثمارات ضعيفة

الحصة السوقية

المصدر : جميل توفيق، الإدارة المالية، دار الجامعة المصرية : 1985 ص 25

ويظهر تقاطع المحورين الأفقي و العمودي الوضعيات التالية :¹

1 - وضعية النجوم : هي الوضعية المثلى مع معدل نمو مرتفع و أكبر حصة في السوق ، مما يعطي للمؤسسة وضعية تنافسية قوية ، ينتج عنها ارتفاعا لمستوى النشاط و الجهودات الاستثمارية مما يؤدي إلى أرباح معتبرة تسمح بتمويل احتياجاتها اعتمادا على قدراتها الذاتية و تقلل من لجوئها إلى الاستدانة ، و تشهد المؤسسة توازنا في الخزينة ، سلوك المسيرين هو التحكم الجيد في النمو.

¹ أوكال نور الدين ، خليفة الحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 139.

2 - وضعية البقرة الحلوب : هي أحسن وضعية تتميز بإيرادات مرتفعة ، تكاليف و استثمارات منخفضة نظرا لاستقرار الأسواق مع ارتفاع حصة المؤسسة من السوق مما ينعكس على الأرباح و الخزينة ، إذ تشهد أعلى درجات التوازن المالي و تحتل المؤسسة موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق ، مما يؤدي إلى خفض الاستثمارات و تحقيق فائض في السيولة بسبب مردودية منتجها وانخفاض الاحتياجات المالية . تتركز اهتمامات المسيرين في هذه الوضعية على إيجاد توظيفات مالية للسيولة الفائضة عن تنوع لنشاطات المؤسسة .

3 - وضعية المأزق : تنشط المؤسسة في سوق واعدة ، تتميز بمعدل نمو مرتفع و طلب متزايد مع حصة متواضعة في السوق رغم الاستثمارات الضخمة التي تستهلك جزء كبير من السيولة و لا تتناسب الإيرادات مع مستوى الاحتياجات الكبيرة ، تصحيح الوضع يتطلب تنشيط الجهود التسويقية بهدف رفع حصة المؤسسة من السوق للخروج من وضعية المأزق هذه .

4 - وضعية البطة المتعثرة : تعيش المؤسسة وضعية سيئة ، بدون أفاق للنمو و البقاء مع السوق المشبعة ، و الحصة القليلة من السوق ، أي بدون تدفقات مالية داخلية . لذا يتوجب على المؤسسة إيجاد بدائل إستراتيجية بهدف توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتج جديد.

المطلب الثالث: معيقات الإستراتيجية المالية

تصادف الإستراتيجية بعض المشاكل والقيود سواء أثناء التنفيذ أو الإعداد، نوردتها فيما يلي:¹

- **التعقيد والصعوبة في الإعداد :** إن الإستراتيجية ترتبط بالأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة وخطط و منهجية التسيير وهذا ما يجعل منها عملية صعبة ومعقدة، وكذلك لارتباط كل من الأهداف والتخطيط والإستراتيجية بالمعلومات سواء من داخل أو خارج المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسة إلى تطوير نظام المعلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الإستراتيجية.
- **إمكانية نقص مرونتها :** كثيرا ما تواجه الانتقادات الإستراتيجية على أنها صلبة غير مرنة، وبذلك قد تؤدي إلى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها وهي لا تأخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد، مما يؤدي إلى تغيير نتائج الإستراتيجية في الاتجاه السلبي رغم جودتها عند الإعداد.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- إمكانية المعارضة عند التنفيذ: من أهم العوائق التي يصادفها المسيرون في تطبيق الإستراتيجية، هي المعارضة التي تواجهها مختلف مستويات التنفيذ وهذه المعارضة قد تكون جزئية أو جذرية بواسطة رفضها من بعض الأفراد بالمؤسسة.
- ازدياد حدة المنافسة : لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط بل تعدت لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ويتضح من خلال ظهور منافسين جدد باستمرار، وهذا يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.
- ندرة الموارد المتاحة : إن الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم، والتي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول وبين الشركات ومنظمات الأعمال على موارد الطاقة ، لذلك فرض على المنظمات وضع استراتيجيات تضمن من خلالها توفير ما تحتاجه من موارد لضمان بقائها لذلك فإن هناك صعوبة في الإعداد وبالتالي صعوبة في التنفيذ، إلا أن هذه الصعوبة ليس من الممكن القضاء عليها تماما، لذا على المؤسسة أن تسعى إلى التخفيف منها أو تأخذها بعين الاعتبار في مختلف المراحل الإستراتيجية.

المبحث الثالث : دور التشخيص المالي في رسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة

المؤسسة إذا أرادت البقاء و النمو و يجب عليها النظر إلى الأمام و تنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة ، فأى مؤسسة تشتغل في بيئة معينة تخضع للعديد من المتغيرات المستمرة سواء داخلية أو خارجية ، و هذه التغيرات تتيح للمؤسسة فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات و يجب تفاديها ولذا يعد التشخيص من أهم الأدوات الضرورية لصياغة الإستراتيجية المالية للمؤسسة، حيث يتوقف عليه فحص البيئة الداخلية للمؤسسة و بالأخص الوظيفة المالية التي تعد من الوظائف الأساسية في المؤسسة ، و ذلك من خلال جمع المعلومات و اكتشاف التهديدات و الفرص و تحديد مواطن القوة و مواطن الضعف بغية معرفة الصحة المالية للمؤسسة و من ثمة إعداد الوصفة اللازمة لمعالجة الخلل المالي التي تمر بها المؤسسة ، و رسم معالم الإستراتيجية التي ينبغي على المؤسسة تبنيها في المستقبل ، فهو يهدف إلى فحص و تشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها أو حياتها و هذا من خلال خطوات واجب إتباعها و هي:¹

- تقييم النتائج المالية للمؤسسة لفترة معينة .
 - مدى تحمل المؤسسة للقروض (كيفية الحصول عليها، كيفية سدادها، مدة سدادها).
 - اعطاء حكم على التسيير .
 - اتخاذ القرارات بخصوص الاستثمار .
- وسنحاول في الآتي ابراز العلاقة التي تربط بين التشخيص المالي و الإستراتيجية المالية.

المطلب الاول : مراحل وضع الإستراتيجية المالية

يعتبر التشخيص المالي اول مرحلة من مراحل وضع الإستراتيجية المالية وهو كالآتي:

المرحلة الأولى: التشخيص المالي: يهتم التشخيص المالي بتحليل مخرجات النظام المحاسبي لتوفير معلومات إضافية أو أكثر تفصيلية عن تلك المنشورة بالقوائم المالية حول ماضي وحاضر الشركة بهدف استشراف مستقبلها ، وهو يشكل جزء من التشخيص الاستراتيجي الذي يعد قاعدة لصياغة إستراتيجية فعالة، فقبل ضبط الخيارات الإستراتيجية يجب على المؤسسة إجراء تشخيص شامل لمعرفة مجموعة الفرص و التهديدات التي يحتويها المحيط و كذلك نقاط القوة والضعف الخاصة بها .

¹ أوكال نورالدين ، خليفة الحاج ، مرجع سبق ذكره ، ص 127

المرحلة الثانية: الاختيار المالي: يتم في هذه المرحلة اختيار الإستراتيجية المالية عن طريق إعادة النظر إزاء حالة المساهمين، المنافسين، دراسة إمكانيات النمو .

التخطيط المالي: يتم تجسيد الاختيار المالي في مخططات التمويل .

التنفيذ والمراقبة: في مرحلة أخيرة، ينفذ ما تم التخطيط له، لتأتي بعدها عملية تحليل الانحرافات بين التقديرات والانجازات الفعلية للحكم على أداء الشركة.

المطلب الثاني: استراتيجية المؤسسة والوظيفة المالية

تعرف المؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي مستقل، يتكون من وسائل مادية وبشرية ومعنوية تمزج فيما بينها من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، من خلال الوظيفة المالية للمؤسسة بشكل خاص وباقي وظائف المؤسسة بشكل عام.

حيث يمكننا تعريف الوظيفة المالية على أنها " نقطة الوصل بين تدفقات الإيرادات وتدفقات التكاليف، والوظيفة المكلفة بدراسة وتحليل وضعية المؤسسة من حيث إدارة وتسيير التدفقات النقدية حسب أنشطتها وإعداد واتخاذ القرارات المالية"¹ ، وبموجبها يمكن تحديد احتياجات المؤسسة المالية، والسعي لتوفيرها في الوقت المطلوب والمحدد مراعية في ذلك اختيار أفضل مصادر التمويل المالي، وبالتالي فنشاط الوظيفة المالية يبدأ من ساعة التفكير في المؤسسة حتى انتهاء عمرها الإنتاجي السلعي أو الخدمي² ، وذلك في صورة قرارات مالية مستقبلية استراتيجية ومصيرية.

حيث يمكننا إبراز أهم خصائص تلك القرارات المالية فيما يلي:

- ✓ تتداخل في جميع نشاطات المؤسسة لما لها من وجه مالي.
- ✓ إن اتخاذ أي قرار مالي ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.
- ✓ إن بعض أغلب القرارات المالية مصيرية، فمثلا إذا قررت المؤسسة فتح خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ومولت هذه العملية أو جزءا منها بالدين ولم تستطع الوفاء بديونها، فإن هذا سيعرض بقاؤها واستمراريتها إلى الخطر أو الفناء.

¹ Khemici Chiha, "Finance D'entreprise" approche stratégique", Edition Houma, Algerie, 2009, P.41.

² لزموذ عزت اللحام، وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، 2014 ، ص.ص30،31.

✓ إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي إلى صعوبة اكتشافها للأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر.

✓ تساعد القرارات المالية المسيرين في الإدارة العليا على وضع الخطط طويلة الأجل وبناء سياسة مالية تمكن من تنفيذ هذه الخطط وخاصة فيما يتعلق بجيازة الأصول الثابتة ووضع سياسة توزيع الأرباح والسياسة المالية.³ ومن خلال مجموعة الخصائص السابقة يمكننا تعريف السياسة المالية التي هي إحدى عناصر السياسة العامة للمؤسسة السالفة الذكر على أنها: "استراتيجية مالية مضبوطة في مجموعة قرارات تحافظ على التوازن المالي في المدى البعيد ضمن مستوى أداء معين من خلال التأثير على بنية الموارد المالية الدائمة".¹

وبالتالي يمكننا اعتبار الوظيفة المالية إستراتيجية وظيفية تخدم أهداف وغايات المؤسسة على الدستور الجزئي، وعند تحليلها تتمكن من وضع أسس لتمهيد الطريق نحو تنفيذ الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

¹ Khemici Chiha, Op., Cit, P.217.

خلاصة الفصل

من خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل خرجنا بمجموعة من النتائج وهي:

1- إن التشخيص المالي هو الضرورة القصوى لرسم الإستراتيجية المالية ، الذي من خلاله يتم تشريح الوضعية المالية للمؤسسة و إعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية الحالية ، و هذا لنتمكن من إصدار حكم صادق و تحليل سليم عن نشاط مردودية و شروط توازن المؤسسة ، و القيام بتقديرات تركز من وضع مخططات مالية مستقبلية ملائمة حسب المخططات العامة للمؤسسة .

2- تسعى الإستراتيجية المالية للمؤسسة دائما لضمان الحصول على الأموال اللازمة و بأقل تكلفة كما أنها تسمح بتعديل الميزانية و تحقيق التوازنات المالية و تبيان الخطط المناسبة لاستثماراتها و سياسات توزيع الأرباح على الملاك و يستند إعداد الإستراتيجية المالية على توظيف أدوات التشخيص المالي بما يسمح بتحديد الوضعية المالية للمؤسسة ضمن معادلة الإستراتيجية المالية .

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية للتشخيص المالي والإستراتيجية المالية سنقوم بإسقاط المعلومات النظرية على مؤسسة الوطنية الصناعية الكهرومنزلية "ENIEM" المنطقة الصناعية بولاية تيزي وزو وجمع المعلومات حول الموضوع للوصول إلى النتائج بعد تحليل وتشخيص هذه المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

- المبحث الثاني: التحليل المالي للوضع المالي للمؤسسة الإقتصادية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM

تعتبر المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من بين أهم المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد عليها الدولة من الناحية الاقتصادية و هذا لرفع التحدي، ودفع عجلة التنمية وفق السياسة الاقتصادية المتبعة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة ومراحل تطورها

تطرقنا في هذا المطلب إلى تعريف المؤسسة أما الفرع الثاني خصصنا له نشأة المؤسسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة و نشأتها¹

1. تعريفها: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية هي مؤسسة جزائرية عمومية اقتصادية ذات أسهم أكثر من 30 سنة تجربة في عالم الكهرومنزلي تعتبر الرائدة في صناعة الآلات الكهرومنزلية في الجزائر بنوعية منتوجها، فخدمات ما بعد البيع مضمونة عبر كامل التراب الوطني، بالإضافة إلى مهارة عمالها، فبهذا تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تحتل الصدارة على المستوى الوطني، وتساهم في تنمية اقتصاد الوطن.

2. نشأتها: مرت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (م.و.ص.ك.م) منذ نشأتها بمراحل مختلفة حيث إنبثقت عن الشركة الوطنية الإلكترونية (SONELEC) قبل أن تظهر إلى الوجود كمؤسسة وطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) وهذا على اثر إعادة هيكلة المؤسسة تبعا للمرسوم رقم 39/83 المؤرخ في 1983/01/02. وفي 1989/10/08 سنة تحولت هذه المؤسسة إلى شركة ذات أسهم برأس مال يقدر بـ 40.000.000,00 دج يسمح لها بتطوير منتجاتها الجديدة كالثلاجات و الطباخات و المكيفات.

وفي جويلية 1993 ارتفع رأس مال المؤسسة إلى 957.500.000,00 دج، ثم يصل في أكتوبر 1996 إلى 2.957.500.000,00 دج.

الفرع الثاني: مراحل المؤسسة

لقد عرفت المؤسسة عدة مراحل، وذلك منذ إنشائها و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **المرحلة الأولى: (1973-1976)**
فهي المرحلة التي انطلق مشروع إنجاز المركب (CAM) من طرف المؤسسة الألمانية (DIAG).

- **المرحلة الثانية: (1976-1979)**
المركب دخل في مرحلة الإنتاج و التركيب: آلات صغيرة الحجم مثل مطاحن القهوة.

¹ وثائق داخلية بالمؤسسة

• المرحلة الثالثة: (1982-1979)

وهي مرحلة تكوين اليد العاملة للتحكم في طرق الإنتاج و التركيب.

• المرحلة الرابعة: (1990-1982)

وهي المرحلة العامة في تاريخ المؤسسة، حيث في 1983/01/01 تم اعادة هيكلية (SONELEC) التي تحولت إلى (م.و.ص.ك.م) بالمرسوم الرئاسي رقم 19/83.

• المرحلة الخامسة: (1990-1985)

و هي المرحلة التي سمحت للمؤسسة بتطوير و انتاج منتوجات جديدة كالثلاجات و الطباخات، وفي هذه المرحلة أي سنة 1989 تحولت المؤسسة إلى شركة ذات اسهم.

• المرحلة السادسة: (1995-1990)

وفي هذه الفترة تم انتاج الثلاجات الأفقية بالتعاون مع الشركة اللبنانية (LEMATIC)، وإنتاج الثلاجات نوع 520L.

• المرحلة السابعة: (1999-1995)

في هذه الفترة أعيد تنظيم هيكل المركب، حيث قسم إلى عدة وحدات وهي:

وحدة التبريد _ وحدة الطبخ _ وحدة المكيفات الهوائية _ وحدة التسويق.

و في سنة 1998 تحصلت المؤسسة على شهادة ايزو (ISO 9002) من طرف الهيئة الفرنسية.

تعتبر المؤسسة الرائدة في هذا المجال من الصناعة في الجزائر، حيث تتوفر على إمكانية هامة مثل الخبرة التي تفوق 30 سنة

و على يد عاملة مؤهلة، أين كان عدد يقدر ب 665 عامل سنة 1977 ليصل إلى 3500 عامل سنة 1997 ثم

ينخفض إلى 2806 عامل سنة 2003، ليرتفع إلى 3010 عامل ابتداء من سنة 2006.

الفرع الثالث: الموقع الجغرافي

تنحدر في ولاية تيزي وزو بالضبط في قلب المنطقة الصناعية عيسات ايدير المتواجدة بواد عيسي على حوالي

10 كلم شرق مقر ولاية تيزي وزو وتربع على مساحة تقدر 55 هكتار ويشرف عليها اداريا، أما المديرية العامة للمؤسسة

فتقع جنوب شرق مقر الولاية (نهج ستيتي علي) و صندوق بريد المؤسسة فهو: 71 شيخي-تيزي وزو - الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ENIEM

يتم تقسيم المهام و المسؤوليات في المديرية من خلال هيكل تنظيمي ينظم عملها و يقسمها الى مجموعة من المديريات الفرعية طبق للنصوص و القوانين المنظمة لعملها .

لقد قسمت المؤسسة إلى عدة وحدات و المتمثلة في: وحدة التبريد، وحدة الطبخ، وحدة المكيفات الهوائية، وحدة التسويق، وحدة الخدمات التقنية، وكل هذه الوحدات متواجدة على مستوى المركب الأجهزة المنزلية (CAM)، و نجد أيضا وحدات خارج الولاية هي الوحدة المتواجدة بمليانة ولاية عين الدفلى EIMS، و فرع المصايح FILAMP المتواجدة بالمحمدية ولاية معسكر.

بالإضافة إلى المديرية العامة للمؤسسة المتواجدة في مدينة تيزي وزو التي تعتبر الخلية الرئيسة للمؤسسة، حيث منها تأتي القرارات التي تنفذ من طرف الوحدات الأخرى، تتكون 65 عاملا و مسيرا، تنقسم إلى عدة مديريات فرعية هي:

- مديرية الموارد البشرية
- مديرية التخطيط و مراقبة التسيير
- مديرية التسويق و التجارة
- مديرية التصنيع

- تقديم وحدة المصايح للمحمدية FILAMP

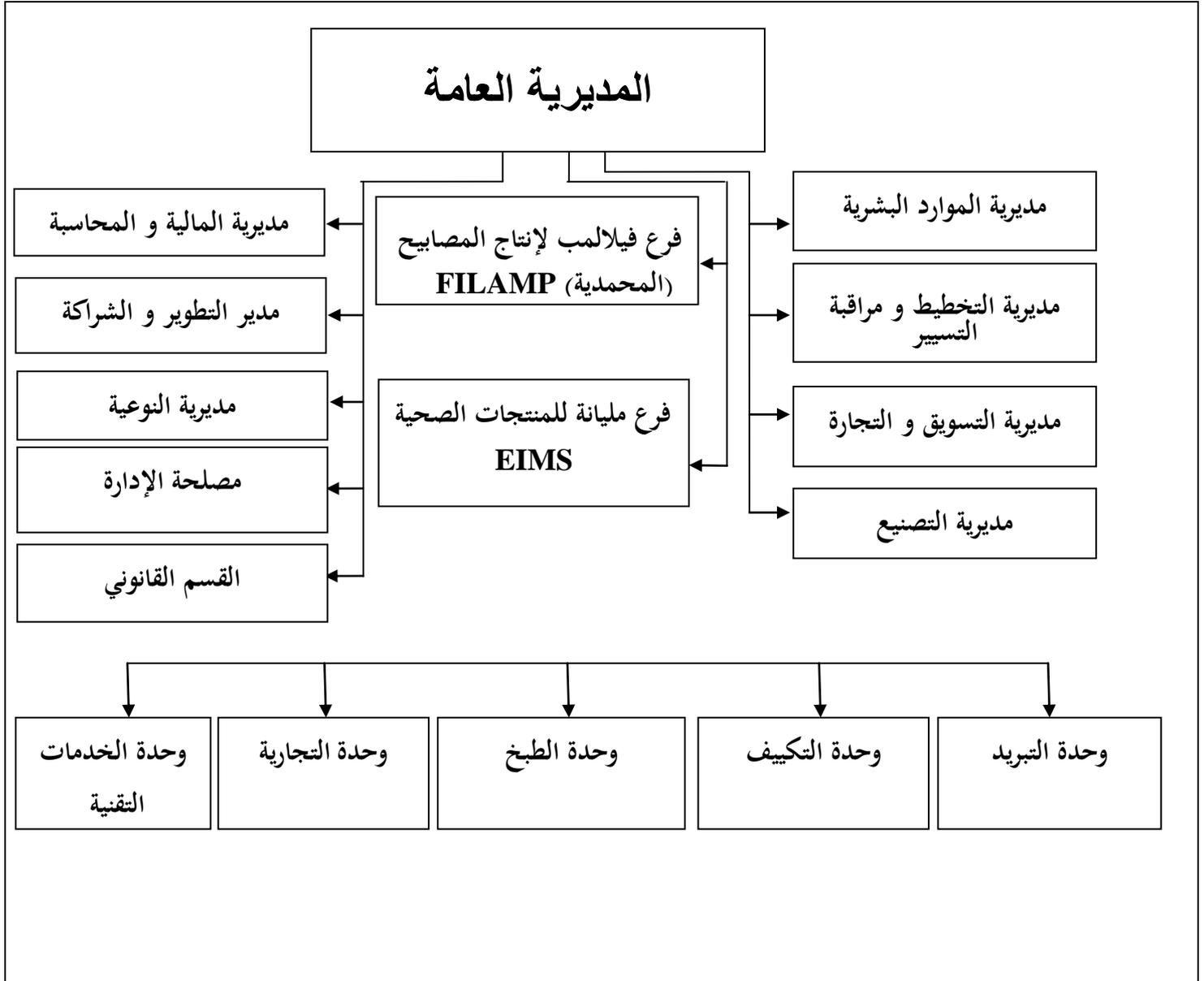
وحدة FILAMP بالمحمدية ULM المتواجدة بمعسكر، أصبحت وحدة مستقلة في جانفي 1996، باسم FILAMP برأسمال قدره 854.000.000,00 دج بطاقة إنتاج تقدر ب 30.000.000 مصباح/سنة و بيد عاملة تقدر ب 500 عامل.

- تقديم وحدة EIMS بمليانة

وحدة الانتاج الصحية بمليانة ولاية عين الدفلى، أصبحت وحدة مستقلة في جانفي 2005 باسم "EIMS" : المؤسسة الصناعية للمعدات الصحية برأس مال يقدر ب 400.000.000,00 دج

لدينا الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة ENIEM

الشكل رقم (03-01) : التمثيل البياني لهيكل المديرية العامة ل ENIEM



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة الوطنية لصناعة الكهرومنزلية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة التجارية ل ENIEM

هي وحدة متفرعة عن المؤسسة عن المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية، تقوم بتسويق المنتجات التامة الصنع

عبر كامل نقاط البيع لتلبية الطلب الوطني، و يتكون هيكلها التنظيمي من:

مديرية الوحدة التجارية

هي عبارة عن مركز للتوجيه واتخاذ القرارات، يتفرع الى:

سكرتيرية: موجود بالمديرية تهتم بالعمليات الادارية لمديرية الوحدة التجارية.

قانوني رئيسي: يهتم بالأعمال القانونية، ملفات المنازعات التجارية، وكذلك حالة الخلافات بين الوحدة التجارية و دائنوا المؤسسة .

قسم الإدارة العامة و الموارد البشرية:

هذا القسم له علاقة مباشرة مع كل الأقسام الأخرى، مهمته السهر على السير الحسن للموارد البشرية للوحدة التجارية، وضع هياكل للتنظيم، شبكات الإعلام الآلي، و الإمكانيات العامة.

قسم التخطيط و مراقبة التسيير:

مهمة هذا القسم هو استقبال و مراقبة بعض المعلومات المتعلقة أساسا بمقدار رقم الأعمال المحقق، وهذه الأخيرة تعالج ويتم الإطلاع عليها في المديرية العامة من أجل تقييم وضعية المؤسسة.

قسم البيع المحلي:

قسم البيع المحلي يضمن بيع المنتوجات على المستوى الوطني خلال فترة زمنية معينة. شبكة المبيعات موزعة عبر كامل القطر الوطني، حاليا السياسة الجديدة للبيع و التشدد بالاقتراب من التوزيع و الأعوان المعتمدي.

قسم الخدمات ما بعد البيع:

قسم الخدمات ما بعد البيع يضمن معالجة المنتوجات المباعة و الغير المباعة لمصلحة البيع المحلي من أجل أن يكون المنتج برسم (طابع) تحمل العلامة ENIEM بضمان أو بدون ضمان.

قسم تسيير المخزون:

هذا القسم مكلف بتسيير المحل المركزي للمنتوجات التامة الصنع وقطع الغيار لوحدة الإنتاج.

قسم التسويق و التصدير:

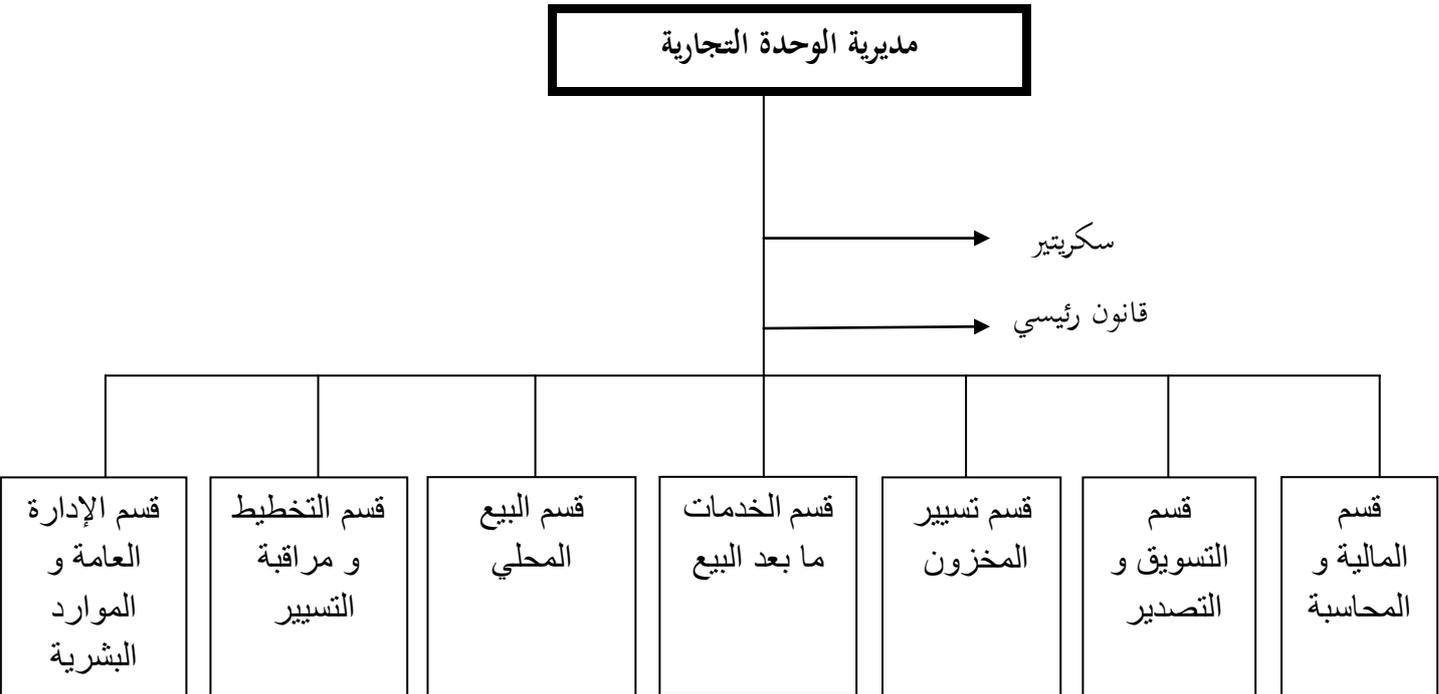
يضمن عملية الإشهار لمنتوجات مؤسسة ENIEM، وذلك بالتعريف بها وإدماجها ضمن اقتصاد السوق، يكمل أيضا إجراءات الاستغلال (عمليات الجمركة، النقل البحري... الخ).

قسم المالية و المحاسبة:

مهمته ضمان محتوى المحاسبة، مالية الوحدة التجارية، مقسمة الى قسمين:

-قسم المحاسبة. -قسم المالية.

الشكل رقم (02-03) : التمثيل البياني لهيكل الوحدة التجارية ل ENIEM



المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: مناصب و مراكز التنفيذ لمؤسسة ENIEM¹

المجموع	الإطارات السامية	الموظفون و الإداريون	مناصب التحكم	قسم التنفيذ	المناصب و مراكز التنفيذ الوحدات
68	28	12	18	10	المديرية العامة
749	14	85	250	400	وحدة التبريد
232	4	35	93	100	وحدة الطبخ
102	2	15	35	50	وحدة التبريد
323	13	70	140	100	وحدة الخدمات التقنية
127	7	30	40	50	الوحدة التجارية
53	6	5	17	25	EIMS
76	4	11	15	46	FILAMP
1730	78	263	608	781	المجموع

المصدر: معطيات الوحدة التجارية لمؤسسة ENIEM

¹ وثائق داخلية بالمؤسسة

المبحث الثاني: التحليل المالي للوضع المالي للمؤسسة ENIEM

نعمد في دراسة الوضع المالي للمؤسسة على مقارنة ميزانيات السنوات الثلاثة، لان التحليل الثابت لميزانية المؤسسة ليس له أهمية كبيرة إذا لم يكن مقترنا بالتحليل الديناميكي أو المتحرك، وهذا ما يسمى بمقارنة الميزانيات لسنوات متتالية لنفس المؤسسة.

المطلب الأول: التحليل المالي باستخدام الميزانية المالية

نقوم بعرض الميزانية المختصرة خلال الفترة (2015-2016-2017) بالإعتماد على الملاحق المؤسسة

الجدول رقم (02-01): الميزانية المختصرة لسنة 2015

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
أصول ثابتة	9 668 281 274,67	57,46	أموال دائمة	12 336 578 543,86	73,32
أصول متداولة	4 668 906 564,74	27,75	أموال خاصة	1 928 421 752,54	11,46
قيم الإستغلال	2 083 055 411,53	12,38	ديون طويلة الأجل	2 560 876 084,61	15,22
قيم قابلة للتحقيق	405 633 130,07	02,41	ديون قصيرة الأجل		
قيم جاهزة			المجموع	16 825 876 381,01	100
المجموع	16 825 876 381,01	100			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية 2015

الجدول رقم (02-02): الميزانية المختصرة لسنة 2016

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
أصول ثابتة	9 996 976 482,87	57,46	أموال دائمة	11 003 914 659,35	61,23
أصول متداولة	4 851 047 994,88	27,75	أموال خاصة	1 857 483 290,56	10,33
قيم الإستغلال	1 840 693 279,87	12,38	ديون طويلة الأجل	5 111 384 312,94	28,44
قيم قابلة للتحقيق	1 284 064 505,23	02,41	ديون قصيرة الأجل		
قيم جاهزة			المجموع	17 972 782 262,85	100
المجموع	17 972 782 262,85	100			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية 2016

الجدول رقم (02-03): الميزانية المختصرة لسنة 2017

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
أصول ثابتة	10 044 680 951,27	59,53	أموال دائمة		
أصول متداولة			أموال خاصة	10 000 294 213,94	59,27
قيم الإستغلال	4 107 064 936,05	24,34	ديون طويلة الأجل	2 038 421 651,10	12,08
قيم قابلة للتحقيق	1 690 738 855,00	10,02	ديون قصيرة الأجل	4 834 728 500,34	28,65
قيم جاهزة	1 030 959 623,06	06,11			
المجموع	16 873 444 365,38	100	المجموع	16 873 444 365,38	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية 2017

نقوم بدراسة البنية المالية للمؤسسة دراسة عناصر الميزانية (الأصول والخصوم)، أو بعبارة أخرى مصادر التمويل التي

مولت بها المؤسسة أصولها وهيكل الأصول (الاستخدامات).

الفرع الأول: عرض عناصر الأصول و الخصوم

1. عناصر الأصول

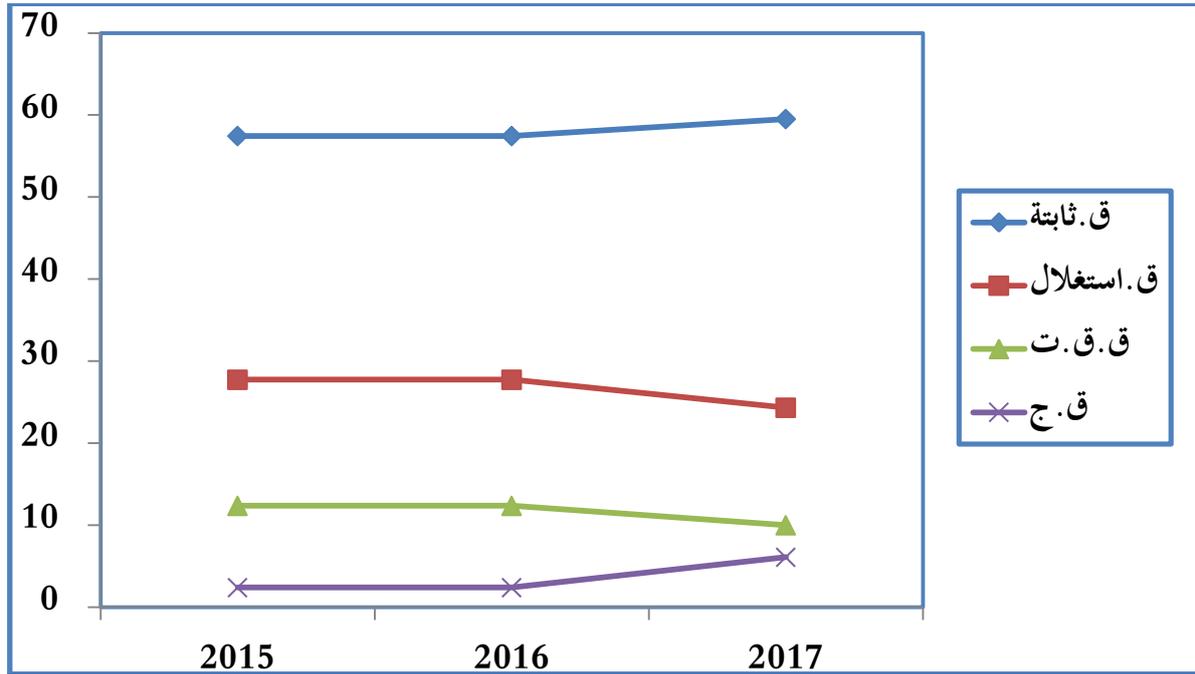
خلال فترة الدراسة كانت تغيرات هيكل الأصول كالتالي:

الجدول رقم (02-04): تطور قيم عناصر الأصول

البيان	2015		2016		2017	
	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	%
أ. ثابتة	9 668 281 274,67	57,46	9 996 976 482,87	57,46	10 044 680 951,27	59,53
أ. متداولة						
ق. إ.	4 668 906 564,74	27,75	4 851 047 994,88	27,75	4 107 064 936,05	24,34
ق. ق. ت.	2 083 055 411,53	12,38	1 840 693 279,87	12,38	1 690 738 855,00	10,02
قيم ج.	405 633 130,07	02,41	1 284 064 505,23	02,41	1 030 959 623,06	06,11
المجموع	16 825 876 381,01	100	17 972 782 262,85	100	16 873 444 365,38	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2015-2016-2017)

الشكل رقم (03-03): التمثيل البياني للميزانية المختصرة عناصر الأصول للسنوات 2015-2016-2017



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم (04-02)

إن الأصول الثابتة لها وزن نسبي أكبر من الأصول المتداولة ضمن جدول تطور قيم عناصر الأصول، كما أنها في تزايد مستمر، ويرجع ذلك إلى إقتناء تجهيزات إنتاج جديدة ونقص في قيمة المباني مع ثبات قيمة الأراضي خلال السنوات الثلاثة، والسبب يرجع للنشاط الإنتاجي وتحديد الآلات.

إن الأصول المتداولة لها وزن نسبي أقل مقارنة بالأصول الثابتة ضمن جدول تطور قيم عناصر الأصول، كما أنها في تناقص مستمر، ويرجع ذلك إلى التناقص الكبير في القيم القابلة للتحويل خلال السنوات الثلاثة، وهذا ما يساعد على تطبيق التسهيلات التي تقدمها المؤسسة للزبائن من خلال المنافسة الشديدة للخواص لها في هذا الميدان، بحيث كانت تمثل نسبة 12,38% في السنتين 2015 و 2016 لتتناقص بنسبة 10,02% في 2017.

نلاحظ أن قيم الإستغلال في السنتين 2015 و 2016 كانت متساويتين بنسبة 27,75% ثم انخفضت في السنة 2017 بنسبة 24,34% و هذا الإنخفاض راجع الى عدم التحكم في الأسعار من جراء تقلب أسعار المواد و اللوازم و عدم المرونة في تصريف المنتوجات التامة الصنع.

القيم الجاهزة شهدت زيادة خلال السنوات الثلاث بحيث انما شكلت 02,41% في السنتين 2015 و 2016 واستمرت في التزايد بنسبة 06,11% في سنة 2017.

2. عناصر الخصوم:

الخصوم تمثل مصادر التمويل التي لجأت إليها المؤسسة لتمويل أصولها، وخلال فترة الدراسة كانت تغيرات هيكل

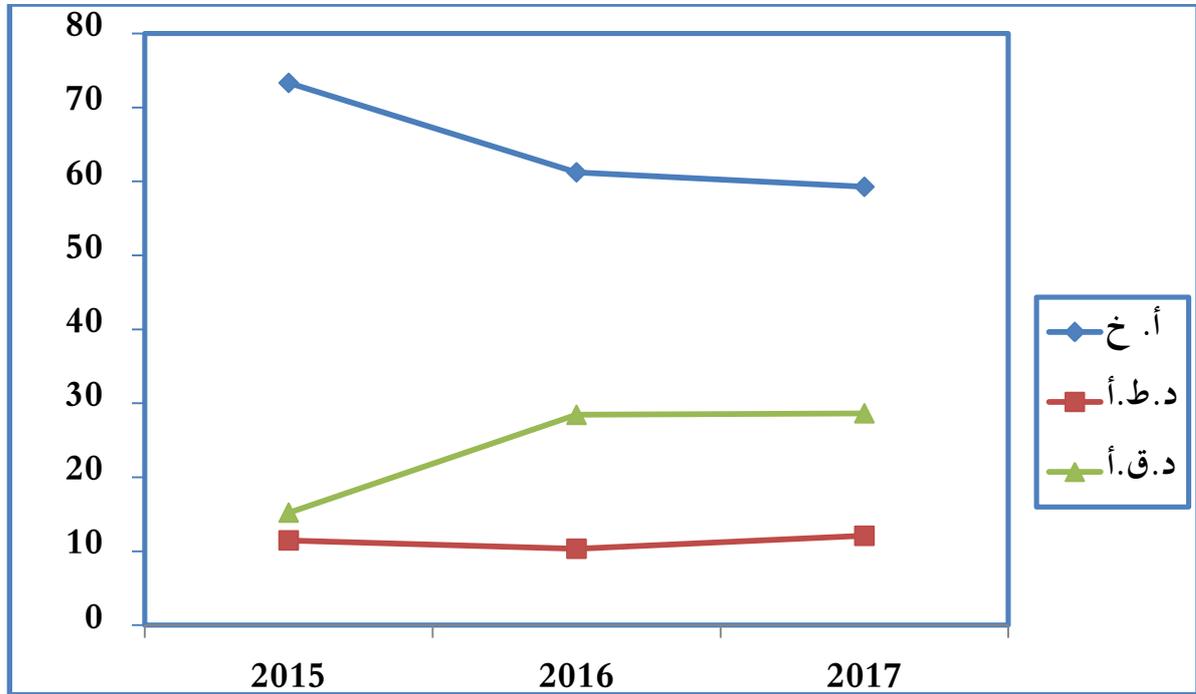
الخصوم كالتالي:

الجدول رقم (02-05): تطور قيم عناصر الخصوم

2017		2016		2015		البيان
%	المبلغ	%	المبلغ	%	المبلغ	
59,27	10 000 294 213,94	61,23	11 003 914 659,35	73,32	12 336 578 543,86	أ.دائمة
12,08	2 038 421 651,10	10,33	1 857 483 290,56	11,46	1 928 421 752,54	أ.خ
28,65	4 834 728 500,34	28,44	5 111 384 312,94	15,22	2 560 876 084,61	د.ط.أ
100	16 873 444 365,38	100	17 972 782 262,85	100	16 825 876 381,01	د.ق.أ
						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الميزانية المالية المختصرة للسنوات (2015-2016-2017)

الشكل رقم (03-04): التمثيل البياني للميزانية المختصرة عناصر الخصوم للسنوات 2017-2016-2015



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم (02-05)

إن الأموال الخاصة في انخفاض مستمر، ولاكن حققت نتيجة إيجابية خلال السنوات الثلاث السابقة.

الديون طويلة الأجل متمثلة في ديون إ تجاه الشركاء والشركات الحليفة، ونلاحظ من خلال جدول تطور قيم عناصر الخصوم أنها إنخفضت خلال سنة 2016، وهذا راجع إلى تسديد قسط القرض، ولكن في سنة 2017، شهدت إرتفاعا كبيرا وهذا بلجوتها إلى الحصول على قروض طويلة الأجل من جديد.

من خلال جدول تطور قيم عناصر الخصوم نجد أن القروض قصيرة الأجل انخفضت سنة 2015 بنسبة 15,22 %، وهذا راجع إلى انخفاض ديون الاستغلال ومحجوزات للغير وانخفاض الديون قصيرة الأجل تجاه الشركاء والشركات الحليفة . ثم ارتفعت قيم القروض قصيرة الأجل خلال السنتين 2016 بنسبة 28,44 % وفي 2017 بنسبة 28,65 %، نظرا لارتفاع مبلغ ديون المخزونات وزيادة ديون الاستغلال والتسيبقات التجارية وكذا الضريبة على مؤونة الأعباء والخسائر غير المبررة، والديون قصيرة الأجل المتحصل عليها من المؤسسة الأم ديون تجاه الشركاء والشركات الحليفة، ونلاحظ أن المؤسسة تعتمد على مصادر التمويل الخاصة وهو ما يحقق للمؤسسة الإستقلالية المالية.

الفرع الثاني : تحليل الميزانية المالية عن طريق النسب و المؤشرات

نقوم بحساب نسب السيولة للمؤسسة من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة، وسوف يتم التعرف على مختلف النسب للمؤسسة من خلال الجداول التالية و التعليق عليها.

1 نسب السيولة

1.1 حساب نسبة السيولة العامة

جدول رقم(02-06):نسبة السيولة العامة

النسبة	2015	2016	2017
نسبة السيولة العامة=أصول متداولة / د ق أ	2,79	1,56	1,41

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

2.1 حساب نسبة السيولة السريعة

جدول رقم(02-07): نسبة السيولة السريعة

النسبة	2015	2016	2017
نسبة السيولة السريعة (العامة) = $\frac{\text{الأصول المتداولة-المخزونات}}{\text{د.ق.أ}}$	0,97	0,61	0,56

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

3.1. حساب نسبة التداول

جدول رقم (02-08): نسبة التداول

2017	2016	2015	النسبة
1,41	1,56	2,79	نسبة التداول = $\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

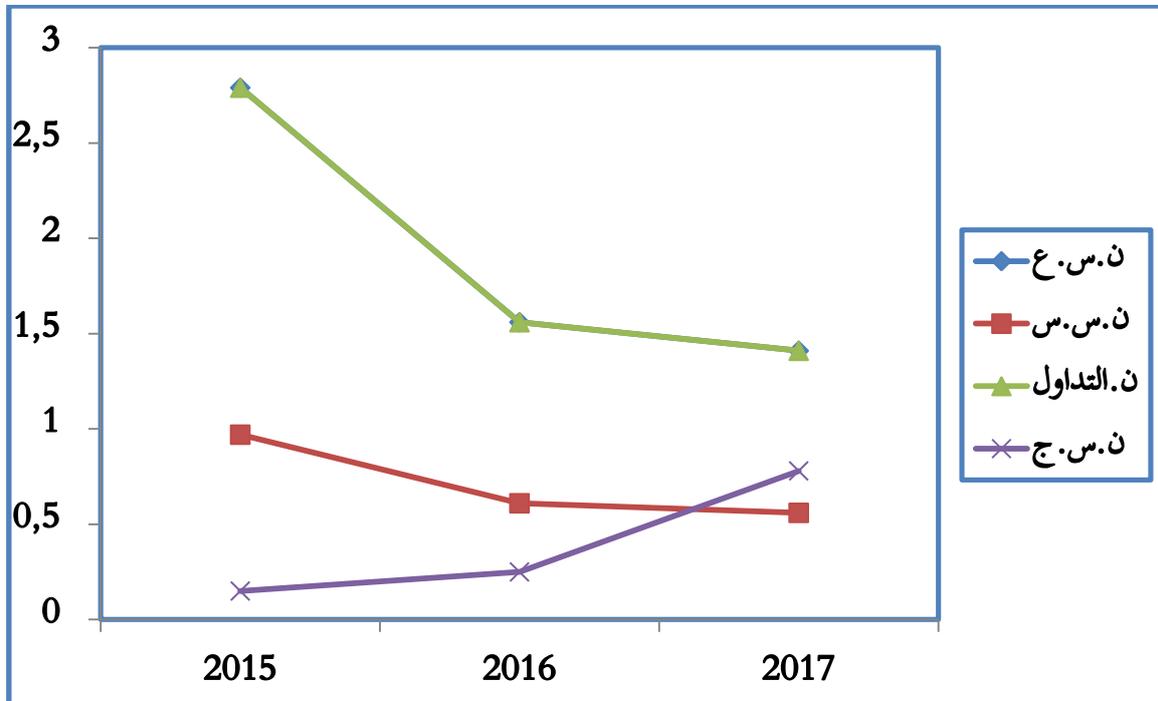
4.1 حساب نسبة السيولة الجاهزة

جدول رقم (02-09): نسبة السيولة الجاهزة

2017	2016	2015	النسبة
0,78	0,25	0,15	نسبة السيولة الجاهزة = $\frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{دق أ}}$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم (03-05): التمثيل البياني لنسب السيولة للسنوات 2015-2016-2017



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على الجداول (06-02)، (07-02)، (08-02)، (09-02).

نلاحظ من خلال الجدول نسبة السيولة العامة في خلال الثلاث السنوات 2015، 2016، 2017 أكبر من الواحد يعني توضح ارتفاع هذه النسب درجة تغطية الأصول المتداولة لديون قصيرة الأجل. كلما كانت مؤسسة كبيرة ادت الى تسديد مستحققاتها الأجل القصير.

نلاحظ في السنة 2015 نسبة السيولة السريعة هي 0,97 أما السنة 2016 هي 0,61 تناقص مقارنة من السنة 2017 التي نسبتها تمثل 0.62 فنقول أن نسبة السيولة في الثلاث سنوات تقل عن واحد و بالتالي فإن المخزون ممول عن طريق الديون قصيرة الأجل.

نلاحظ ان نسبة التداول في السنة مرتفع في 2015 الى 2,79 ثم انخفضت في السنة 2016 الى 1,56 وفي السنة 2017 تمثل 1,41، لاحظنا ان هذه النسب التي تحصلت عليها المؤسسة تزداد عن الواحد فنقول كفاية المؤسسة لأصولها المتداولة المتوقع تحويلها الى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالب الدائنين قصيرة الأجل ، معناه قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.

نلاحظ من خلال الجدول في السنة 2015 نسبة السيولة الجاهزة 0,15 ففي السنة 2016 تحصلت على 0,25 ، و في 2017 تحصلت على نسبة 0,78 . تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة تحت تصرفها.

2 نسب النشاط

1.2 حساب معدل إجمالي الأصول

جدول رقم (02-10): معدل إجمالي الأصول

النسبة	2015	2016	2017
معدل إجمالي الأصول = رقم الأعمال / إجمالي الأصول	0,31	0,25	0,23

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أنه يقدر معدل دوران الأصول للمؤسسة خلال السنة الأولى محل الدراسة ب 0,31 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر في المؤسسة يولد 0,31 وهذا يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها، وهو ما يعني زيادة حجم المبيعات دون زيادة رأس المال، ولكن انخفضت في السنتين الأخيرة (2016 و 2017) محل الدراسة إلى 0,25 و 0,23 وهو ما يدل على انخفاض جدوى الإستثمار في أصول المؤسسة.

2.2 حساب معدل دوران الأصول الغير الجارية

جدول رقم(02-11): معدل دوران الأصول الغير الجارية

2017	2016	2015	النسبة
0,38	0,44	0,55	معدل دوران الأصول الغير الجارية=رقم الأعمال /الأصول غير جارية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ في السنة 2015 معدل دوران الأصول الغير الجارية هي 0,55 اما في سنة 2016 يمثل 0,44 فنقول في 2015 يشير ذلك المعدل الى مدى كفاءة المؤسسة باستخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال مقارنة مع السنة 2016 و في السنة 2017 الذي يمثل 0,38 انخفض معدلها مقارنة ب 2016.

3.2 حساب مهلة دوران العملاء

جدول رقم(02-12): مهلة دوران العملاء

2017	2016	2015	النسبة
90 يوم	53,63 يوم	59,67 يوم	مهلة دوران العملاء= $\frac{\text{الزبائن و الحسابات المماثلة}}{360} \times$ المبيعات السنوية متضمنة الرسم

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان مهلة دوران العملاء في السنتين (2015-2016) كبيرة من مهلة دوران الموردين مما يدل على ان ارتفاع المدة يؤدي الى انخفاض معدل دوران الزبائن لسبب انخفاض المبيعات للسنتين فلوحة التجارة في وضعية سيئة، ولاكن في السنة 2016 مهلة دوران العملاء هي 90 يوم اقل من مهلة دوران الموردين في 2016 التي هي 99 يوم ما يعني قصر المدة التي تمنحها المؤسسة لزيائنها ليسددوا ما عليهم من ديون تجاهها هذا ما يدل على انها تتمتع بقدرة تفاوضية عالية تجاه زبائنها.

4.2 حساب مهلة دوران الموردون

جدول رقم(02-13): مهلة دوران الموردون

2017	2016	2015	النسبة
99,79 يوم	49,14 يوم	45,06 يوم	مهلة دوران الموردون = $\frac{\text{الموردون و الحسابات المماثلة}}{360 \times \text{المشتريات السنوية متضمنة الرسم}}$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان مهلة دوران العملاء في السنتين (2015-2016) أقل من مهلة تحصيل الزبائن راجع الى المدة الممنوحة للمؤسسة قصيرة جدا و هذل ليس في صالحها. اما في السنة 2017 مهلة دروان الموردين اكبر من مهلة تحصيل الزبائن في 2017 أي ان المؤسسة تنتظر تحصيل ذممها لتسديد ديون مورديها، مما يجنبها صعوبات السيولة وهذا مؤشر جيد عن سياسة رشيدة في تسيير المؤسسة لعناصر أصولها وخصومها الجارية.

3 نسب التمويل (النسب الهيكلية)

1.3 حساب نسبة التمويل الدائم

جدول رقم(02-14): نسبة التمويل الدائم

2017	2016	2015	النسبة
1,20	1,29	1,48	نسبة التمويل الدائم = $\frac{\text{الأموال الدائمة / الأصول الثابتة}}$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

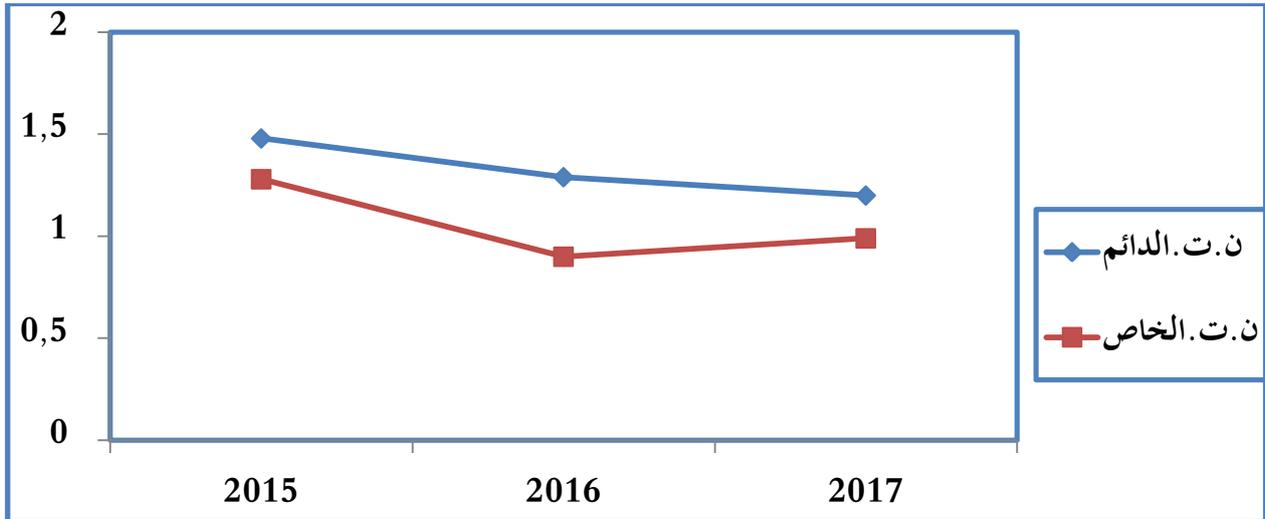
2.3 حساب نسبة التمويل الخاص

جدول رقم(02-15): نسبة التمويل الخاص

2017	2016	2015	النسبة
0,99	0,90	1,28	نسبة التمويل الخاص = $\frac{\text{الأموال الخاصة / الأصول الثابتة}}$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم (03-06): التمثيل البياني لنسب التمويل للسنوات 2015-2016-2017



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (02-14)، (02-15).

نلاحظ نسبة التمويل الدائم في 2015 تمثل 1,48 و في السنة 2016 ب 1,29 و في السنة 2017

تقدر ب 1,20 فهنا نقول ان المؤسسة مولت أصولها الثابتة بالأموال الدائمة.

نلاحظ في السنة 2015 نسبة التمويل الخاص تقدر ب 1,28 هذه النسبة تبين مدى تغطية الأموال الخاصة

للأصول الثابتة و لكن بالنسبة للسنة 2016 تقدر ب 0,90 يعني لم تستطيع تمويل أصولها بأموالها الخاصة. و

ايضا بالنسبة السنة 2017 ب 0,99 في حين أن نسبة السنتين 2016 و 2017 أقل من الواحد أي أن المؤسسة لم

تستطيع تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الحصول على قروض اضافية.

4 نسب المردودية (الربحية) :

1.4 حساب نسب المردودية الاقتصادية

جدول رقم (02-16): نسبة المردودية الاقتصادية

السنة	2017	2016	2015	النسبة
	-0,02	-0,05	-0,05	نسب المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / الأصول الإجمالية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

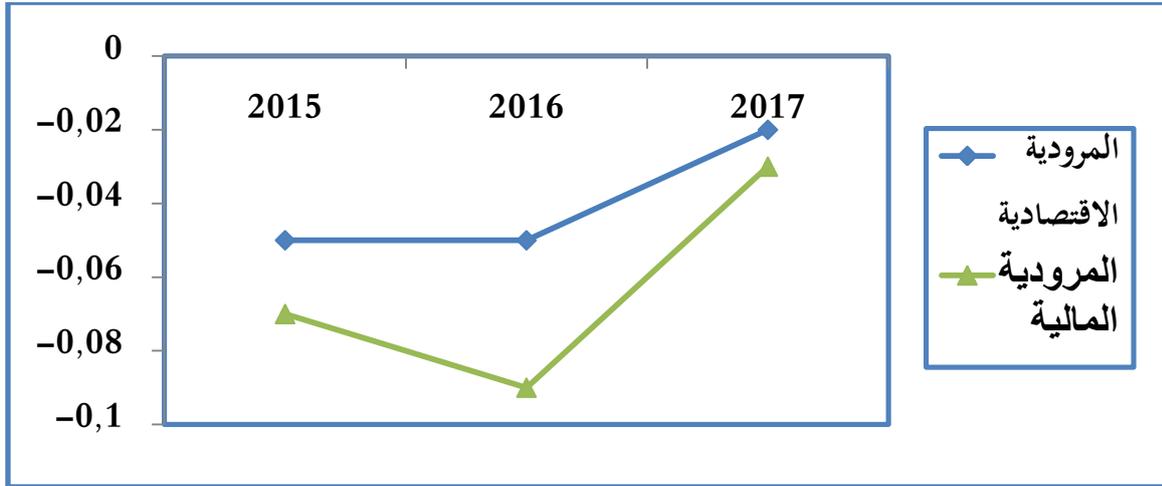
2.4 حساب نسب المردودية المالية

جدول رقم (02-17): نسبة المردودية المالية

السنة	2017	2016	2015	النسبة
	-0,03	-0,09	-0,07	نسب المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم (03-07): التمثيل البياني لنسب المردودية للسنوات 2015-2016-2017



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم (02-16)، (02-17).

نلاحظ ان نسبة المردودية الإقتصادية بالنسبة للسنوات الثلاث 2017-2016-2015 ضعيفة جدا معنى ذلك ضعف فعالية استخدام رؤوس الأموال المستثمرة او بمعنى آخر ضعف مساهمة المؤسسة في المحيط الاقتصادي والاجتماعي. نلاحظ ان المردودية المالية بالنسبة للسنوات 2017-2016-2015 تقدر بنسبة سالبة يعني نسبة ضعيفة جدا وبالتالي فإن المؤسسة ستواجه صعوبة في الرفع من اموالها الخاصة.

5. نسب المديونية:

1.5 حساب نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل الدائم)

جدول رقم (02-18): نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل الدائم)

السنة	2017	2016	2015	النسبة
	0,83	0,14	0,86	نسبة الإستقلالية المالية في التمويل الدائم = $\frac{\text{أموال خاصة}}{100 \times \text{موارد دائمة}}$

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

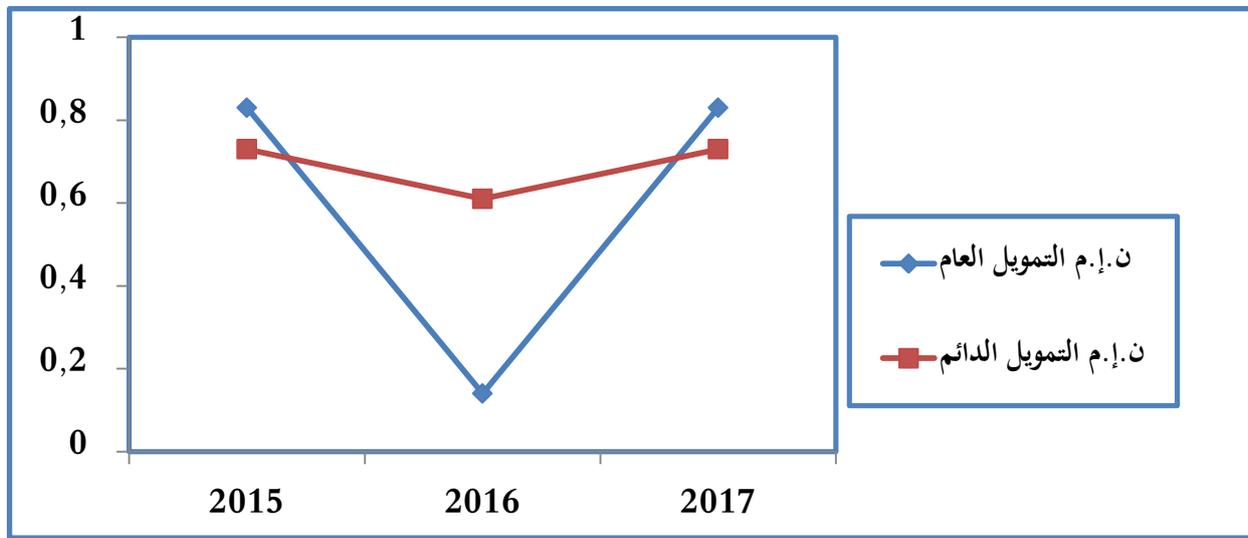
2.5 حساب نسبة الإستقلالية المالية (في التمويل العام):

جدول رقم (02-19): نسبة الاستقلالية المالية (في التمويل العام)

2017	2016	2015	النسبة
0,73	0,61	0,73	نسبة الإستقلالية المالية التمويل العام = $\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مج الخصوم}}$

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم (03-08): التمثيل البياني لنسب المديونية للسنوات 2015-2016-2017



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم (02-18)، (02-19).

من خلال الجدول يجب ان تكون النسبة النموذجية للإستقلالية المالية في التمويل الدائم أكبر من 50% فتحصلنا في السنة 2015 ب 0,86 (86%) و 2017 ب 0,83 (83%) فهذا المؤشر يقيس درجة اعتماد المؤسسة في تمويلها الدائم على اموالها الخاصة. اما السنة 2016 تحصلنا على 0,14 (14%) اصغر من نسبتها النموذجية 50% يعني الأموال الخاصة لا تكفي لتمويل الإستثمارات فتتطرق الى القروض يمكن ان يؤدي بالمؤسسة الى الإفلاس لعدم قدرتها على تسديد مستحقاتها.

من الجدول نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية: (0,73، 0,61، 0,73) للسنوات الثلاثة (2015-2016-2017) على التوالي أصغر من 1، وهذا ما يدل على أن مجموع الديون أكبر بكثير من الأموال الخاصة، وبالتالي يمكن القول أن الوحدة التجارية مشبعة بالديون، أي أنها لا تتمتع بالاستقلالية المالية فهي في وضعية حرجة.

الفرع الثالث: تحليل الميزانية عن طريق المؤشرات التوازن المالي

لدينا ثلاث مؤشرات في التوازن المالي و هي رأس المال العامل (FR)، احتياج رأس المال العامل (BFR) و

الخزينة (TN)، سنقوم بحسابها و التعليق عليها.

1. حساب رأس المال العامل (FR)

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

أو

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - د.ق.أ.

جدول رقم (02-20): حساب رأس المال العامل

راس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة (أعلى الميزانية)			
2017	2016	2015	البيان
12 038 715 865,04	12 861 397 949,91	14 265 000 296,40	الأموال الدائمة
10 044 680 951,27	9 996 976 482,87	9 668 281 274,67	الأصول الثابتة
1 994 034 913,77	2 864 421 467,04	4 596 719 021,73	راس المال العامل
راس المال العامل = الأصول المتداولة - د.ق.أ (أسفل الميزانية)			
6 828 763 414,11	7 975 805 779,98	7 157 595 106,34	الأصول المتداولة
4 834 728 500,34	5 111 384 312,94	2 560 876 084,61	د.ق.أ.
1 994 034 913,77	2 864 421 467,04	4 596 719 021,73	راس المال العامل

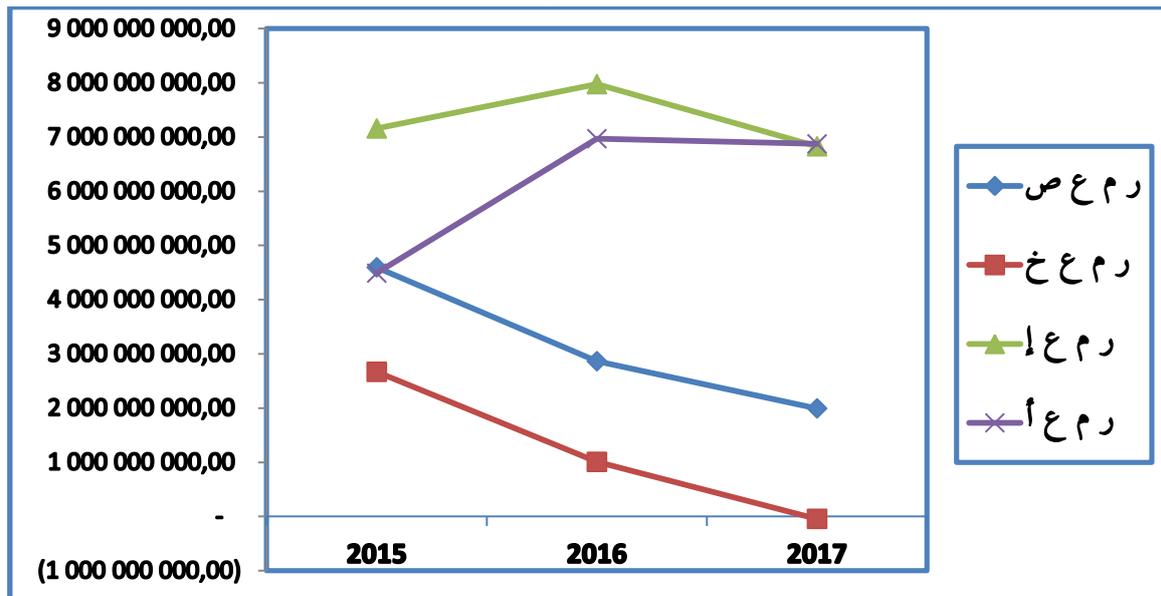
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

جدول رقم (02-21): حساب مختلف رؤوس الأموال العامل

2017	2016	2015	البيان
12 038 715 865,04	12 861 397 949,91	14 265 000 296,40	الأموال الدائمة
10 044 680 951,27	9 996 976 482,87	9 668 281 274,67	الأصول الثابتة
1 994 034 913,77	2 864 421 467,04	4 596 719 021,73	رأس المال العامل الصافي (الدائم) 1
10 000 294 213,94	11 003 914 659,35	12 336 578 543,86	الأموال الخاصة
10 044 680 951,27	9 996 976 482,87	9 668 281 274,67	الأصول الثابتة
- 44 386 737,33	1 006 938 176,48	2 668 297 269,19	رأس المال العامل الخاص
6 828 763 414,11	7 975 805 779,98	7 157 595 106,34	الأصول المتداولة
6 828 763 414,11	7 975 805 779,98	7 157 595 106,34	رأس المال العامل الإجمالي
2 038 421 651,10	1 857 483 290,56	1 928 421 752,54	ديون متوسطة و طويلة الأجل
4 834 728 500,34	5 111 384 312,94	2 560 876 084,61	ديون قصيرة الأجل
6 873 150 151,44	6 968 867 603,50	4 489 297 837,15	رأس المال العامل الأجنبي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم (03-09): التمثيل البياني لمختلف رؤوس الأموال العامة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (02-21)

بالنسبة لرأس المال العامل الدائم: من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم للوحدة التجارية في السنة 2015 يقدر بـ 4 596 719 021,73 دج فهو في تحسن ملحوظ محل الدراسة وموجبة وأن قيمة رأس المال الدائم جد معتبرة وهو ما يؤكد أن المؤسسة تتمتع بهامش أمان (فائض)، وقدرتها على تمويل أصولها الثابتة إنطلاقا من أموالها الدائمة، وكذلك قدرتها على تسديد جزء من ديونها قصيرة الأجل. بينما نرى انخفاض في السنة 2016 انخفض بتقريب 50% . و بالنسبة للسنة 2017 انخفض مقارنة للسنة 2016 حوالي 30% وعليه كلما كان مبلغ راس المال العامل منخفضا كلما كان ذلك المؤشر على وضع مالي غير مريح .

بالنسبة لرأس المال العامل الخاص: نلاحظ قيمة رأس رأسمال العامل الخاص موجبة خلال السنتين 2015 و 2016 محل الدراسة هذا ما يعني أن المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة دون الاعتماد على موارد خارجية هذا ما يؤدي الى تحقيق التوازن المالي على المدى الطويل، إلى أنها سالبة في السنة 2017 وهذا راجع إلى زيادة أصولها الثابتة مما يجعل المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها بهذا المصدر ولجوءها إلى القروض المصرفية طويلة الأجل.

بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي: من خلال الجدول نلاحظ ان رأس المال العامل الإجمالي في ارتفاع مستمر خلال السنتين 2015 بـ 7 157 595 106,34 دج و في 2016 بـ 7 975 805 779,98 دج اما في السنة 2017 بمقدار 6 828 763 414,11 دج .

وهذا راجع الى ارتفاع قيم الإستغلال الذي يدل على تراكم المخزونات في مخازن الوحدة بسبب نقص المبيعات (صعوبة التحكم في المخزون)

بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي: إن القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي المحصلة عليها في الثلاث السنوات 2015-2016-2017 مقارنة بالأموال الخاصة يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها، وكذلك يمكن المؤسسة من الحصول على قروض إضافية وبسهولة.

2. حساب احتياج رأس المال العامل (BFR)

يجب على المؤسسة خلال دورة الإستغلال أن تغطي مخزونات ومديوناتها (إحتياجات الدورة) بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة) فإذا كان الفرق موجب بين الطرفين فذلك يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وهو ما يسمى (إحتياجات رأس مال العامل).

احتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)
أو

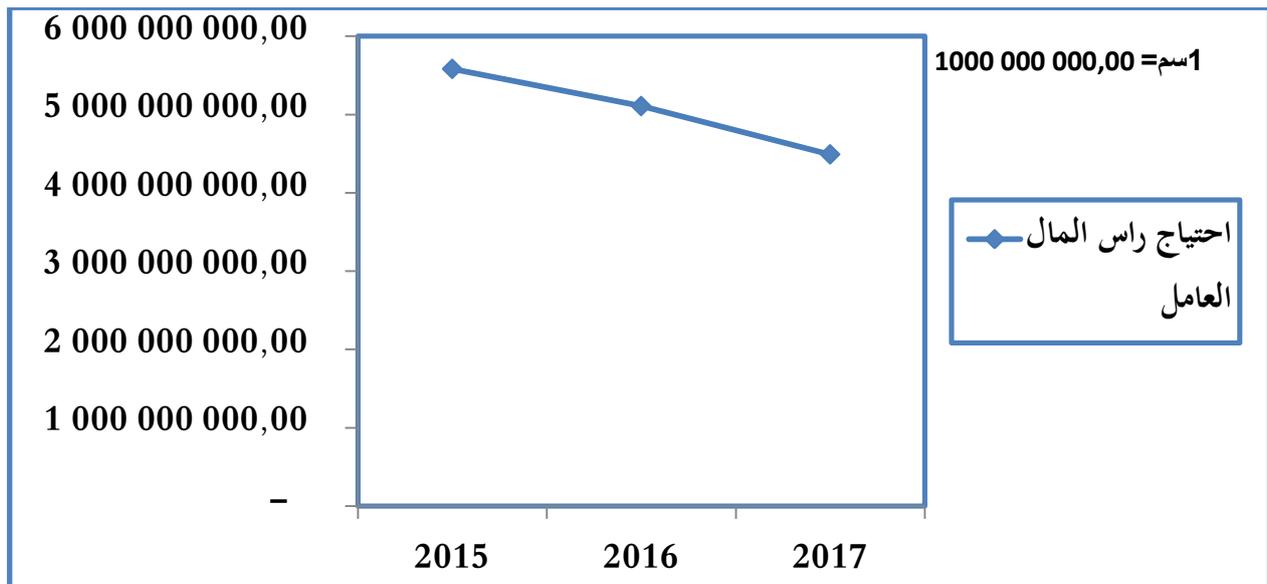
احتياج رأس المال العامل = (قيم الإستغلال + القيم المحققة) - (ديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية)

جدول رقم (02-22): حساب احتياج رأس المال العامل

احتياج رأس المال العامل			
2017	2016	2015	البيان
6 828 763 414,11	7 975 805 779,98	7 157 595 106,34	اصول متداولة
1 030 959 623,06	1 284 064 505,23	405 633 130,07	قيم جاهزة
5 797 803 791,05	6 691 741 274,75	6 751 961 976,27	احتياجات الدورة (1)
4 834 728 500,34	5 111 384 312,94	2 560 876 084,61	ديون قصيرة الأجل
3 527 394 936,43	3 526 997 097,20	1 390 768 002,80	السلفات المصرفية
1 307 333 563,91	1 584 387 215,74	1 170 108 081,81	موارد الدورة (2)
4 490 470 227,14	5 107 354 059,01	5 581 853 894,46	إ.ر.م.ع = (1) - (2)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم (03-10): التمثيل البياني لاحتياج رأس المال العامل



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (02-22)

حسب النتائج المتحصل عليها، نلاحظ أن احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة خلال السنوات الثلاث (2015-2016-2017)، و لذا يمكن القول أن الوحدة في احتياج حقيقي للمورد المالي على المدى القصير لتغطية الاحتياجات المالية خلال السنوات الثلاث.

كما نلاحظ ان احتياجات رأس المال العامل مرتفع خلال السنتين 2015 و 2016 هذا راجع الى ارتفاع قيم الإستغلال و ايضا الى ارتفاع ديون قصيرة الأجل، و لهذا يمكن القول أن الوحدة حققت توازنا ماليا المدى القصير مقارنة برأس مال العامل الدائم.

3. حساب الخزينة الصافية (TN)

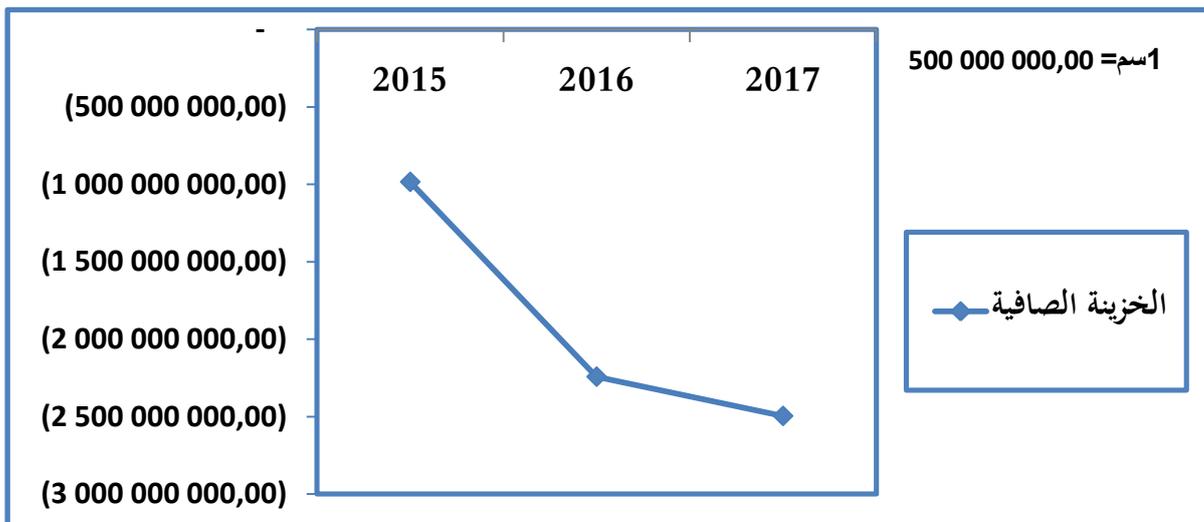
الخزينة هي مجموع القيم التي تستطيع المؤسسة التصرف بها خلال دورة الاستغلال، ويمكن حساب خزينة المؤسسة خلال فترة الدراسة من الجدول التالي :

جدول رقم(02-23): حساب الخزينة

البيان	2015	2016	2017
راس المال العامل	4 596 719 021,73	2 864 421 467,04	1 994 034 913,77
احتياج راس المال العامل	5 581 853 894,46	5 107 354 059,01	4 490 470 227,14
الخزينة الصافية (TN)	- 985 134 872,43	- 2 242 932 591,97	-2 496 435 313,37

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم(02-21)

الشكل رقم (03-11): التمثيل البياني للخزينة الصافية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم(02-23)

نلاحظ من خلال الجدول أن المبالغ المحصلة من طرف المؤسسة للسنوات الثلاث (2015-2016 - 2017) سالبة هذا راجع الى حالة عدم التوازن معناه راس المال العامل اقل من احتياج راس المال العامل هنا تكون المؤسسة بحاجة الى موارد مالية من أجل ضمان استمرارية النشاط. او بمعنى آخر راس المال العامل غير كافي لتمويل الإحتياجات، مما يعكس حالة اللاتوازن المالي التي قد ادى الى إفلاس المؤسسة. نشأت هذه الحالة نتيجة عوامل داخلية كسوء استخدام الموارد المالية المتاحة أو لعوامل خارجية مرحلة الركود الإقتصادي. و لكي تعيد مرحلة توازنها عليها باستخدام الموارد، او تقوم بجلب مبلغا اضافيا من الأموال الدائمة يمثل مبلغ العجز، غير ان هذه الحالة عادية بالنسبة للمؤسسات التجارية، أين يكون التسديد نقدا و مستويات المخزون منخفضة جدا.

المطلب الثاني: التحليل المالي باستخدام جدول حسابات النتائج

يعتبر جدول حسابات النتائج من الكشوفات المالية التي تنجزها المؤسسة في نهاية السنة المالية، وحسب النظام المحاسبي المالي فإن جدول حساب النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية، وبحساب و الفارق بينهما يعطينا النتيجة الصافية، يتم إصداره وإعداده خلال مدة أقصاها 6 أشهر التالية لتاريخ إقفال السنة المالية.

الفرع الأول: عرض جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة

نقوم بعرض جدول حسابات النتائج للسنوات الثلاث (2015-2016-2017)

جدول رقم (02-24): جدول حساب النتائج حسب الطبيعة انظر الملاحق رقم (03,07,11)

المبالغ في 2017/12/31	المبالغ في 2016/12/31	المبالغ في 2015/12/31	البيان	ر.ح
3 904 452 065,17	4 423 792 399,17	5 381 308 657,82	رقم الأعمال	70
- 480 662 851,05	279 677 072,11	-288 790 988,80	التغير في المخزون	72
2 284 949,18	1 628 986,30	8 313 643,89	الانتاج المثبت	73
			اعانات الإستغلال	74
3 426 074 163,30	4 705 098 457,51	5 100 831 312,91	إنتاج السنة المالية	01
2 317 506 659,37	3 468 412 606,34	3 704 299 351,00	المشتريات المستهلكة	60
38 337 413,51	56 305 567,66	89 140 384,21	الخدمات الخارجية	61
97 983 351,55	163 211 360,28	108 601 751,19	الخدمات الخارجية الأخرى	62
2 453 827 424,43	3 687 929 534,28	3 902 041 486,40	إستهلاك السنة المالية	02
972 246 738,87	1 017 168 923,23	1 198 789 826,51	القيمة المضافة للإستغلال (2-1)=3	03
1 180 109 954,98	1 462 315 392,41	1 488 238 339,33	أعباء المستخدمين	63
44 260 808,74	56 551 681,88	90 310 243,16	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة	64
-252 124 024,85	-501 698 151,06	-379 758 755,98	الفائض الإجمالي عن الاستغلال	04
94 944 494,88	77 886 383,02	69 169 979,62	الايادات العملية الأخرى	75
101 525 448,81	599 474 194,61	430 957 821,27	الأعباء العملية الأخرى	65
276 913 193,30	420 643 283,25	700 093 329,28	مخصصات الاهتلاكات والمؤونات	68
53 562 728,59	307 144 184,95	285 551 044,24	الإسترجاع من خسائر القيمة والمؤونات	78
-482 055 443,49	- 1 136 785 060,95	-1 156 088 882,67	النتيجة العملية	05
21 676 170,42	20 915 864,73	67 754 834,93	الايادات المالية	76
23 822 620,70	160 979 589,76	123 964 554,75	الأعباء المالية	66
-2 146 450,28	-140 063 725,03	-56 209 719,82	النتيجة المالية	06
-484 201 893,77	-1 276 848 785,98	-1 212 298 602,49	النتيجة العادية قبل الضرائب	07
			7=(6+5)	
10 000,00	10 000,00	0,00	الضرائب المستحقة على النتيجة العادية	695
0,00	0,00	0,00	الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية	698
-90 071 145,26	-199 674 863,70	-301 816 560,09	فرض الضريبة المؤجلة عن الأصول	692
-16 051 629,15	-14 921 832,44		فرض الضريبة المؤجلة عن الخصوم	693
3 596 257 557,19	5 111 044 890,21		مجموع الإيرادات الأنشطة العادية	

3 974 346 676,55	6 173 306 980,05	5 523 307 171,70 6 433 789 214,10	مجموع الأعباء الأنشطة العادية	
- 378 089 119,36	-1 062 262 089,84	-910 482 042,40	النتيجة الصافية للأنشطة العادية	08
0,00	0,00	0,00	العناصر غير العادية - الإيرادات	77
0,00	0,00	0,00	العناصر غير العادية - الأعباء	67
0,00	0,00	0,00	النتيجة غير العادية	09
-378 089 119,36	-1 062 262 089,84	-910 482 042,40	النتيجة الصافية للسنة المالية	10

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال جدول حسابات النتائج نلاحظ أن النتيجة الصافية للسنة المالية سالبة و ذلك لارتفاع الأعباء.

الفرع الثاني: حساب نسب المردودية

نقوم بحساب المردودية للسنوات الثلاث (2015-2016-2017)

جدول رقم (02-25): جدول حساب نسب المردودية

2017	2016	2015	البيان
-378 089 119,36 3 904 452 065,17 -0,09=	- 1 062 262 089,84 4 423 792 399,17 -0,24=	- 910 482 042,40 5 381 308 657,82 -0,16=	المردودية التجارية=ن.الصافية/رقم الأعمال
- 252 124 024,85 16 873 444 365,38 -0,01=	-501 698 151,06 17 972 782 262,85 -0,02=	-379 758 755,98 16 825 876 381,01 -0,02=	المردودية الإقتصادية=الفائض الإجمالي للإستغلال/الأصول الإقتصادية
-378 089 119 ,36 10 000 294 213,94 -0,03=	-1 062 262 089,84 11 003 914 659,35 -0,09=	-910 482 042,40 12 336 578 543,86 - 0,07=	المردودية المالية=نتيجة الدورة الصافية/الأموال الخاصة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول ان:

المردودية التجارية للسنوات الثلاث بقيم سالبة (16%-، 24%-، 9%-) معناه المردودية التي تحققها المؤسسة

من خلال مجموع مبيعاتها ضعيفة جدا.

المردودية الإقتصادية للسنوات الثلاث سالبة (2%-، 1%-، 2%-) لأن فعالية الإقتصادية في استخدام الأصول المتاحة للمؤسسة أو قدرة إنتاجية الوسائل المستخدمة في تحقيق أرباح صافية ضعيفة جدا.

المردودية المالية للسنوات الثلاث المتحصلة عليها بقيم سالبة (7%-، 9%-، 3%-) فكلما استثمر المساهمون دينارا من الأموال الخاصة كلما خسروا (7%-) في 2015 و (9%-) في 2016 و (3%-) في 2017 ، وهذا يعني لا توجد مردودية مالية فالنتائج المتحصلة عليها مضملة لأنها ليس لها مدلول اقتصادي.

المطلب الثالث: التحليل المالي باستخدام جدول تدفقات الخزينة

نقوم بعرض جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة) للسنوات الثلاث 2015-2016-2017

الجدول رقم (02-26): جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)

2017	2016	2015	البيان
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العمليانية:
4 107 493 265,64	5 068 305 132,42	5 832 696 815,33	التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
273 929 508,76	268 342 616,45	339 856 129,00	النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين
-329 601,74	648 991,77	-23 553 759,09	تدفقات اخرى المرتبطة بالأنشطة العمليانية
-3 925 721 374,94	-7 691 181 932,44	-3 749 157 702,12	تدفقات ما بين الوحدات
4 802 301,39	3 207 586,52	4 037 526,72	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
0,00	0,00	14 842 561,81	الضرائب عن النتائج المدفوعة
-97 289 521,19	-2 893 778 011,22	1 701 249 011,22	تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
0,00	0,00	0,00	تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
-97 289 521,19	-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العمليانية
			(أ).....
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الإستثمارية:
0,00	0,00	0,00	المسحوبات عن إقتناء تثبيبات عينية أو معنوية
0,00	0,00	0,00	التحصيلات من عمليات التنازل عن تثبيبات عينية أو معنوية
0,00	0,00	0,00	المسحوبات عن إقتناء تثبيبات مالية
0,00	0,00	0,00	التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيبات مالية
0,00	0,00	0,00	الفوائد التي تم تحصيلها من التوظيفات المالية
0,00	0,00	0,00	الحصص والأقساط المقبوضة عن النتائج المستلمة
0,00	0,00	0,00	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الإستثمار.....(ب)

0,00	0,00	0,00	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
0,00	0,00	0,00	التحصيلات في أعقاب إصدار الأسهم
0,00	0,00	0,00	الحصص وغيرها من التوزيعات التي يتم القيام بها
0,00	0,00	0,00	التحصيلات المتأتية من القروض
0,00	0,00	0,00	تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة
0,00	0,00	0,00	صافي تدفقات الأموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل.....(ت)
0,00	0,00	0,00	تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولة وشبه السيولات
-97 289 521,19	-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59	التغير في الخزينة للفترة (أ+ب+ت)
941 921 885,94	3 835 699 897,16	2 134 450 760,57	تدفقات الخزينة و معادلتها عند افتتاح السنة المالية
844 632 364,75	941 921 885,94	3 835 699 897,16	تدفقات الخزينة و معادلتها عند اقفال السنة المالية
-97 289 521,19	-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59	التغير في تدفقات الخزينة خلال الفترة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

جدول رقم (02-27): تدفقات الخزينة المختصر للسنوات 2015، 2016، 2017 موضوع الدراسة

2017	2016	2015	البيان
-97 289 521,19	-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
0,00	0,00	0,00	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الإستثمار.....(ب)
0,00	0,00	0,00	صافي تدفقات الأموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل.....(ت)
-97 289 521,19	-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59	تغير أموال الخزينة في الفترة(ا+ب+ج)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم (02-26)

إن اعتماد المؤسسة في إعداد جدول تدفقات الخزينة كان وفق الطريقة المباشرة، والتي تعتمد أساسا على التسجيلات المحاسبية حيث انه وفي كل تسجيل لأي قيد محاسبي يتعلق بحسابات الخزينة يوجه مباشرة للتدفق المعني (عملياتي، استثماري، تمويلي).

إن الشركة لم تعتمد على الطريقة الغير مباشرة والتي لا يقدمها برمجيات الإعلام الآلي المستخدمة من طرف الشركة، كما أننا لم نتمكن من إعداد هذا الجدول وفق الطريقة الغير مباشرة وهذا لعدم توفر ميزان المراجعة لاستخراج تغيرات مختلف الحسابات المتعلقة بالخزينة.

من حيث محتوى الجدول:

1. بالنسبة للتدفقات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية: كان التدفق موجب للسنة 2015 موضوع الدراسة وهذا راجع إلى التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن أكبر من النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين، أما في السنتين 2016 و 2017 نلاحظ قيمة التدفق سالب وهذا راجع إلى الاستراتيجية المنتوجات من طرف المؤسسة حيث أن تدفقات التحصيلات من العملاء أقل بكثير من التسديدات للموردين حيث أن عنصر المقابلة غير مطروح بين التحصيلات والتسديدات وهذا نظرا لتأثير تدفقات ما بين الوحدات هذا الأخير الذي سدد من الأموال المحصلة من العملاء مما أدى إلى خروج التدفق المتعلق بالأنشطة العمليتي بالسالب.
2. بالنسبة للتدفقات المتعلقة بالأنشطة الإستثمارية: تدفق للسنوات الثلاث معدوم فالمؤسسة لم تقوم بأي تحصيلات من حيث عمليات التنازل عن تسيّات عينية أو معنوية و التحصيلات عن عمليات التنازل تسيّات مالية و أيضا الحصص والأقساط المقبوضة عن النتائج المستلمة ومن حيث التسديدات لحيازة قيم ثابتة مالية. فصافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الإستثمار للسنوات الثلاث 2015-2016-2017 معدوم.
3. بالنسبة للتدفقات المتعلقة بالأنشطة التمويلية: لم تقوم المؤسسة بأي تحصيلات أو تسديدات فالصافي تدفقات الأموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل للسنوات الثلاث معدوم.

المطلب الرابع: توجهات الإستراتيجية المالية المقترحة للمؤسسة ENIEM

بعد عملية التحليل المالي للقوائم المالية للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية خلال الفترة (2015-2017)

يمكننا تشخيص وضعيتها المالية حسب نموذج "SWOT" في الجدول التالي:

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>- الأصول الثابتة لها وزن نسبي أكبر من الأصول المتداولة ويرجع ذلك إلى إقْتناء تجهيزات الإنتاج جديدة ونقص في قيمة المباني.</p> <p>-نسب السيولة للمؤسسة جيدة معناه قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.</p> <p>- كلما كانت مؤسسة كبيرة ادت الى تسديد مستحقاتها الأجل القصير.</p>	<p>- المؤسسة مشبعة بالديون لأنها لا تتمتع بالإستقلالية المالية.</p> <p>- خزينة سالبة هذا يعني ان المؤسسة غير كافية لتغطية كل احتياجاتها وبالتالي فالمؤسسة في حالة عجز.</p> <p>-نسبة المردودية ضعيفة جدا الذي اثر سلبا على النتيجة، فلمؤسسة تواجه صعوبة في الرفع من اموالها الخاصة.</p>
الفرص	التحديات
<p>- امكانيات خارجية تعمل على تحقيق مكاسب للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية كظهور تقنيات حديثة أو تخفيف من القيود القانونية.</p> <p>- امكانية تحصيل حقوقها أو تطلب قروضا من البنك أو التنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقة سياستها الإنتاجية، او بعض من مواردها.</p> <p>- امكانية فتح قسم التحليل المالي الذي يسمح لمسيري الوحدة التجارية بالمراقبة الفعالة و الصرامة في التسيير، و ذلك من أجل تفادي الأخطاء التي وقعت في الماضي وتحديد الوضعية الحقيقية المالية.</p>	<p>- التغيير في متطلبات السوق و ذوق العملاء .</p> <p>- ضعف امكانية خارجية للمشروع لظهور قيود جديدة(عدم توفر قطع غيار محليا و اللجوء الى استيرادها من الخارج.</p> <p>- مهلة دوران العملاء أكبر من مهلة دوران الموردين اي عدم تسديد العملاء ما عليها للمؤسسة فهذه الأخيرة تضطر الى قرض من البنوك لتسديد ديونها للموردين. هذا ما يدل على انها لا تتمتع بقدرة تفاوضية عالية تجاه زبائنها.</p>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المحاسبية للمؤسسة

من خلال تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية نفتح نموذج الإستراتيجية المالية التي يمكن الأخذ بها:

المزيج التمويلي: المؤسسة مشبعة بالديون، لا تستطيع اللجوء الى الإقتراض.

اللجوء الى البورصة وذلك عن طريق طرح أسهم أو سندات او ادخال شركاء جدد.

هيكل الميزانية: الأصول الثابتة مرتفعة نفتح عليها التنازل عن الإستثمارات لتمويل مواردها الدائمة.

أموال خاصة منخفضة ،ديون قصيرة الأجل مرتفعة نقترح للمؤسسة الى الإقتراض الطويل الأجل لتأمينها للتمويل اللازم لها ،و المصدر البديل لهذا الإقتراض هو زيادة رأس المال.

تحديد أهداف التمويل: أي تحديد خصائص الإستثمارات التي تستطيع المؤسسة خوضها حسب امكانياتها و مواردها المتاحة.

خلاصة الفصل:

- من خلال التبرص التطبيقي الذي قمنا به في الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية استخلصنا بعض النتائج المتمثلة في:
 - ارتكاز الوحدة التجارية على الأسواق الوطنية وإهمالها للأسواق الخارجية.
 - ارتفاع مدة تحصيل الحقوق وانخفاض مدة تسديد الديون.
 - عدم التحكم في تسيير المخزون (ارتفاع كمية المنتوجات التامة الصنع).
 - عدم اتباع الوحدة التجارية لسياسة محكمة فيها يخض التسويق، خاصة عند دخول المؤسسة عهد المنافسة.
- من خلال النتائج التي قدمناها حاولنا أن نعطي بعض الإقتراحات التي نراها ملائمة في:
 - فتح قسم التحليل المالي الذي يسمح لمسيرى الوحدة التجارية بالمراقبة الفعالة و الصرامة في التسيير، وذلك من أجل تفادي الأخطاء التي وقعت في الماضي وتحديد الوضعية الحقيقية المالية.
 - تحسين شبكة التسويق، وذلك بفتح نقاط بيع جديدة على كل التراب الوطني.
 - تقليص مدة تحصيل الحقوق و تمديد مدة تسديد الديون.
 - انتهاج سياسة محكمة وطريقة جد فعالة فيما يخص تسيير المخزون.
 - البحث عن الشراكة مع الأجانب في اطار التعاون التجاري.

يعتبر التشخيص المالي أداة جد فعالة من أجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية خاصة بعد تطوير استخداماتها التقليدية المتمثلة في استخراج سلسلة المؤشرات والنسب التي تساعد على تقييم الأداء المالي، إلى استخدامات ذات أبعاد استراتيجية متمثلة في تحديد ومعالجة نقاط القوة ونقاط الضعف من الجانب المالي الداخلي للمؤسسة، والذي على تحديد ملامح بنيتها المالية المستقبلية التي من شأنها أن تؤثر على الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال اتخاذ قرارات التمويل، الاستثمار والاستغلال التي بدوره تخدم مستوى الاستراتيجيات الوظيفية أو الجزئية قبل الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

1. نتائج الدراسة النظرية:

- التشخيص المالي له دور كبير على المؤسسة الاقتصادية حيث يقوم بتحليل وضعيتها المالية و الكشف عن نقاط القوة والضعف لها، كما يساعد على اتخاذ القرارات وذلك وفق الأدوات والأساليب والتقنيات المستخدمة في التشخيص المالي.
- عدم التحكم في تسيير المخزون (ارتفاع كمية المنتوجات التامة الصنع).
- إن التشخيص المالي هو الضرورة القصوى لرسم الإستراتيجية المالية ، الذي من خلاله يتم تشريح الوضعية المالية للمؤسسة و إعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية الحالية ، و هذا لتمكن من إصدار حكم صادق و تحليل سليم عن نشاط مردودية و شروط توازن المؤسسة ، و القيام بتقديرات تركز من وضع مخططات مالية مستقبلية ملائمة حسب المخططات العامة للمؤسسة .
- تسعى الإستراتيجية المالية للمؤسسة دائما لضمان الحصول على الأموال اللازمة و بأقل تكلفة كما أنها تسمح بتعديل الميزانية و تحقيق التوازنات المالية و تبيان الخطط المناسبة لاستثماراتها و سياسات توزيع الأرباح على الملاك و يستند إعداد الإستراتيجية المالية على توظيف أدوات التشخيص المالي بما يسمح بتحديد الوضعية المالية للمؤسسة ضمن معادلة الإستراتيجية المالية .

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

- ارتكاز الوحدة التجارية على الأسواق الوطنية واهمالها للأسواق الخارجية.
- ارتفاع مدة تحصيل الحقوق وانخفاض مدة تسديد الديون.
- عدم التحكم في تسيير المخزون (ارتفاع كمية المنتوجات التامة الصنع).

- الخريزة سالبة هذا راجع الى حالة عدم التوازن معناه راس المال العامل غير كافي لتمويل الإحتياجات، مما يعكس حالة اللاتوازن المالي التي قد تؤدي الى إفلاس المؤسسة.

3. نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: أدوات التشخيص المالي تساعد على تحليل وتقييم الوضع المالي للمؤسسة الاقتصادية هي فرضية صحيحة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: حتى يمكن للمؤسسة أن تتأقلم مع متغيرات المحيط الداخلي والخارجي، ومهما كانت الإستراتيجية المتبعة من طرفها فإنه يستوجب أن تأخذ بعين الاعتبار المبدأين الأساسيين: مبدأ السيولة و مبدأ الربحية.

مبدأ السيولة: حيث يقع على عاتق الإدارة المالية في الأجل القصير توفير السيولة الكافية لوفاء المؤسسة بالتزاماتها في موعد استحقاقها لتخفيض المخاطر التي تواجهها المؤسسة و المحافظة على سمعتها الائتمانية.

مبدأ الربحية: في الأجل الطويل يجب على الإدارة المالية أن ترتب وتنظم استعمال موارد المؤسسة بحيث تتمكنها من تعظيم أرباح المساهمين، على أن لا تقل هذه العائدات عن تلك التي يمكن تحقيقها في الاستثمارات البديلة في نفس ظروف المخاطرة، حيث يمثل العائد على الاستثمار مقياسا عاما لكفاءة المؤسسة في استغلال استثماراتها، هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: للتشخيص المالي دور كبير في صياغة الإستراتيجية المالية للمؤسسة محل الدراسة، هي فرضية صحيحة وذلك من خلال ماتم التوصل اليه من نتائج الدراسة الميدانية.

4. التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات منها:

- محاولة التعمق أكثر في عملية التشخيص المالي في مؤسسة ENIEM.
- إنشاء مصلحة خاصة بالتحليل المالي.
- ضرورة الكفاءة لمعدي القوائم المالية والاستخدام الجيد لها.
- الاعتماد على تقنيات وأساليب تسيير حديثة .
- يجب اعتبار التشخيص المالي إجراء تسييري لا بد من القيام به بصفة دورية من أجل معرفة الوضعية الحالية للمؤسسة وأخذ القرارات المناسبة.

5. افاق الدراسة:

ان النتائج المتوصل اليها في هذا البحث فتحت امامنا افاقا بحثية نأمل أن تكون محل دراسة مستقبلية منها:

- دور التشخيص المالي في تحسين الاداء المالي للمؤسسة.
- دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات الإدارية.
- دور التشخيص المالي في تحديد الفرص الاستثمارية.
- مساهمة التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية.

I. المراجع باللغة العربية

1/الكتب

- 1- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 .
- 2- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
- 3- بلعور سليمان، التسيير المالي:محاضرات وتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان، الاردن، 2015 .
- 4- بوشاشي بوعلام، المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر، 2000 .
- 5- خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2010 .
- 6- زاهر عبد الرحيم عاطف، إدارة العمليات النقدية والمالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 7- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، الرياض، 2000.
- 8- عبد الحليم كراجة، علي رابعة، " الإدارة والتحليل المالي"، دار الصفاء، عمان 2002.
- 9- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002 .
- 10- فلاح حسن عدي الحسين، الإدارة الإستراتيجية"مفاهيم ومداخل"، دار وائل للنشر،عمان،الأردن، 2006.
- 11- لزمذ رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية "المنظمات الصغيرة والمتوسطة"، دار جليس للزمان، الأردن، 2014.
- 12- لزمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق"مدخل كمي وتحليلي"، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2000،
- 13- لزمود عزت اللحام، وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، 2014 .
- 14- مبارك لسوس ، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2004 .
- 15- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012 .
- 16- مخيمر، ع، دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 17- ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي والإدارة المالية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
- 18- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 19- نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية "المفهوم، الأهمية، التحديات" جدار للكتاب العالدي، الأردن، 2009.

20- الياس بن ساسي، يوسف قريشي ، التسيير المالي: الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع ،الجزء الثاني،عمان، الأردن، الطبعة الثانية 2011.

2/ الرسائل و الأطروحات

1- حياة نجار،محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الإقتصادية،جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل،2016 .
2- عمار بن مالك،المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة منتوري قسنطينة 2010-2011.

3- عبد المليك مزهودة ، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي :دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير المؤسسات،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007.

3/ الجرائد

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد19، الصادرة يوم الأربعاء 28 ربيع الأول عام 1430هـ، الموافق ل 25 مارس 2009.

4/المجلات

1- اوكال نور الدين،خليفة الحاج،التشخيص المالي أداة لرسم الإستراتيجية المالية للمؤسسة،مجلة الافاق لدراسة الاقتصادية،العدد الاول،جامعة تيارت ،جامعة مستغانم ، 2016.
2- بوضبع هناء، تحليل الاستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية (دراسة ميدانية) ، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الخامس ، جامعة باجي مختار، عنابة.

II. المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Alain Charles MARTINET, Management Stratégique: Organisation et Politique, Paris, France, 1984.
- 2- Chandal Bussenault, Martine Pretet, Organisation Et Gestion De L'entreprise, Edition Vuibert, France, 1999.
- 3- E.Michael PORTER, L'Avantage Concurrentiel, Ed.Dunod, Paris, France, 1999.
- 4-Erich A. Helfert, Financial Analysis: Tools and Techniques, Mc Grew Hill edition, USA, 2001.
- 5- Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.

- 6- J.Y Eglem Et Autres, Les Mécanismes Financières De L'entreprise, Edition Montchisstien, France, 1991.
- 7- Jean-Claude Coille, Applications et cas de gestion financière, Maxima, Paris, 1997.
- 8- Josette Peyrard, Analyse Financière, 8e édition, Vuibert, Paris, 1999.
- 9- Khemici Chiha, Finance D'entreprise "approche stratégique", Edition Houma, Algerie, 2009.
- 10- Laurent Batshe, Le Diagnostic Financier, Edition Economica, France, 1995.
- 11- Nacer-Edine Sadi, Analyse Financière d'entreprise, L'Harmattan, Paris, 2009.
- 12- Yan de KERORGUEN, Anis BOUAYAD, La Face Cachée du Management, Ed. Dunod, Paris, France, 2004.

الملحق رقم 01

ENIEM SOCIETE MERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2015						
ACTIF						
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2015	Montant Net au 31/12/2014
ACTIF NON COURANT						
20	Immobilisations incorporelles		17 073 846,17	14 313 980,17	2 759 866,00	3 122 666,00
204	Logiciels informatiques et assimilés		8 156 229,45	5 842 129,45	2 314 100,00	2 676 900,00
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8 917 616,72	8 471 850,72	445 766,00	445 766,00
21	Immobilisations corporelles		19 489 500 532,90	11 500 781 497,62	7 988 719 035,28	8 067 069 005,27
211	Terrains		5 291 199 040,00		5 291 199 040,00	5 291 199 040,00
212	Agencements et aménagements de terrain		7 068 543,51	6 276 301,02	792 242,49	971 617,49
213	Batiments		7 741 572 124,45	5 448 674 947,77	2 292 897 176,68	2 486 617 212,26
215	Installations techniques, matériel et outillage indust		6 195 365 624,34	5 825 127 550,62	370 238 073,72	254 990 238,60
218	Autres immobilisations corporelles		254 295 200,60	220 702 698,21	33 592 502,39	33 290 896,92
23	Immobilisations en cours		198 376 121,81		198 376 121,81	76 488 291,25
26	Immobilisations financières		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
261	Titres de filiales		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
27	Autres Immobilisations financières		590 231 254,64	0,00	590 231 254,64	590 108 057,34
	Autres titres Immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
	Prêts et autres actifs financiers non courants		590 231 254,64	0,00	590 231 254,64	590 108 057,34
275	Dépôts et cautionnements versés		25 207 099,22		25 207 099,22	25 083 901,92
276	Autres créances immobilisées		565 024 155,42		565 024 155,42	565 024 155,42
133	Impôts différés actif		403 194 996,94		403 194 996,94	130 663 516,21
TOTAL ACTIF NON COURANT			22 169 376 752,46	12 501 095 477,79	9 668 281 274,67	9 352 451 536,07
ACTIF COURANT						
3	Stocks et encours		4 779 348 475,44	110 441 910,70	4 668 906 564,74	5 163 562 851,74
30	Stocks de marchandises		22 495 268,56		22 495 268,56	37 216 216,80
31	Matières premières et fournitures		1 285 949 462,17	43 391 123,42	1 242 558 338,75	1 262 779 354,64
321	Fournitures consommables		404 507 090,29	34 079 684,86	370 427 405,43	393 681 990,79
322	Matières consommables		54 235 914,18	1 976 091,06	52 259 823,12	47 817 550,98
331	Produits en cours		342 920 119,35		342 920 119,35	318 806 810,88
351	Produits intermédiaires		27 692 592,98	14 178 914,96	13 513 678,02	14 266 575,23
355	Produits finis		2 599 449 582,23	16 816 096,40	2 582 633 485,83	3 000 486 998,66
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		2 858 992,30		2 858 992,30	2 648 778,95
37	Stocks à l'extérieur		39 239 453,38		39 239 453,38	85 858 574,81
	Créances et emplois assimilés		2 678 750 067,64	595 694 656,11	2 083 055 411,53	1 539 633 916,17
	Créances clients		1 461 444 766,98	400 037 670,46	1 061 407 096,52	797 503 652,89
411	Clients		1 061 407 096,52		1 061 407 096,52	788 298 320,60
413	Clients, effets à recevoir					9 205 332,29
416	Clients douteux		400 037 670,46	400 037 670,46	0,00	0,00
	Autres débiteurs		941 424 929,33	195 656 985,65	745 767 943,68	601 854 729,08
409	Four.-débit.: avanc. et acompt. versés, RRR		464 150 374,60	124 428 484,06	339 721 890,54	228 346 863,71
42	Personnel et comptes rattachés		7 324 181,68		7 324 181,68	266 986,62
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		266 986,62		266 986,62	393 456 865,37
45	Groupe et associés		464 685 366,96	71 228 501,59	393 456 865,37	373 507 865,37
46	Débiteurs divers et créiteurs divers		4 967 644,47		4 967 644,47	30 375,00
486	Charges constatées d'avances		30 375,00		30 375,00	275 880 371,33
44	Impôts et assimilés		275 880 371,33	0,00	275 880 371,33	140 275 534,20
444	Etat, impôts sur les résultats		159 446 881,11		159 446 881,11	140 275 534,20
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		116 433 490,22		116 433 490,22	0,00
48	Autres créances et emplois assimilés		0,00	0,00	0,00	0,00
	Disponibilités et assimilés		405 633 130,07	0,00	405 633 130,07	238 138 726,61
	Placements autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
	Trésorerie		405 633 130,07	0,00	405 633 130,07	238 138 726,61
51	Banque, établissements financiers et assimilés		405 033 148,07		405 033 148,07	237 512 449,61
53	Caisse		599 982,00		599 982,00	618 277,00
54	Régies d'avances et accreditifs					10 000,00
TOTAL ACTIF COURANT			7 863 731 673,15	706 136 566,81	7 157 595 106,34	6 941 335 494,52
TOTAL GENERAL ACTIF			30 033 108 425,61	13 207 232 044,60	16 825 876 381,01	16 293 787 030,59

ENIEM SOCIETE MERE

ملحق رقم ٢٥

BILAN

Exercice clos le 31/12/2015

PASSIF				
N° DE CPTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2015	Montants au 31/12/2014
CAPITAUX PROPRES				
101	Capital émis		13 114 531 337,69	13 114 531 337,69
1011	Capital social		10 279 800 000,00	10 279 800 000,00
1016	Dotations définitives		2 834 731 337,69	2 834 731 337,69
102	Autres fonds propres			
108	Compte d'exploitation			
109	Capital non appelé			
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
104	Écart d'évaluation		285 632 230,67	285 632 230,67
106	Réserves (légale, statutaire, ordinaire,réglementée)		285 632 230,67	285 632 230,67
105	Écart de réévaluation		137 475 497,97	138 799 574,48
107	Écart d'équivalence (1)			
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-910 482 042,40	-263 195 494,16
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-290 578 480,07	76 500 195,16
110	Résultat en instance d'affectation		-263 195 494,16	
115	Ajustement pour changement de méthode comptable		-27 382 985,91	76 500 195,16
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I			12 336 578 543,86	13 352 267 843,84
PASSIF NON COURANT				
	Emprunts et dettes financières		1 315 461 188,98	938 951 592,33
16	Emprunts et dettes assimilés		1 315 461 188,98	938 951 592,33
17	Dettes rattachées à des participations			
	Impôts (différés et provisionnés)		109 778 089,05	124 371 279,81
134	Impôts différés passif		109 778 089,05	124 371 279,81
155	Provisions pour impôts			
229	Autres dettes non courantes			
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		503 182 474,51	346 527 356,00
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		463 499 464,52	315 269 590,07
156	Provisions pour renouvellement des immobilisations			
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants		33 063 276,27	23 578 772,74
131	Subventions d'équipement		6 619 733,72	7 575 658,82
132	Autres subventions d'investissements			103 334,37
TOTAL PASSIF NON COURANT II			1 928 421 752,54	1 409 850 228,14
PASSIF COURANT				
	Fournisseurs et comptes rattachés		551 702 773,70	420 176 296,29
401	Fournisseurs de stocks et services		429 840 224,45	370 471 885,59
403	Fournisseurs, effets à payer		649 253,74	649 253,74
404	Fournisseurs d'immobilisations		18 249 096,92	15 676 674,99
405	Fournisseurs d'immobilisations, effets à payer			
408	Fournisseurs factures non parvenues		102 964 198,59	33 378 481,97
	Impôts		217 372 607,10	92 793 673,96
444	Etat, impôts sur les résultats			
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		214 474 025,10	92 786 471,96
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		2 898 582,00	7 202,00
	Autres dettes		401 032 701,01	341 105 634,50
419	Clients crédit. avances reçues, RRR à accor. autres avoirs à établir		2 248 474,85	4 415 629,36
509	Vers. restant à effect. sur val. mobilières de placement non libérées			
42	Personnel et comptes rattachés		302 161 961,51	225 208 135,88
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		44 614 274,57	62 424 568,71
441	Etat, et autres collect. publiques, subventions à recevoir			
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		25 317 874,68	36 791 415,24
443	Opérations particulières avec l'Etat et les collectiv. Publiques			4 190 474,01
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		8 068 755,40	7 548 067,55
45	Groupe et associés		18 479 000,00	
46	Débiteurs divers et créditeurs divers			462 540,17
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		142 360,00	64 803,58
	Trésorerie passif		1 390 768 002,80	677 593 353,86
519	Concours bancaires courants		1 364 000 000,00	650 000 000,00
518	Banque, établissements financiers et assimilés		26 768 002,80	27 593 353,86
52	Instruments financiers dérivés			
TOTAL PASSIF COURANT III			2 560 876 084,61	1 531 668 958,61
TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III			16 825 876 381,01	16 293 787 030,59

ENIEM SOCIETE MERE

ملحق رقم 3

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Période du 01/01/2015 au 31/12/2015

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2015	Montants au 31/12/2014
70	Ventes et produits annexes		5 381 308 657,82	5 000 555 284,19
72	Variation stocks produits finis et en cours		-288 790 988,80	739 773 884,53
73	Production immobilisée		8 313 643,89	1 930 379,06
74	Subventions d'exploitation			
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		5 100 831 312,91	5 742 259 547,78
60	Achats consommés		3 704 299 351,00	3 641 809 442,01
	Services extérieurs et autres consommations		197 742 135,40	213 757 953,83
61	Services extérieurs		89 140 384,21	66 272 358,88
62	Autres services extérieurs		108 601 751,19	147 485 594,95
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 902 041 486,40	3 855 567 395,84
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 198 789 826,51	1 886 692 151,94
63	Charges de personnels		1 488 238 339,33	1 656 834 450,53
64	Impôts, taxes et versements assimilés		90 310 243,16	77 602 200,79
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-379 758 755,98	152 255 500,62
75	Autre produits opérationnels		69 169 979,62	67 046 293,43
65	Autres charges opérationnelles		430 957 821,27	494 126 951,44
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		700 093 329,28	390 123 035,86
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		285 551 044,24	304 281 561,88
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-1 156 088 882,67	-360 666 631,37
76	Produits financiers		67 754 834,93	34 130 064,48
66	Charges financières		123 964 554,75	49 217 905,09
	VI - RESULTAT FINANCIER		-56 209 719,82	-15 087 840,61
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-1 212 298 602,49	-375 754 471,98
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		0,00	0,00
698	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-301 816 560,09	-112 558 977,82
692	Imposition différée actif		-301 816 560,09	-112 558 977,82
693	Imposition différée passif			
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 523 307 171,70	6 147 717 467,57
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 433 789 214,10	6 410 912 961,73
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-910 482 042,40	-263 195 494,16
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-910 482 042,40	-263 195 494,16
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

ENIEM/ UNITE COMMERCIALE
ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

ملاحق رقم 04

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (methode directe)

periode Decembre 2015

U=DA

DESIGNATIONS	NOTE	MOIS M	CUMUL	MOIS M EXERCICE N-1
Flux de tresorerie provenant des activites operationnelles				
<i>Encaissements recus des clients</i>				
1 Vente de marchandises		641 481 825,73	5 832 696 815,33	
2 Vente de Produits finis		16 885,44	11 295 449,21	
5 Prestation fournies		305 913 699,13	4 338 923 332,59	
<i>Recouvrement creances</i>				
6 sur exercice en cours		332 361 187,92	949 142 455,75	
7 sur exercices anterieurs		2 852 394,68	523 118 537,85	
8 Autres recettes (à detailler) *	1	0,00	2 164 000,00	
<i>Sommes versees aux fournisseurs et au personnel (A2)</i>				
<i>Sommes versees aux fournisseurs</i>				
9 Fournisseurs locaux		29 946 865,07	339 856 129,00	
17 ADE-Sonelgaz		18 994 607,79	159 307 443,15	
<i>Services:</i>				
18 Publicité		4 273 097,01	22 609 578,04	
19 Formation		105 792,38	867 498,48	
20 Honoraires		2 257 042,15	10 474 683,90	
21 Transport et loyer		0,00	414 000,00	
22 Téléphone		3 000,00	698 494,56	
24 Déplacement, missions et réceptions		10 251 315,00	75 060 860,16	
25 Autres services (à detailler) *		170 728,70	1 368 938,47	
<i>Sommes versees au personnel</i>				
26 Salaires		384 794,81	5 834 196,31	
27 Presalaires	2	1 548 837,74	41 979 193,23	
29 Indemnité retraite (bonus)		10 952 257,28	180 548 685,85	
31 Oevres sociales (retenues produits)		7 706 018,08	87 200 992,23	
33 I-R-G /Salaires		68 400,00	825 601,52	
34 Cotisations SS employeur (26%-16%,...)		0,00	20 895 909,00	
35 Cotisations SS ouvriere (09%)		59 484,00	737 400,00	
<i>Autres flux liées à l'activité opérationnelle</i>				
<i>Encaissements</i>				
37 Alimentation caisse		44 932 059,74	339 860 404,42	
40 Autres encaissements (à detailler) *	4	600 000,00	7 050 000,00	
<i>Decaissements</i>				
41 Retrait de fonds pour alimentation caisse		69 440 257,21	328 748 169,41	
42 Assurance		600 000,00	7 050 000,00	
45 Autres décaissements (à detailler) *		2 209 352,03	2 924 252,03	
<i>Flux Inter-Unités</i>				
<i>Encaissements</i>				
46 Flux inter unités recus de l'unité commerciale "compte 030/58"		66 630 905,18	318 773 917,38	
47 Flux recus des comptes "mise à niveau des installations"		-275 799 102,62	-3 749 157 296,23	
48 Flux recus du compte "formation du personnel"		23 603 957,78	368 737 576,07	
49 Autres recettes inter-unités (à detailler) *		23 083 979,24	355 151 986,20	
<i>Decaissements</i>				
53 Autres Dépenses inter-unités (à detailler) *	6	0,00	3 395 000,00	
<i>Intérêts et autres frais financiers payés (A3)</i>				
59 Autres FF/commissions (à detailler) *	7	0,00	214 000,00	
<i>Impôts sur les resultats payés (A4)</i>				
60 T.A.P		519 978,54	9 976 589,87	
61 TVA		299 403 060,40	4 117 894 872,30	
66 Autres impôts et taxes (à detailler) *	8	983 356,96	4 037 526,72	
<i>Flux de tresorerie avant éléments extraordinaires AI=(A1)-(A2-A3-A4)</i>				
<i>Flux de tresorerie lié à des éléments extraordinaires AII=A5-A6</i>				
<i>Encaissements (A5)</i>				
67 Virement recus des filiales		0,00	0,00	
68 Autres encaissements (à detailler) *		0,00	0,00	
<i>Decaissements (A6)</i>				
	9	0,00	4 500,00	
	10	0,00	0,00	
		0,00	0,00	

ملحق رقم 4/0

69	Virement au profil des filiales		0,00	0,00
70	Autres décaissements (à détailler) *	11	0,00	0,00
	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)=AI+AIII		310 244 303,61	1 735 915 536,58
	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
	Flux t. net provenant des activités d'invest. (B)=(B2+B5+B6+B7+B8)-(B1+B4)		0,00	0,00
	Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
79	Encaissements suite à l'émission d'actions (C1)		0,00	0,00
80	Devidende et autres distributions effectuées (C2)		0,00	0,00
81	Encaissements provenant d'emprunts (C3)		0,00	0,00
82	Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées (C4)		0,00	0,00
	Flux de t. provenant des activités de financement (C)=(C1+C3)-(C2+C4+C5)		0,00	0,00
	Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		0,00	0,00
	Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		310 244 303,61	1 735 915 536,58
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de la période		3 525 455 593,55	2 099 784 360,58
	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de la période		3 835 699 897,16	3 835 699 897,16
	Variation de trésorerie de la période		310 244 303,61	1 735 915 536,58
	Rapprochement avec le résultat comptable		0,00	0,00

ملحق رقم 05

ENIEM SOCIETE MERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2018						
ACTIF						
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort. ou Provisions	Montant Net au 31/12/2016	Montant Net au 31/12/2015
ACTIF NON COURANT						
20	Immobilisations incorporelles		18 917 346,17	14 722 867,67	4 194 478,50	2 759 866,00
204	Logiciels informatiques et assimilés		9 999 729,45	6 251 016,95	3 748 712,50	2 314 100,00
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8 917 616,72	8 471 850,72	445 766,00	445 766,00
21	Immobilisations corporelles		19 542 228 724,57	11 738 152 440,83	7 804 076 283,74	7 988 719 035,28
211	Terrains		5 291 199 040,00		5 291 199 040,00	5 291 199 040,00
212	Agencements et aménagements de terrain		7 068 543,51	6 487 507,77	581 035,74	792 242,49
213	Batiments		7 757 935 229,94	5 628 572 827,99	2 129 362 401,95	2 292 897 176,68
215	Installations techniques, matériel et outillage indust		6 217 905 329,39	5 872 439 548,65	345 465 780,74	370 238 073,72
218	Autres immobilisations corporelles		268 120 581,73	230 652 556,42	37 468 025,31	33 592 502,39
23	Immobilisations en cours		510 772 294,79		510 772 294,79	198 376 121,81
26	Immobilisations financières		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
261	Titres de filiales		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
27	Autres immobilisations financières		589 969 311,28		589 969 311,28	590 231 254,64
	Prêts et autres actifs financiers non courants		589 969 311,28		589 969 311,28	590 231 254,64
275	Dépôts et cautionnements versés		25 172 099,22		25 172 099,22	25 207 099,22
276	Autres créances immobilisées		564 797 212,06		564 797 212,06	565 024 155,42
133	Impôts différés actif		602 964 114,56		602 964 114,56	403 194 996,94
TOTAL ACTIF NON COURANT			22 735 651 791,37	12 738 675 308,50	9 996 976 482,87	9 668 281 274,67
ACTIF COURANT						
3	<u>Stocks et encours</u>		5 042 805 246,02	191 757 251,14	4 851 047 994,88	4 668 906 564,74
30	Stocks de marchandises		33 795 909,15		33 795 909,15	22 495 268,56
31	Matières premières et fournitures		1 313 770 019,16	76 513 861,10	1 237 256 158,06	1 242 558 338,75
321	Fournitures consommables		410 225 679,84	49 681 480,19	360 544 199,65	370 427 405,43
322	Matières consommables		64 139 781,69	3 052 480,48	61 087 301,21	52 259 823,12
331	Produits en cours		258 077 916,18		258 077 916,18	342 920 119,35
351	Produits intermédiaires		28 286 309,31	14 178 914,96	14 107 394,35	13 513 678,02
355	Produits finis		2 881 036 440,19	48 330 514,41	2 832 705 925,78	2 582 633 485,83
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		1 702 702,80		1 702 702,80	2 858 992,30
37	Stocks à l'extérieur		51 770 487,70		51 770 487,70	39 239 453,38
	<u>Créances et emplois assimilés</u>		2 458 921 901,69	616 228 621,82	1 842 693 279,87	2 083 065 411,53
	<u>Créances clients</u>		1 204 878 924,19	420 571 636,17	784 307 288,02	1 061 407 096,52
411	Clients		748 557 337,19		748 557 337,19	1 061 407 096,52
416	Clients douteux		456 321 587,00	420 571 636,17	35 749 950,83	0,00
	<u>Autres débiteurs</u>		1 060 527 114,29	195 656 985,65	864 870 128,64	745 767 943,68
409	Four.-débil.: avanc. et acompt. versés,RRR		569 315 520,00	124 428 484,06	444 887 035,94	339 721 890,54
42	Personnel et comptes rattachés		11 604 363,13		11 604 363,13	7 324 181,68
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers					266 986,62
45	Groupe et associés		478 208 085,57	71 228 501,59	406 979 583,98	393 456 865,37
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		1 389 145,59		1 389 145,59	4 967 644,47
486	Charges constatées d'avances		10 000,00		10 000,00	30 375,00
44	<u>Impôts et assimilés</u>		191 515 863,21		191 515 863,21	275 880 371,33
444	Etat, impôts sur les résultats					159 446 881,11
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		191 515 863,21		191 515 863,21	116 433 490,22
	<u>Disponibilités et assimilés</u>		1 284 064 505,23		1 284 064 505,23	405 633 130,07
	<u>Trésorerie</u>		1 284 064 505,23	0,00	1 284 064 505,23	405 633 130,07
51	Banque, établissements financiers et assimilés		1 239 402 039,19		1 239 402 039,19	405 033 148,07
53	Caisse		744 082,00		744 082,00	599 982,00
54	Régies d'avances et accreditifs		43 918 384,04		43 918 384,04	
TOTAL ACTIF COURANT			8 783 791 652,94	807 985 872,96	7 975 805 779,98	7 167 595 106,34
TOTAL GENERAL ACTIF			31 519 643 444,31	13 546 661 181,46	17 972 782 262,85	16 835 876 381,01

ENIEM SOCIETE MERE

ملحق رقم 6

BILAN

Exercice clos le 31/12/2016

PASSIF				
N° DE C/PTE	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2016	Montants au 31/12/2015
CAPITAUX PROPRES				
101	Capital émis		13 124 631 337,69	13 114 631 337,69
1011	Capital social		10 279 800 000,00	10 279 800 000,00
1016	Dotations définitives		2 844 731 337,69	2 834 731 337,69
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		286 632 230,67	285 632 230,67
106	Réserves (légale, statutaire, ordinaire, réglementée)		286 632 230,67	285 632 230,67
105	Écart de réévaluation		137 476 497,07	137 476 497,07
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-1 062 262 089,64	-910 482 042,40
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-1 481 482 317,14	-290 676 480,07
110	Résultat en instance d'affectation		-1 173 677 536,56	263 195 494,16
115	Ajustement pour changement de méthode comptable		-307 784 780,68	-27 382 989,91
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I			11 003 914 659,36	12 236 678 643,66
PASSIF NON COURANT				
	Emprunts et dettes financières		1 516 499 679,10	1 315 461 188,98
16	Emprunts et dettes assimilés		1 516 499 679,10	1 315 461 188,98
	Impôts (différés et provisionnés)		92 967 463,95	109 778 089,05
134	Impôts différés passif		92 967 463,95	109 778 089,05
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		249 016 147,51	603 182 474,51
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		229 107 087,18	463 499 464,52
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants		13 649 841,11	33 083 276,27
131	Subventions d'équipement		6 168 319,22	6 619 733,72
TOTAL PASSIF NON COURANT II			1 857 483 290,96	1 928 421 752,84
PASSIF COURANT				
	Fournisseurs et comptes rattachés		563 398 097,89	551 702 773,70
401	Fournisseurs de stocks et services		534 499 866,54	429 840 224,45
403	Fournisseurs, effets à payer			649 253,74
404	Fournisseurs d'immobilisations		18 004 772,18	18 249 066,92
408	Fournisseurs factures non parvenues		10 893 459,17	102 964 198,59
	Impôts		219 717 132,32	217 372 807,10
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		214 772 127,05	214 474 025,10
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		4 945 004,37	2 898 682,00
	Autres dettes		801 271 985,53	401 032 701,01
419	Clients crédit, avances reçues, RRR à accor autres avoirs à établir		2 501 600,70	2 249 474,85
42	Personnel et comptes rattachés		647 212 599,05	302 161 991,51
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		54 260 046,84	44 614 274,57
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		81 054 182,17	26 317 874,68
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		7 024 415,02	6 066 755,40
45	Groupe et associés		8 479 000,00	10 479 000,00
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		29 940,49	
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		109 000,00	142 360,00
	Trésorerie passif		3 528 997 097,20	1 390 768 002,80
519	Concours bancaires courants		3 500 000 000,00	1 364 000 000,00
518	Banque, établissements financiers et assimilés		28 997 097,20	26 768 002,80
52	Instruments financiers dérivés			
TOTAL PASSIF COURANT III			6 111 384 312,94	2 880 876 084,61
TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III			17 972 782 262,86	16 825 876 381,01

ENIEM SOCIETE MERE

ملحق رقم 07

COMPTES DE RESULTATS (Par nature)

Période du 01/01/2016 au 31/12/2016

N° DE C/PTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2016	Montants au 31/12/2015
70	Ventes et produits annexes			
72	Variation stocks produits finis et en cours		4 423 792 399,10	5 381 308 657,82
73	Production immobilisée		279 677 072,11	-288 790 988,80
			1 628 986,30	8 313 641,89
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 705 098 457,51	5 100 831 312,91
60	Achats consommés		1 468 412 606,34	1 704 299 351,00
	Services extérieurs et autres consommations		219 516 927,94	197 742 135,40
61	Services extérieurs		56 305 567,66	89 140 384,21
62	Autres services extérieurs		163 211 360,28	108 601 751,19
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 687 929 534,28	3 902 041 486,40
	III - VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		1 017 168 923,23	1 198 789 826,51
63	Charges de personnels		1 462 315 392,41	1 488 238 339,33
64	Impôts, taxes et versements assimilés		56 551 681,88	90 310 243,16
	IV - EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		-501 698 151,06	-379 758 754,98
75	Autre produits opérationnels		77 886 383,02	69 169 979,62
65	Autres charges opérationnelles		599 474 194,61	430 957 821,27
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		420 643 283,25	700 093 329,28
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		307 144 184,95	285 551 044,24
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-1 136 785 060,95	-1 156 088 882,67
76	Produits financiers		20 915 864,73	67 754 834,93
66	Charges financières		160 979 589,76	123 964 554,75
	VI - RESULTAT FINANCIER		-140 063 725,03	-56 209 719,82
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-1 276 848 785,98	-1 212 298 602,49
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10 000,00	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10 000,00	0,00
698	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-214 596 696,14	-301 816 560,09
692	Imposition différée actif		-199 674 863,70	-301 816 560,09
693	Imposition différée passif		-14 921 832,44	
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 111 044 890,21	5 523 307 171,70
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 173 306 980,05	6 433 789 214,10
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-1 062 262 089,84	-910 482 042,40
77	Éléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Éléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-1 062 262 089,84	-910 482 042,40
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

ENIEM UNITE COMMERCIALE

ملاحق رقم 08

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(Méthode directe)

DESIGNATION	NOTE	Montant au 31/12/2016	Montant au 31/12/2015
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients (A1)		5 068 305 132,42	5 832 696 815,33
Recettes clients		5 068 305 132,42	5 830 532 815,33
Autres recettes			2 164 000,00
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (A2)		268 342 616,45	339 856 129,00
Sommes versées aux fournisseurs		110 814,947,70	159 307 443,15
Sommes versées au personnel		157 527 668,75	180 548 685,85
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)		648 991,77	-23 553 759,09
Encaissements		307 234 170,54	10 194 410,32
Decaissements		306 585 178,77	33 748 169,41
Flux inter unités (A4)		-7 691 181 932,44	-3 749 157 702,12
Encaissements		278 130 294,70	368 737 323,38
Decaissements		7 969 312 227,14	4 117 895 025,50
Intérêts et autres frais financiers payés (A5)		3 207 586,52	4 037 526,72
Autres frais financiers et commissions		3 207 586,52	4 037 526,72
Impôts et taxes payés (A6)		0,00	14 842 561,81
TAP			3 782 000,00
TVA			11 056 061,81
Autres impôts et taxes			4 500,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI = (A1+A3+A4) - (A2++A5+A6)		-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AII = (A7-A8)		0,00	0,00
Encaissements (A7)			
Decaissements (A8)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) = AI + A2		-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Decaissements sur acquisition d'immob. corporelles ou incorporelles (B1)			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) = (B2+B5+B6+B7+B8)-(B1)		0,00	0,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement © = (C1+C3)-(C2+C4)		0,00	0,00
Incidences des var. des tx de change sur liquidités et quasi - liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		3 835 699 897,16	2 134 450 760,57
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		941 921 885,94	3 835 699 897,16
Variation de trésorerie de la période		-2 893 778 011,22	1 701 249 136,59

ملحق رقم 09

ENIEM SOCIETE MERE						
BILAN						
Exercice clos le 31/12/2017						
ACTIF						
N° DE CPTÉ	DESIGNATION	NOTE	Montant Brut	Amort ou Provisions	Montant Net au 31/12/2017	Montant Net au 31/12/2016
ACTIF NON COURANT						
20	Immobilisations incorporelles		18 917 348,17	15 270 017,67	3 647 320,50	4 194 478,60
204	Logiciels informatiques et assimilés		9 999 729,45	6 798 166,95	3 201 562,50	3 748 712,50
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences		8 917 616,72	8 471 850,72	445 766,00	445 766,00
21	Immobilisations corporelles		19 734 029 137,59	11 979 436 349,03	7 754 592 788,56	7 804 078 283,74
211	Terrains		5 291 199 040,00		5 291 199 040,00	5 291 199 040,00
212	Agencements et aménagements de terrain		7 068 543 51	6 682 408,94	386 134,57	581 035,74
213	Batiments		7 757 935 229,94	5 805 224 224,97	1 952 711 004,97	2 129 362 401,95
215	Installations techniques, matériel et outillage indust		6 392 091 871,25	5 925 335 582,11	466 756 289,14	345 465 780,74
218	Autres immobilisations corporelles		285 734 452 89	242 194 133,01	43 540 319,88	37 468 025,31
23	Immobilisations en cours		510 661 926,43		510 661 926,43	510 772 294,79
26	Immobilisations financières		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
261	Titres de filiales		1 471 000 000,00	986 000 000,00	485 000 000,00	485 000 000,00
27	Autres immobilisations financières		597 743 647,96		597 743 647,96	589 969 311,28
	Prêts et autres actifs financiers non courants		597 743 647,96		597 743 647,96	589 969 311,28
275	Dépôts et cautionnements versés		32 946 435,90		32 946 435,90	25 172 099,22
276	Autres créances immobilisées		564 797 212,06		564 797 212,06	564 797 212,06
133	Impôts différés actif		693 035 259,82		693 035 259,82	602 964 114,66
TOTAL ACTIF NON COURANT			23 025 387 317,97	12 980 706 366,70	10 044 680 951,27	9 996 976 482,87
ACTIF COURANT						
3	Stocks et encours		4 287 982 097,28	180 917 161,21	4 107 064 936,05	4 851 047 994,88
30	Stocks de marchandises		31 967 346,08		31 967 346,08	33 795 909,15
31	Matières premières et fournitures		1 540 851 683,53	78 864 901,05	1 461 986 782,48	1 237 256 158,06
321	Fournitures consommables		417 315 304,94	39 542 830,79	377 772 474,15	360 544 199,65
322	Matières consommables		65 349 644,18		65 349 644,18	61 087 301,21
331	Produits en cours		351 919 061,26		351 919 061,26	258 077 916,18
351	Produits intermédiaires		30 837 669,86	14 178 914,06	16 658 754,90	14 107 394,35
355	Produits finis		1 640 605 374,13	48 330 514,41	1 592 274 859,72	2 832 705 925,78
358	Produits résiduels ou mat. de récupération (déchets, rebuts)		1 648 874,67		1 648 874,67	1 702 702,80
37	Stocks à l'extérieur		207 486 938,61		207 486 938,61	51 770 487,70
	Créances et emplois assimilés		2 305 884 085,38	615 145 230,36	1 690 738 855,00	1 640 693 279,87
	Créances clients		1 581 018 107,46	419 488 244,71	1 161 529 862,75	784 307 288,02
411	Clients		1 126 031 502,23		1 126 031 502,23	748 557 337,19
416	Clients douteux		454 986 605,23	419 488 244,71	35 498 360,52	35 749 950,83
	Autres débiteurs		673 282 058,04	195 656 985,65	477 625 072,39	864 870 128,64
409	Four.-débilit.: avanc. et acompt. versés,RRR		137 784 702,62	124 428 484,06	13 356 218,56	444 887 035,94
42	Personnel et comptes rattachés		27 783 407,74		27 783 407,74	11 604 363,13
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers					
45	Groupe et associés		504 202 374,02	71 228 501,59	432 973 872,43	406 979 583,98
46	Débiteurs divers et créateurs divers		3 500 558,15		3 500 558,15	1 389 145,59
486	Charges constatées d'avances		11 015,51		11 015,51	10 000,00
44	Impôts et assimilés		51 583 919,86		51 583 919,86	191 515 863,21
444	Etat, impôts sur les résultats					
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		51 583 919,86		51 583 919,86	191 515 863,21
	Disponibilités et assimilés		1 030 959 623,06		1 030 959 623,06	1 284 084 505,23
	Trésorerie		1 030 959 623,06	0,00	1 030 959 623,06	1 284 084 505,23
51	Banque, établissements financiers et assimilés		972 560 926,59		972 560 926,59	1 239 402 039,19
53	Caisse		863 221,97		863 221,97	744 082,00
54	Régies d'avances et accreditifs		57 535 474,50		57 535 474,50	43 918 384,04
TOTAL ACTIF COURANT			7 624 825 805,66	796 062 391,57	6 828 763 414,11	7 975 605 779,98
TOTAL GENERAL ACTIF			30 650 213 123,65	13 776 768 768,27	16 873 444 365,38	17 972 782 262,85

ملاحق رقم 10

BILAN

Exercice clos le 31/12/2017

PASSIF				
N° DE Cpte	DESIGNATION	NOTE	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
CAPITAUX PROPRES				
101	Capital émis		13 124 531 337,69	13 124 531 337,69
1011	Capital social		10 279 800 000,00	10 279 800 000,00
1016	Dotations définitives		2 844 731 337,69	2 844 731 337,69
	Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		285 632 230,67	285 632 230,67
106	Réserves (légale, statutaire, ordinaire, réglementée)		285 632 230,67	285 632 230,67
105	Écart de réévaluation		137 475 497,97	137 475 497,97
12	Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		-378 089 119,36	-1 062 262 089,84
11	Autres capitaux propres - Report à nouveau		-3 169 255 733,03	-1 481 462 317,14
110	Résultat en instance d'affectation		-2 235 939 626,40	-1 173 677 536,56
115	Ajustement pour changement de méthode comptable		-933 316 106,63	-307 784 780,58
	Part de la société consolidante (1)			
	Part minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I			10 000 294 213,94	11 003 914 659,35
PASSIF NON COURANT				
	Emprunts et dettes financières		1 725 499 679,10	1 515 499 679,10
16	Emprunts et dettes assimilés		1 725 499 679,10	1 515 499 679,10
	Impôts (différés et provisionnés)		72 308 671,72	92 967 463,95
134	Impôts différés passif		72 308 671,72	92 967 463,95
	Provisions et produits comptabilisés d'avance		240 613 300,28	249 016 147,51
153	Provisions pour pensions et obligations similaires		218 014 396,27	229 197 987,18
158	Autres provisions pour charges - passifs non courants		17 051 389,90	13 649 841,11
131	Subventions d'équipement		5 547 534,11	6 168 319,22
TOTAL PASSIF NON COURANT II			2 038 421 651,10	1 857 483 290,56
PASSIF COURANT				
	Fournisseurs et comptes rattachés		764 448 861,16	563 398 097,89
401	Fournisseurs de stocks et services		583 283 620,74	534 499 866,54
403	Fournisseurs, effets à payer			
404	Fournisseurs d'immobilisations		44 000 261,17	18 004 772,18
408	Fournisseurs factures non parvenues		137 164 979,25	10 893 459,17
	Impôts		208 535 454,00	219 717 132,32
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaires		202 264 649,30	214 772 127,95
447	Autres impôts, taxes et versements assimilés		6 270 804,70	4 945 004,37
	Autres dettes		334 349 248,75	801 271 985,53
419	Clients crédit, avances reçues, RRR à accor, autres avoirs à établir		2 683 987,77	2 501 600,76
42	Personnel et comptes rattachés		267 196 934,41	647 212 599,65
43	Organismes sociaux et comptes rattachés		32 351 404,09	54 260 646,84
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers		17 146 386,06	81 054 182,17
448	Etat, charges à payer et produits à recevoir (hors impôts)		5 549 237,44	7 624 415,62
45	Groupe et associés		8 960 950,00	8 479 000,00
46	Débiteurs divers et créditeurs divers		350 748,98	29 940,49
48	Charges ou produits constatés d'avance et provisions		109 600,00	109 600,00
	Tresorerie passif		3 527 384 936,43	3 526 997 097,20
519	Concours bancaires courants		3 500 000 000,00	3 500 000 000,00
518	Banque, établissements financiers et assimilés		27 384 936,43	26 997 097,20
52	Instruments financiers dérivés			
TOTAL PASSIF COURANT III			4 834 726 500,34	5 111 384 312,94
TOTAL GENERAL PASSIF I + II + III			16 673 444 365,38	17 972 782 262,85

ملاحق رقم 11

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)
Période du 01/01/2017 au 31/12/2017

N° DE CPTE	DESIGNATION	Note	Montants au 31/12/2017	Montants au 31/12/2016
70	Ventes et produits annexes			
72	Variation stocks produits finis et en cours		3 904 452 065,17	4 423 792 399,10
73	Production immobilisée		-480 662 851,05	279 677 072,11
			2 284 949,18	1 628 986,30
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 426 074 163,30	4 705 098 457,51
60	Achats consommés		2 317 506 659,37	3 468 412 606,34
	Services extérieurs et autres consommations		136 320 765,06	219 516 927,94
61	Services extérieurs		38 337 413,51	56 305 567,66
62	Autres services extérieurs		97 983 351,55	163 211 360,28
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		2 453 827 424,43	3 687 929 534,28
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		972 246 738,87	1 017 168 923,23
63	Charges de personnels		1 180 109 954,98	1 462 315 392,41
64	Impôts, taxes et versements assimilés		44 260 808,74	56 551 681,88
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-252 124 024,85	-501 698 151,06
75	Autre produits opérationnels		94 944 494,88	77 886 383,02
65	Autres charges opérationnelles		101 525 448,81	599 474 194,61
68	Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur		276 913 193,30	420 643 283,25
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions		53 562 728,59	307 144 184,95
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-482 055 443,49	-1 136 785 060,95
76	Produits financiers		21 676 170,42	20 915 864,73
66	Charges financières		23 822 620,70	160 979 589,76
	VI - RESULTAT FINANCIER		-2 146 450,28	-140 063 725,03
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		-484 201 893,77	-1 276 848 785,98
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10 000,00	10 000,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires		10 000,00	10 000,00
698	Autres impôts sur les résultats		0,00	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		-106 122 774,41	-214 596 696,14
692	Imposition différée actif		-90 071 145,26	-199 674 863,70
693	Imposition différée passif		-16 051 629,15	-14 921 832,44
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 596 257 557,19	5 111 044 890,21
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 974 346 676,55	6 173 306 980,05
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-378 089 119,36	-1 062 262 089,84
77	Eléments extraordinaires (produits)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-378 089 119,36	-1 062 262 089,84
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
	Dont part des minoritaires (1)			
	Part du groupe (1)			

ENIEM UNITE COMMERCIALE

ملاحق رقم 12

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
 (Méthode directe)

DESIGNATION	NOTE	Montant au 31/12/2017	Montant au 31/12/2016
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients (A1)		4 107 493 265,64	5 068 305 132,42
Recettes clients		4 107 493 265,64	5 068 305 132,42
Autres recettes			
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (A2)		273 929 508,76	268 342 616,45
Sommes versées aux fournisseurs		117 467 244,04	110 814 947,70
Sommes versées au personnel		156 462 264,72	157 527 668,75
Autres flux liés à l'activité opérationnelle (A3)		-329 601,74	648 991,77
Encaissements		207 391 398,26	307 234 170,54
Decaissements		207 721 000,00	306 585 178,77
Flux inter unités (A4)		-3 925 721 374,94	-7 691 181 932,44
Encaissements		291 420 643,20	278 130 294,70
Decaissements		4 217 142 018,14	7 969 312 227,14
Intérêts et autres frais financiers payés (A5)		4 802 301,39	3 207 586,52
Autres frais financiers et commissions		4 802 301,39	3 207 586,52
Impôts et taxes payés (A6)		0,00	0,00
TAP		0,00	
TVA		0,00	
Autres impôts et taxes		0,00	
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AI = (A1+A3+A4) - (A2+A5+A6)		-97 289 521,19	-2 893 778 011,22
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires AII = (A7-A8)		0,00	0,00
Encaissements (A7)		0,00	
Decaissements (A8)		0,00	
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) = AI + A2		-97 289 521,19	-2 893 778 011,22
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Decaissements sur acquisition d'immob. corporelles ou incorporelles (B1)		0,00	
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) = (B2+B5+B6+B7+B8)-(B1)		0,00	0,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Flux de trésorerie provenant des activités de financement C = (C1+C3)-(C2+C4)		0,00	0,00
Incidences des var. des tx de change sur liquidités et quasi - liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-97 289 521,19	-2 893 778 011,22
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		941 921 885,94	3 835 699 897,16
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		844 632 364,75	941 921 885,94
Variation de trésorerie de la période		-97 289 521,19	-2 893 778 011,22

UNITE COMMERCIALE
 Directeur de l'Unité Commerciale