

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

قسم التسيير

جامعة محمد خيضر

بسكرة

# الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:

## قياس وتقييم

دراسة حالة مؤسسة صناعات الخوازل ببسكرة

(2002-2000)

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية

تحت إشراف

أ. د. علي رحال

إعداد الطالب

\* عادل عشي

الدفعة 2002/2001

.....	فهرسة الموضوعات:	
.....	فهرس الأشكال:	
.....	فهرس الجداول :	
.....	مقدمة:	
.....	الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية	
01	المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية	
02	I. مفهوم الأداء:	
02	II. أنواع الأداء:	
02	1. II حسب معيار المصدر	
05	2. II حسب معيار الشمولية	
05	3. II حسب المعيار الوظيفي	
06	4. II حسب معيار الطبيعة	
07	III العوامل المؤثرة في الأداء	
09	1. III العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا	
09	2. III العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة:	
10	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء:	
11	I. ماهية قياس وتقييم الأداء	
11	1. I قياس الأداء	
13	2. I تقييم الأداء	
14	II. عملية تقييم الأداء	
14	1. II جمع المعلومات الضرورية	
14	2. II قياس الأداء الفعلي	
14	3. II مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب فيه.	
14	4. II دراسة الانحراف وإصدار الحكم	
16	III خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء	
16	1. III خصائص التقييم الجيد للأداء	
16	2. III شروط التقييم الجيد للأداء	
17	IV. أهمية تقييم الأداء	
17	V. معوقات عملية التقييم.	
19	المبحث الثالث: الأداء المالي	
19	I. الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية	
20	1. I السيولة واليسر المالي	
20	2. I التوازن المالي	
24		
24		
25		

.....	3.I المردودية	
.....	4.I إنشاء القيمة	
.....	II تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي	
.....	III مصادر معلومات تقييم الأداء	
.....	1.III المصادر الخارجية	
.....	2.III المصادر الداخلية	
.....	الفصل الثاني: معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي	
.....	المبحث الأول: التوازن المالي	
.....	I. الدراسة الساكنة للتوازن المالي	
.....	1.I إعداد الميزانية المالية	
.....	2.I رأس المال العامل	
.....	3.I الاحتياجات من رأس المال العامل	
.....	4.I الخزينة	
.....	II. الدراسة الديناميكية للتوازن المالي	
.....	1.II جدول التمويل حسب P.C.G	
.....	1.1.II مفهوم جدول التمويل	
.....	2.1.II هيكل جدول التمويل	
.....	3.1.II أهمية جدول التمويل	
.....	2.II جدول التدفقات المالية لعدة سنوات	
.....	1. 2.II هيكل جدول التدفقات المالية لعدة سنوات	
50	2. 2.II تفسير جدول التدفقات المالية	
53	المبحث الثاني: السيولة واليسر المالي	
53	I. السيولة واليسر المالي	
53	1. I مفهوم السيولة واليسر المالي	
53	2. I أهمية السيولة	
54	3. I أسباب مشكلات السيولة:	
55	II. الدراسة الساكنة للسيولة واليسر المالي	
55	1. II مؤشرات السيولة	
55	2. II مؤشرات اليسر المالي	
55	III. الدراسة الحركية للسيولة واليسر المالي	
57	1.III تركيبة جدول تدفقات الخزينة	
57	2.III طريقة إعداد جدول تدفقات الخزينة	
58	المبحث الثالث: مردودية المؤسسة وإنشاء القيمة	
58	I. مردودية المؤسسة	
60	1. I تكوين نتيجة المؤسسة	
60	2. I المردودية ومؤشرات قياسها	
64		
64		
64		

.....	I 1.2.1 مردودية النشاط	
.....	I 2.2.1 المرودية الاقتصادية	
.....	I 3.2.1 المرودية المالية	
.....	I 3.1 تحليل المرودية	
.....	I 1.3.1 نموذج دييون لتحليل المرودية	
.....	I 2.3.1 طريقة الإحلال المتسلسل	
.....	II إنشاء القيمة	
.....	II 1 القياسات المحاسبية لإنشاء القيمة	
.....	II 1.1 القيمة الاقتصادية المضافة	
.....	II 2.1.1 عائد التدفقات النقدية من الاستثمار	
.....	II 2 القياسات السوقية	
81	II 3. القياسات المختلطة	
84	الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة صناعات الكوابل ببيسكرة	
85	المبحث الأول: تقييم التوازن المالي لمؤسسة صناعات الكوابل	
85	I المنهج الساكن لدراسة التوازن المالي	
85	I 1.1 إعداد الميزانيات المالية	
85	I 2.1 حساب رأس المال العامل	
91	I 3.1 حساب الاحتياجات من رأس المال العامل	
92	I 2.3.1 احتياج رأس المال العامل من الميزانية المالية	
92	I 3.2 احتياج رأس المال العامل المعياري	
92	I 4.1 حساب الخزينة	
93	II المنهج الحركي لدراسة التوازن المالي	
97	II 1.1 جدول التمويل لسنة 2000	
98	II 2.1.1 جدول التمويل لسنة 2001	
98	II 3.1.1 جدول التمويل لسنة 2002	
98	II 2 جدول التدفقات لعدة سنوات	
98	المبحث الثاني: تقييم السيولة واليسر المالي للمؤسسة:	
101	I المنهج الساكن لدراسة سيولة ويسر المؤسسة:	
104	I 1.1 سيولة المؤسسة	
108	I 2.1 اليسر المالي	
109	II المنهج الديناميكي لدراسة سيولة ويسر المؤسسة	
109	II 1. جدول تدفقات الخزينة لسنتي 2000 و 2001	
109	II 1.1.1 جدول تدفقات الخزينة لسنتي 2000 و 2001	
110	I المبحث الثالث: تقييم المرودية وإنشاء القيمة للمؤسسة	
114	I 1. دراسة نتيجة المؤسسة	
116		

	.....	II . تقييم مردودية المؤسسة
	.....	1.II مردودية النشاط
122	.....	2.II المرودية الاقتصادية
124	.....	3.II المرودية المالية
	.....	III . إنشاء القيمة
128	.....	1. III القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2000
128	.....	2.III القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2001
130	.....	3.III القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2002
	.....	خاتمة
130	.....	قائمة المراجع:
132	.....	الملاحق:
135		

## فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
03	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	01
06	الأداء الذاتي والأداء الخارجي	02
09	كيفية حساب حصة السوق	03
12	التكوين كاستثمار غير مادي	04
37	رأس المال العامل من أعلى الميزانية	05
37	رأس المال العامل من أسفل الميزانية	06
40	احتياج رأس المال العامل: تحليل الآجال	07
45	علاقة جدول التمويل بالميزانيتين حسب PCG	08
67	توزيع القيمة المضافة	09
75	نموذج ديون لتحليل المردودية	10
76	الرسم المنطقي لمبيعات المؤسسة	11
111	الرسم المنطقي لنسبة السيولة النسبية.	12
125	الرسم المنطقي للمردودي	13

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	قراءات الميزانية	29
02	العناصر المؤثرة في رأس المال العامل	38
03	جدول الموارد والاستخدامات حسب P.C.G	48
04	جدول استخدام تغير رأس مال العامل	49
05	جدول التدفقات المالية لعدة سنوات	51
06	جدول تدفقات الخزينة	63
07	تعديلات بعض عناصر الأصول والخصوم	86
08	الميزانية المالية المفصلة لسنة 2000	87
09	الميزانية المالية لسنة 2001	88
10	الميزانية المالية لسنة 2002	89
11	تطور هيكل الميزانية المالية للمؤسسة	90
12	حساب رأس المال العامل بطريقة أعلى الميزانية	91
13	احتياج رأس المال العامل من خلال الميزانية	92
14	حساب مدة دوران المنتجات التامة	93
15	حساب مدة دوران المواد واللوازم	93
16	حساب مدة دوران المنتجات النصف مصنعة	94
17	حساب مدة تسديد العملاء	94
18	حساب مدة تسديد الموردين	95
19	حساب معاملات الترحيح	95
20	حساب المدد استنادا إلى رقم الأعمال	96
21	حساب الاحتياج من رأس المال العامل المعياري.	96
22	مقارنة بين رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل لمعياري	97
23	حساب خزينة المؤسسة	97
24	جدول تغيرات عناصر الميزانية	99
25	جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2000	100
26	جدول استخدام تغير رأس المال العامل	101
27	جدول تغيرات عناصر الميزانية	102
28	جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2001	103
29	جدول استخدام تغير رأس المال العامل	104

105	جدول تغيرات عناصر الميزانية	30
106	جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2002	31
107	استخدام تغير رأس المال العامل	32
108	مقارنة تغير رأس المال العامل بتغير الاحتياج	33
109	جدول التدفقات المالية للسنوات 2000، 2001، 2002	34
110	حساب نسبة السيولة العامة	35
110	حساب نسبة الخزينة العامة	36
112	حساب نسبة السيولة الفورية	37
113	حساب مجال الأمان	38
114	حساب مجال الأمان المختصر	39
114	حساب نسبة تغطية الفوائد	40
115	حساب نسبة التغطية	41
117	جدول تدفقات الخزينة لسنتي 2000 و 2001	42
118	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2001 و 2002	43
119	تكوين نتيجة المؤسسة	44
121	حساب مردودية النشاط	45
122	حساب المردودية الاقتصادية الوحدة	46
122	حساب المردودية الصافية	47
124	حساب المردودية المالية	48
125	حساب هامش الربح ومعدل الدوران	49
128	حساب الإيرادات والمصاريف	50
129	أسعار الفائدة السائدة في الاقتصاد الجزائري	51



مقدمة

## إشكالية البحث

لقد حظيت دراسة المؤسسة الاقتصادية في العشرينيات الأخيرة باهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين والممارسين، وخاصة الوظائف والأنشطة التي تمارسها. ويرجع سبب تعاطف أهمية دراسة المؤسسة إلى الأدوار الأساسية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني من جهة، فهي أولا بمثابة خلية للإنتاج أي مكان مزج عناصر الإنتاج وتحويلها إلى منتوجات جاهزة، وثانيا وحدة لتوزيع الدخل الناجم عن عملية الإنتاج، فالدخل الذي تحققه جزء منه للمستخدمين، وجزء للدولة، وجزء للمقرضين والجزء المتبقي لأصحاب المؤسسة، وثالثا خلية اجتماعية، ورابعا مركزا للقرارات الاقتصادية فيما يخص طبيعة المنتجات التي ستنتجها وكمياتها وأسعارها. ومن جهة أخرى إلى المحيط المتقلب والعنيف والذي لا يرضى عن المؤسسات التي لا تستطيع التكيف معه في الوقت المناسب. ويمكن النظر إلى هذا المحيط في شكل أربعة جوانب تشكل كلا متكاملا وهي: المحيط التكنولوجي، المحيط الاجتماعي والثقافي، المحيط السياسي، وأخيرا المحيط الاقتصادي.

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

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها. وإذا اعتبرنا المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقيم أداءها التجاري، وأداءها المالي، وأداءها الإنتاجي وفي الأخير أداء وظيفة الأفراد.

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

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

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

## فرضيات البحث

لمعالجة إشكالية البحث ، تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- 01- جمع المعلومات التي تتوفر عليها المؤسسة خطوة مهمة تسهل عملية تقييم الأداء المالي.
  - 02- تحديد معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي يكون بأسلوب علمي.
  - 03- الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو أداء متوسط ، وبالتالي فان أداء مؤسسة صناعات الكوابل هو الآخر متوسط.
- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- 01- التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه.
  - 02- محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها ، ومعرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
  - 03- محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها.
  - 04- تطبيق المؤشرات السابقة الذكر في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أهمية الدراسة

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

## مبررات اختيار الموضوع

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة ، وإنما كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية وذاتية، حيث تتمثل الاعتبارات الموضوعية فيما يأتي:

- 01- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية.
  - 02- محاولة إثراء المكتبة العربية بموضوع تطبيقي أكثر منه نظري.
- أما عن المبررات الذاتية فهي كما يلي:
- 01- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة بمالية المؤسسة.
  - 02- الميل الشخصي إلى التقنيات الكمية وخاصة المالية في ميدان تسيير المؤسسات.
  - 03- إمكانية مواصلة البحث في موضوع الأداء الكلي للمؤسسة.

## منهج الدراسة

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، إضافة لمنهج دراسة الحالة الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة بعض المعلومات الأخرى في تقييم أدائها المالي، مختارين بذلك مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة.

## هيكل البحث

لدراسة الموضوع دراسة وافية، تناولنا الموضوع في ثلاثة فصول، تسبقهم في ذلك مقدمة وتليهم خاتمة. يتناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، خصص الأول منه لدراسة أداء المؤسسة الاقتصادية من حيث مفهوم الأداء وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه من عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل غير خاضعة لتحكمها. أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة قياس وتقييم الأداء من حيث مفهوم قياس الأداء وتقييمه ومراحل عملية التقييم وخصائص وشروط التقييم الجيد للأداء، كذلك أهمية تقييم الأداء ومعوقاته. أما في معرض المبحث الثالث من هذا الفصل فقد تم تخصيصه لدراسة الأداء المالي وذلك من خلال تحديد الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية وتحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي والتعرف أيضا على مصادر معلومات عملية تقييم الأداء.

أما في الفصل الثاني والمعنون بمعايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي فقد تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث، خصص الأول منه لدراسة التوازن المالي من وجهة نظر التحليل الساكن والتحليل الحركي، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة السيولة واليسر المالي، ليتم في المبحث الثالث دراسة المردودية وإنشاء القيمة. أما في الفصل الثالث والأخير الذي يحتوي على دراسة الحالة فقد تم خلاله إسقاط المعايير الهامة في عملية تقييم الأداء المالي على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، حيث تم التطرق أولا إلى تقديم المؤسسة بشكل موجز، ثم بعد ذلك وفي مبحث أول تم تقييم التوازن المالي للمؤسسة، في حين تم التطرق في المبحث الثاني إلى السيولة واليسر المالي. أما المبحث الثالث فخصص لتقييم مردودية المؤسسة وقدرتها على إنشاء القيمة لأصحاب المؤسسة.

# الفصل الأول

## مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

- المبحث الأول: أداء المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء.
- المبحث الثالث: الأداء المالي.

## الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية

إن الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري للأداء ، فلا يمكن تناول بحث قياس وتقييم الأداء المالي دون الإحاطة بالإطار النظري للأداء . من أجل ذلك سيتم معالجة الفصل الأول بالتطرق أولا إلى مفهوم الأداء بالمؤسسة الاقتصادية مركزين في ذلك على تعريفه ثم يلي ذلك أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، وثانيا سيتم التطرق إلى عملية تقييم الأداء من حيث مدلولها ، ومراحلها أو خطواتها وخصائصها وشروطها، وأهميتها وبعد ذلك معوقاتهما.

وفي الأخير سيتم التطرق إلى الأداء المالي من حيث الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية، وكيفية تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي ومصادر معلومات تقييمه.

فهيكّل هذا الفصل سيكون كما يلي:

المبحث الأول : أداء المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني : قياس وتقييم الأداء.

المبحث الثالث : الأداء المالي.

المبحث الأول : أداء المؤسسة الاقتصادية

إن التطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه. ثم عرض أنواعه وأحيرا وليس آخرا يتم دراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه.

## I - مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والاقتصار عليه يعد غير كافٍ للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث. وقبل التطرق إلى مختلف التعاريف التي تناولته نشير إلى أن معنى الأداء بالنسبة للمسیر يختلف عنه بالنسبة لرجل الاقتصاد، فضلاً عن هذا فالاختلاف قائم حتى داخل المؤسسة<sup>(\*)</sup>.

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة **PERFORMARE** التي تعني إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما. وبعدها إشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة **PERFORMANCE** وأعطتها معناها<sup>(1)</sup>. ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعنى الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بها هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف.

الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك"<sup>(2)</sup>

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

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه "مستوى تحقيق الأهداف"<sup>(3)</sup> وهذا المستوى يقاس باستخدام

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

(1) Abdellatif Khemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 2 ed, Paris, 1976, P. 310.

(2) Ibid, p. 311.

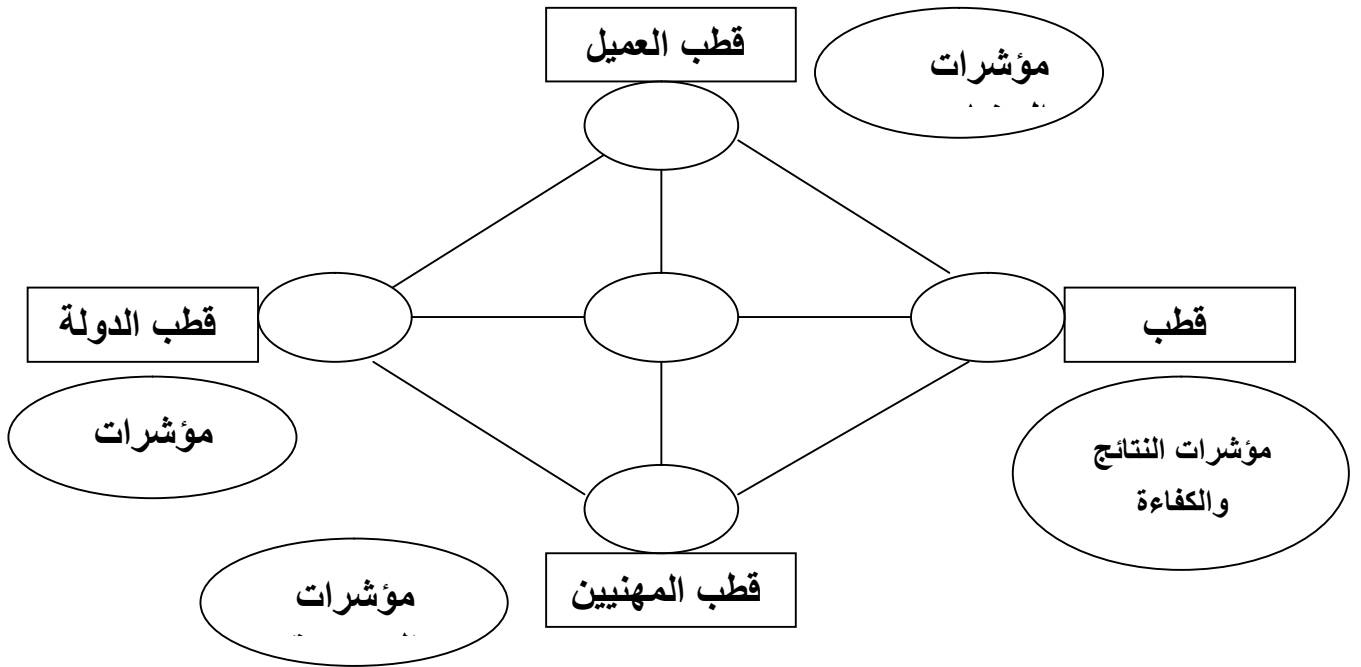
(3) A. Burlaud, J. Y. Eglem, P. Mykita, dictionnaire de gestion. Editions Foucher, Paris, 1995, P.271.

المؤشرات. هذا التعريف يحدّد الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. أين الأداء في مثل هذه الحالة!

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة"<sup>(1)</sup> هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحدّد الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيتهما إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.

ويرى البعض الآخر أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييمه بتعريف وحيد، بل تحديده في استمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو متعدد الأبعاد<sup>(2)</sup> والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: Pierre Voyer, op.cit:

<sup>(1)</sup>R. Brosquet, fondement de la performance humaine dans l'entreprise. les éditions d'organisation, Paris, 1989, p. 11. in

عبد المليك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم». مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص. 87

<sup>(2)</sup>Pierre Voyer, la performance :situation présente et perspective d'avenir.(conférence à L'IGFIE 5/12/2001),([www.IGF.quebec.com/activités/P\\_voyer. Pdh](http://www.IGF.quebec.com/activités/P_voyer. Pdh))



إن الأداء حسب منظور تعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب. القطب الأول يتعلق بالعميل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات، من اجل إرضائهم وكسب ثقتهم، القطب الثاني يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام للموارد المتاحة وهذا يضمن استمرارية المؤسسة . أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين، فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف، الجوا الملائم للقيام بمختلف مهامهم. أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلاً تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب ، المساهمة في زيادة الدخل القومي.. والأداء الكلي هو مجموع الأداءات الأربع.

ما يمكن ملاحظته على هذا المفهوم للأداء هو إمكانية تداركه من خلال النظرة النسقية(نظرة الأنظمة) باعتبار المؤسسة نظام كلي يتشكل من أنظمة تحتية متمثلة في مختلف وظائفها من أفراد، مالية، تجارية، إنتاج، علاقات عمومية والبحث والتطوير فكل نظام تحتي بحاجة إلى تحقيق أداء جيد وحسب هذه النظرة فإن البعد الأول-العملاء- سيدرس في إطار الوظيفة التجارية، أما البعد الثاني-المسيرين- سيدرس من خلال الوظائف ككل أما البعد الثالث -الموظفين- سيدرس في إطار وظيفة الأفراد أما البعد الرابع-الدولة- سيدرس في إطار وظيفة

العلاقات العمومية. بالإضافة إلى التعاريف السابقة، هناك تعريف آخر ورد في **ENCYCLOPÉDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT** وحسب هذا التعريف فإن الأداء دراسته تكون عن طريق الثلاثية : الأهداف- الوسائل- النتائج التي تميز كل منظمة. والأداء يتكون من عنصرين أساسيين هما : الكفاءة والفعالية. الربط بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة يطرح إشكالية الكفاءة المعبر عنها بالسؤال : هل النتائج المتحصل عليها تحققت بأدنى تكلفة؟ والربط بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة : المؤسسة الفعالة هي التي تبين القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة من خلال مسؤوليتها<sup>(1)</sup>.

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

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

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

**الهدف:** هو وضعية مستقبلية تريد المؤسسة الوصول إليها، والهدف له مجموعة من الخصائص هي:

-**الوضوح:** الهدف الواضح هو الهدف الذي له نفس تصور الأفراد.

-**يجب** أو من المفضل أن يكون في شكل رقمي أي قابل للقياس، يسهل عملية الرقابة.

<sup>(1)</sup>Robert le DUFF et al , Encyclopédie de la gestion et du management. Editions Dalloz, Paris, 1999, p.897 .

-الواقعية: تعني قابلية التحقيق.

-المرونة: الهدف المرن هو الهدف الذي يستجيب للتغيرات التي تحدث في المحيط.

-أن يكون الهدف مقصود أي التعمد في تحقيقه.

هذه الخصائص الخمس هي خصائص الهدف في حد ذاته أما الخصائص الثلاثة الموالية هي خصائص

مجمل الأهداف.

-أن تكون الأهداف متكاملة لا متناقضة.

-أن تكون الأهداف مرتبة ومتسلسلة.

-أن تشكل الأهداف فيما بينها شبكة.

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

الموارد المالية : هي الأموال الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

الموارد البشرية : تتمثل في الأفراد ومهاراتهم في القيام بالأعمال المناطة بهم.

الموارد المادية : تتمثل في الآلات، المعدات، الأراضي...

## II - أنواع الأداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء

يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

### II.1 حسب معيار المصدر

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

#### II.1.1 الأداء الداخلي

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا

من التوليفة التالية<sup>(1)</sup>:

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

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

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

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

#### II.1.2 الأداء الخارجي

هو «الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة»<sup>(2)</sup>

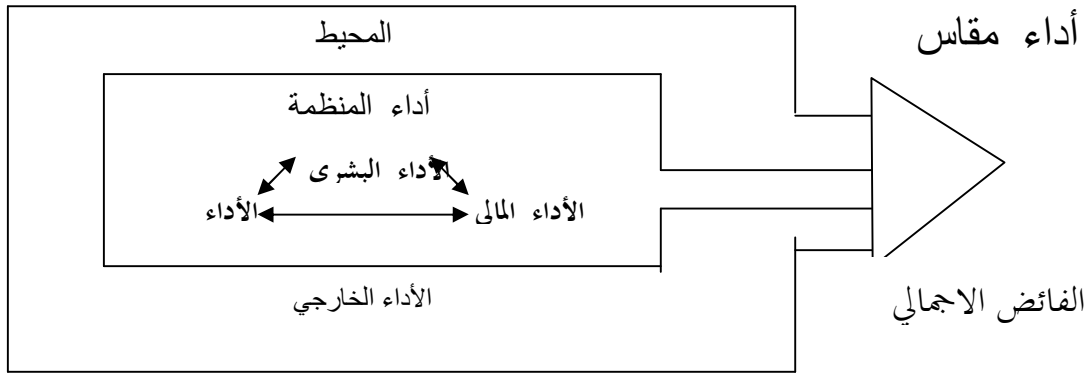
(1) Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, librairie Vuibert, Paris, 1999, p.236.

(2) Ibidem

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

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي :

### شكل رقم(02): الأداء الذاتي والأداء الخارجي



المصدر: Bernard Martory , op. cit , p. 237.

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

## 2.II حسب معيار الشمولية

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

### 1.2.II الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن تتوفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن

(1) عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص.89.

جودة، ومصصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

## II . 2.2 . الأداء الجزئي

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

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

## II . 3 . حسب المعيار الوظيفي

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

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

## II . 3.1 . أداء الوظيفة المالية

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

## II . 3.2 . أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات<sup>(2)</sup>.

## II . 3.3 . أداء وظيفة الأفراد

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة وإستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم

<sup>(1)</sup>(Marcel Laflame ,Le management: approche systémique.gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA,1981,P. 356.

<sup>(2)</sup>Ibid,p. 357.

تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله<sup>(1)</sup>.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية<sup>(2)</sup>: -  
عائد الأفراد.

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

- **التغيبية (ABSENTEISME)**: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل. وقياسها يتم بمجموعة من المؤشرات<sup>(3)</sup> هي:

معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها.

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

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات.

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

- **علاقات أرباب العمل والنقابات** : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة. وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

### III. 3. 4 أداء وظيفة التموين

يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين<sup>(4)</sup>.

### III. 3. 5 أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية: <sup>(5)</sup>

- الجوائز للملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

### III. 3. 5 أداء وظيفة التسويق

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من

<sup>(1)</sup>George R. Terry, Stéphan. G Franclin, les principes du management. Ed economica, 8 ed Paris ,1985, p. 325.

<sup>(2)</sup>Marcel Laflame, op cit, p.p.356..357

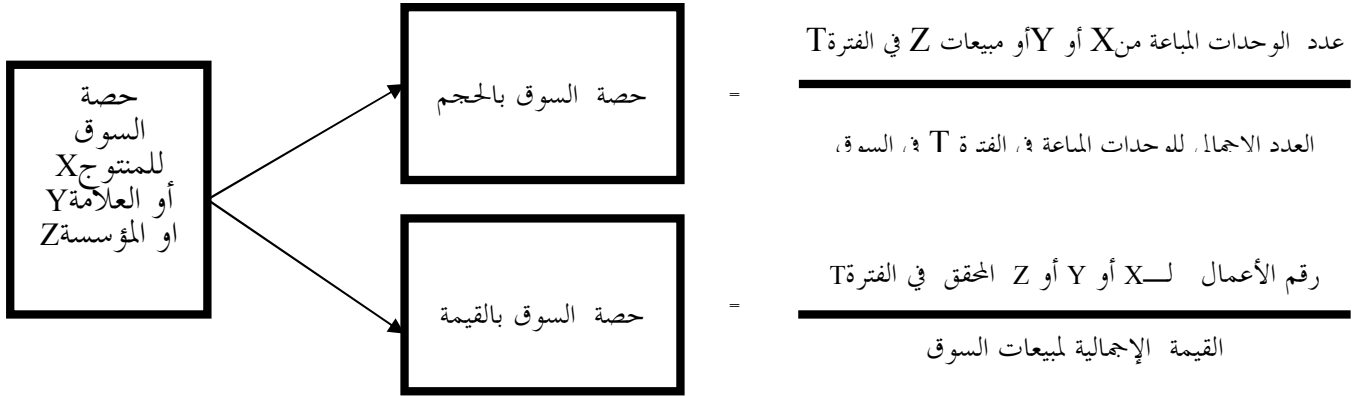
<sup>(3)</sup>Robert le Duff et al, op. cit, P.2.

<sup>(4)</sup> Marcel Laflame, op cit, p.358

<sup>(5)</sup>Ibidem.

خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية: (1)  
**حصة السوق** : مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو علامة أو مؤسسة ويحسب بالعلاقة  
التالية: حصة السوق = مبيعات منتوج أو علامة / المبيعات الإجمالية.  
ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة (2) ويمكن توضيح هذا المؤشر كما يلي:

### الشكل رقم (03) : كيفية حساب حصة السوق



المصدر.: Jaques Lendrevie, Denis Lindon, op cit , p. 66.

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

-السمعة (NOTORIETE): وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

-مردودية كل منتوج.

### II. 3. 7 أداء وظيفة العلاقات العمومية

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين، الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين، الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

### II. 4. حسب معيار الطبيعة

(1)Ibid, P.357 .

(2)Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,Merctor, Editions Dalloz , 6 ed, Paris, 2000, P.64.

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

## II. 1.4. الأداء الاقتصادي

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

## II. 2.4. الأداء الاجتماعي

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيوداً أو شروطاً فرضها عليها أفراد المؤسسة أولاً، وأفراد المجتمع الخارجي ثانياً. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين « الاجتماع مشروط بالاقتصاد»<sup>(2)</sup> وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

## II. 3.4. الأداء التكنولوجي

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

## II. 4.4. الأداء السياسي

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

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

## II. العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلاً عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت

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

عبد A.C.Martient, l'entreprise dans un monde en changement, ed. du seuil-ouvertes, Paris, 1992, P.P 106.108 in عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص.90.

عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية<sup>(1)</sup>

أما البروفيسور R-A-THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات<sup>(2)</sup>. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية<sup>(3)</sup>

أما التقسيم الذي سينتهج في هذا البحث هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

### 1.III. العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها. ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

#### 1.1.III. التحفيز:

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ Mc Clelland، نظرية الانتظار... ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين. ويتمثل التحفيز في المؤسسة «الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف»<sup>(4)</sup>. يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد. ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسير الجوهري في

<sup>(1)</sup> جمال خنشورة «تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد»، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، نوفمبر، 1987، ص.16.

<sup>(2)</sup> Raymond-Alain Thietart, la dynamique de l'homme au travail, les editions. d'organisation, Paris, 1977, P.51.

<sup>(3)</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص.91.94.

<sup>(4)</sup> George R. terry, stephan, G franklin, op. cit, P.348.



عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

### III.2.1. المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات: (1)

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.  
- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

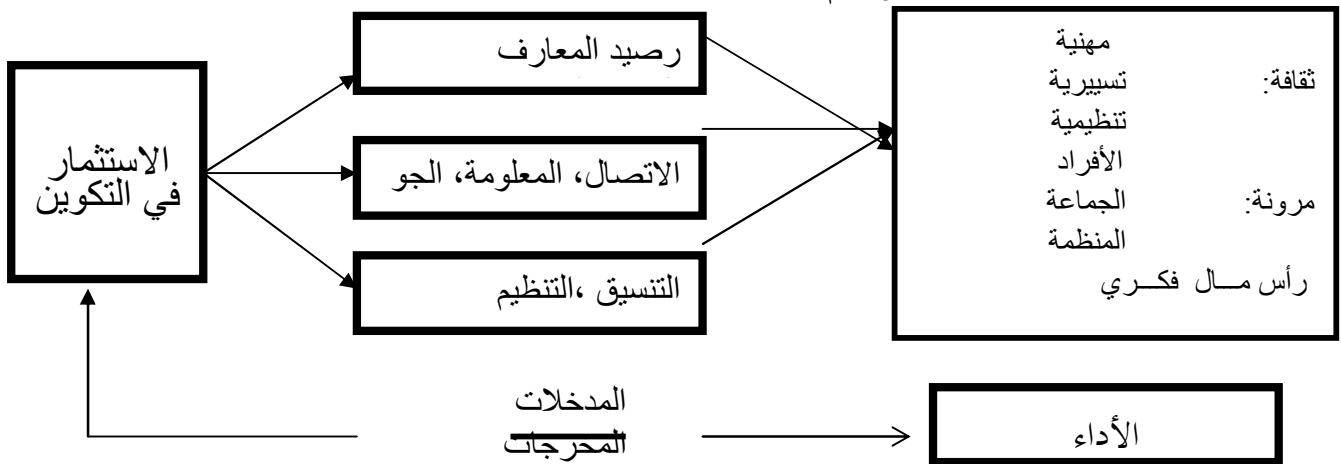
### III.3.1. التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية: (2)

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ويمكن توضيح الدور السابق في الشكل الموالي

شكل رقم (04): التكوين كاستثمار غير مادي



(1) Jaques Aubert et al, les notions de compétence dans les differentes disciplines(<http://www.e-rh.org>)

(2) Bernard Martory, op. cit, P.256

## II.2 العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. فالخيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية<sup>(1)</sup>. وفي حقيقة الأمر هذا التقسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

### III.2.1. العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يتركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين<sup>(2)</sup>.

### III.2.2. عوامل اجتماعية

تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات"<sup>(3)</sup> من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

### III.2.3. عوامل تكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... دور المسير اتجاه هذه العوامل هو البيقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة<sup>(4)</sup>.

### III.2.4. عوامل سياسية وقانونية

(1) عبد الملوك مزهودة، مرجع ذكره، ص. 93.

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

(3) Pierre Bergeron, la Gestion Moderne: Theorie et Cas. Gaetan morin editeur, Quebec, 1993, P.38,

(4) Ibid, P.P.37.38.

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

### المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

بعد تناول أداء المؤسسة في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية لتقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها من ماهيتها، وكيفية القيام بها والخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة، وأهمية التقييم، وأخيراً بعض الصعوبات أو المشاكل التي تقف حجر عثرة عند إجرائها.

هذا المبحث يتناول العناصر السابقة الذكر دون التمييز بين أنواع الأداءات التي يمكن أن تعرفها المؤسسة، أي محاولين التوحيد.

### I- ماهية قياس وتقييم الأداء

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

#### 1.1. قياس الأداء

القياس هو «تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة»<sup>(1)</sup>. إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس المقارنة، تصحيح الانحراف.

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

#### 2.1. تقييم الأداء

قبل البدء في دراسة أو عرض تقييم الأداء يجب الإشارة إلى وجود جدل أو عدم تفاهم تام حول استخدام كلمتي التقييم والتقويم في اللغة العربية، لذلك سيكون استعمال كلمة التقييم في البحث كمرادفة لكلمة التقويم ونفي أي فرق يمكن أن يكون بينهما.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه. تقييم الأداء يعني تقديم حكماً ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل بتقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في

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

ضوء معايير محددة سلفاً<sup>(1)</sup>. من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها «تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً و ثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية»<sup>(2)</sup>. من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو «مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة»<sup>(3)</sup> حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية، ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

وهناك من يرى في عملية التقييم نظام وأن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك «السلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المنظمة»<sup>(4)</sup> ما يمكن ملاحظته حول التعريف أنه ركز على أداء الموارد البشرية دون أن يأخذ بعين الاعتبار الأداءات الأخرى، وأن عملية التقييم تهدف إلى تحسين الأداء أي تحفيز الأفراد للعمل أكثر بدل من تسليط العقوبات على المقصرين.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم ودفن، وحسب هذه التعريف فإن تقييم الأداء «يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الاجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة»<sup>(5)</sup> ما يمكن أن يؤخذ على

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

(2) عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص.95.

(3) شريف باشا، أحمد عيسون حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية. جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، مارس، 1983، ص.6. نقلاً عن: عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي، 92، ص.ص.41.40.

(4) Laurent Belanger et al, G.R. H une approche globale et intégrée , ed gaetan morin, 3 impression, Quebec, 1984, P.172.

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

هذا التعريف هو من غير الممكن اعتبار تقييم الأداء وظيفة إدارية بل هو جزء منها-عملية الرقابة- التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية وهذا هو الشيء لا تحتويه عملية التقييم. مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي : تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

## II عملية تقييم الأداء.

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

عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي: أولا جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانيا قياس الأداء الفعلي، ثالثا مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، رابعا دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

### II.1 جمع المعلومات الضرورية:

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير. بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يوجد تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن يكون اتخاذ القرار دون توفر معلومات ولا يمكن أن تكون رقابة دون معلومات... فالمعلومات شيء ضروري في التسيير. ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية، وفي الأوقات المناسبة فالمعلومات فضلا عن أهميتها في تقييم الأداء، فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، والحصول على مزايا تنافسية، وتحقيق التنافسية المستدامة للمؤسسة<sup>(1)</sup>

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

#### II.1.1 الملاحظة الشخصية

تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيه، وتعتبر من أقدم وسائل معرفة ما يحدث في المؤسسة، وأثناء الملاحظة يشعر المسؤولون بالرضا عند ملاحظتهم للأعمال تنفذ، والتحدث مع منفيها. مع كل هذا فالطريقة تمثل بعض العيوب كعدم قدرتها على تقديم معلومات كمية ودقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة<sup>(2)</sup>.

#### II.1.2 التقارير الشفوية

(1) Humbert Hescas, Elisabeth Lessa, gestion de l'information. Edition Litec, Paris, 1995, P.20.

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

تعتبر هي الأخرى وسيلة لقياس أداء المؤسسة. وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه. والمثال على هذا النوع من المعلومات هو اللقاء اليومي بين الباعة ورئيسهم المباشر والذي فيه يتم التعرض إلى أهم الإنجازات والمشاكل المعترضة لعملهم، ويجب على المسرين طرح الأسئلة في الأوقات المناسبة للحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة. وعموما هذا المصدر من المعلومات أحسن من الملاحظة الشخصية من حيث كم المعلومات وصحتها<sup>(1)</sup>

## II.3.1. التقارير الكتابية

تستعمل التقارير الكتابية في المؤسسات، وخاصة منها الكبيرة، بشكل واسع للحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بإنجازات المؤسسة. تقدم التقارير الكتابية معلومات و معطيات كاملة، عادة في شكل إحصاءات مفصلة، كلها تشكل سجل دائم يسمح بعملية القياس والمقارنة وإجراء مختلف الدراسات. أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفية والبعض الآخر إحصائية. ومن زاوية يعد البعض منها جزئية أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر تغطي مجمل نشاط المؤسسة. والأمثلة على هذا النوع من مصادر المعلومات كثيرة نذكر منها الميزانية، جدول حسابات النتائج، مبيعات كل منطقة الاشتغال اليومي للآلات...<sup>(2)</sup>

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

## II.2. قياس الأداء الفعلي

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

ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أداؤها بناء على معايير الفعالية والكفاءة<sup>(3)</sup>. مما سبق يتضح أن عملية القياس لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مجموعة من المعايير التي هي الأخرى تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات. ففي هذا المقام نشير إلى وجود فرق بين المعيار والمؤشر، فالأول يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية تقييم الأداء أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعيار، أي أن المعيار يتم قياسه وتفسيره من خلال مجموعة من المؤشرات<sup>(4)</sup>

فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

## II.1.2. مؤشرات قياس الأداء

<sup>(1)</sup>Ibid, P.502.

<sup>(2)</sup>Ibid , P.P.502.503

<sup>(3)</sup> أحمد بن حماد الحمودة، «تقييم الأداء الوظيفي»، دورية الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 2، سبتمبر 1994، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص337.

<sup>(4)</sup>Brigitte Dariath controle de gestion Dunod, Paris,2000,P.P.124.

نحاول أولاً تحديد مفهوم المؤشر ثم بعد ذلك تحديد خصائصه. التعريف الوارد في Encyclopédie de la gestion et du management هو: «المؤشر هو شخص أو شيء ما يقدم المعلومات، وهو كذلك أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة»<sup>(1)</sup> أما التعريف الوارد في Dictionnaire de gestion كان كما يلي: «معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة»<sup>(2)</sup>

من التعريفين السابقين نستخلص بأن المؤشر هو أداة لقياس الأداء، يكون عادة في شكل رقمي ليسمح لمسؤولي المؤسسة مقارنة نتائجها بالمعايير المرجعية.

والمؤشر الجيد الذي يسمح بأن تكون عملية قياس الأداء فعالة وجيدة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص هي: معنوية المؤشر، الوضوح<sup>(3)</sup>، سرعة الحصول عليه، الشمولية<sup>(4)</sup>.

-معنوية المؤشر: ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي نرغب في ملاحظتها.

-الوضوح: وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف ما ذا يعنيه بالضبط وما لا يعنيه.

-سرعة الحصول على المؤشر: هذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيحات اللازمة وفي الوقت المناسب.

-الشمولية: تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة، ومن المستحسن اعتماد المؤسسة على بعض المؤشرات الشاملة التي تسمح بتقديم صورة إجمالية عن نشاط المؤسسة ومثال ذلك بعض مؤشرات الأداء المالي كالقيمة الاقتصادية المضافة.

## II.2.2. أنواع المؤشرات

هناك العديد من المؤشرات، تختلف حسب زاوية النظر أو المعيار المعتمد، وسنحاول تقديم مجموعة منها :

-المؤشرات الشخصية والمؤشرات الموضوعية: المؤشرات الشخصية هي التي ترتبط أو ترجع إلى تصورات وتقييمات الأفراد الذين هم في علاقة مع المؤسسة. فرأي العمال في ظروف العمل داخل المؤسسة يعد من المؤشرات الشخصية، أما المؤشرات الموضوعية هي التي لا يمكن أن تولد تناقض لدى الأطراف المعنية، أي أنها تؤدي إلى نفس النتيجة مهما كان المقيم<sup>(5)</sup>، ومثال ذلك مؤشر الإنتاجية، عدد حوادث العمل داخل المؤسسة، معدل التغيبية...

-المؤشرات النوعية والمؤشرات الكمية: المؤشرات النوعية هي مؤشرات يصعب قياسها في أغلب الحالات ومن أمثلة ذلك: رضا العمال عن ظروف العمل، القدرة على الاتصال، رضا العملاء عن خدمات المؤسسة... أما

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

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

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

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

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

المؤشرات الكمية فتسهل عملية حسابها، وهي على نوعين : المؤشرات المالية (النقدية) والمؤشرات غير النقدية (العينية). النوع الأول يعبر عنه في شكل تكاليف وموازنات... وهي تصلح للمستوى العلوي للتنظيم (الإطارات، الوظائف، المصالح) وهذا يرجع إلى طول مدة حساب التكاليف من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة انشغال الإطارات العليا الذي لا يتمثل في معالجة الانحرافات **ANOMALIE** فوراً بل التفكير في الإجراءات التي تمنعها مستقبلاً. أما المؤشرات العينية التي يتم الحصول عليها بسرعة، تتلاءم مع المستوى التشغيلي الذي يبحث عن التأقلم بسرعة<sup>(1)</sup>. ويمكن كذلك تقسيم المؤشرات العينية إلى مجموعة أخرى نذكر منها ما يلي:

- مؤشرات أداء اليد العاملة المباشرة: الوقت المحقق والوقت المعياري.

- مؤشرات الأمان: عدد حوادث العمل، العدد المتوسط لأيام التوقف بسبب الحوادث...

- مؤشرات أداء الآلات: عدد القطع المصنوعة يومياً، عدد القطع المصنوعة في الوقت المحدد، عدد الأعطال...

- المؤشرات الشاملة والمؤشرات الجزئية: المؤشرات الشاملة حسابها يقدم نظرة كلية عن أداء المؤسسة (النظام الكلي) أما المؤشرات الجزئية فتسمح بقياس كفاءة وفعالية الأنظمة التحتية<sup>(2)</sup>.

### II.3. مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب. فالعقبة التي تواجه المؤسسة في هذه المرحلة هي المرجع الذي تستند إليه في عملية المقارنة. وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمرجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير<sup>(3)</sup>.

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

- أداء الوحدات الأخرى: يمكن اعتبار أداء الوحدات الأخرى مرجعاً مهماً في عملية المقارنة، وحسب هذا المرجع تقوم المؤسسة بمقارنة قيم مؤشراتهما بنظيراتها في المؤسسات الأخرى بشرط تقارب أو تجانس النشاط. أو مقارنة قيم مؤشرات القطاع. هذا النوع من المقارنة يسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة للمنافسين.

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

- المعايير<sup>(\*)</sup>: المعايير هي وحدات تستخدم كمرجع للمقارنة كالتكلفة المعيارية للمادة الأولية واليد العاملة التي تقارن بالاستهلاكات الفعلية ومن ثمة تحديد الانحرافات ودراستها. هذا الأسلوب من المقارنة يسمح بمعرفة فعالية وكفاءة المؤسسة.

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

(2) جمال خنشور، مرجع سبق ذكره، ص. 27.

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

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



## II.4. دراسة الانحراف وإصدار الحكم

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

وفي حقيقة الأمر عملية التحليل تمكن المؤسسة من معرفة مصدر أداؤها، أهو أداء داخلي أو أداء خارجي، فالحكم الجيد على الأداء يجب أن يكون مبني على تحليل الأداء أو الظاهرة إلى غاية الوصول إلى أبعد مؤثراته. ومن الطرق الفعالة في عملية التحليل طريقة الإحلال المتسلسل التي تساعد على تحديد تأثير كل عنصر ينتمي إلى الظاهرة في الانحراف الكلي<sup>(1)</sup>.

### III. خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء

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

#### III.1. خصائص التقييم الجيد للأداء

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية<sup>(2)</sup>.

- **الصدق أو السلامة:** تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة. والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية. مما سبق ذكره يتبين أن التقييم الجيد يجب أن يركز بشكل كبير على المؤشرات الموضوعية.

- **الثبات أو الوفاء:** إن « وفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء»<sup>(3)</sup>، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء -مؤشر نوعي- في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج. الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

(1) عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي، طلبة ماجستير، كلية الحقوق والاقتصاد، جامعة بسكرة، جوان 2002.

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

(3) Ibid,P.176.

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

-الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي...

### III.2. شروط التقييم الجيد للأداء

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

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

-تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطوراتها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

-توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية أن استلزم الأمر في الوقت المناسب<sup>(1)</sup>.

-استمرارية عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه<sup>(2)</sup>. فمثلاً تقييم جودة المنتجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً.

### IV. أهمية تقييم الأداء

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

-المكافأة: بالإضافة إلى الأجر الذي يتحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملاً في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه. ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح. فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة.

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

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

(2) صلاح الدين حسن السبسي، مرجع سبق ذكره، ص. 244.

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

-**التحرك الداخلي:** إن تنقلات الأفراد المتمثلة عموماً في الترقية، التحويل، تخفيض الرتبة، التسريح قليلاً ما تتحدد على أساس الأقدمية في المؤسسات الواعية وخاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات. ففي أغلب الحالات يظهر الأداء كعامل محدد لمختلف التنقلات التي تتم في المؤسسة، فعملية تقييم الأداء تبدو مهمة للغاية عندما يتعلق الأمر بقرارات الترقية والتحويل...<sup>(1)</sup>

-**التدريب:** إن قياس الأداء وتحليل الانحراف يمكن من تحديد أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تحسين. ولتقويم القصور وتحسين الأداء تلجأ المؤسسة إلى تدريب العناصر التي كانت سبباً في حدوث الانحرافات السلبية، ومن المستحسن للمؤسسة أن تجري قياس لأداء المتدربين ثم مقارنته بأدائهم السابق (قبل التدريب) لنفس العمل وتحليل النتائج لاستخدامها في تحسين طرق التدريب نفسها بالإضافة إلى استخدامها في تقييم المتدربين<sup>(2)</sup>.

## V. معوقات عملية التقييم

إن أغلب الصعوبات أو المشاكل التي تصادفها عملية تقييم الأداء هي عراقيل تظهر أو ترتبط بدرجة أولى بعملية تقييم أداء الأفراد وهذا راجع إلى كون وسائل تقييم الأداء هي الأفراد أنفسهم وبالتالي فإن مؤشرات التقييم هي مؤشرات ذاتية تتأثر بخصائص المقوم.

وتظهر هذه المشاكل والصعوبات عندما لا يتمكن القائمين بالتقييم احترام شروط العملية وخصائصها. وتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

-**الترعة المركزية والترعة التطرفية:** تعد الترعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة اتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلاً على درجة متوسط أو حسن. ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على اتخاذ القرارات المتعلقة بشأن تسيير الموارد البشرية كالتكوين، تخطيط الأفراد، الترقية.

أما الترعة التطرفية فهي عكس سابقتها، وتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جداً أو درجات منخفضة جداً، وهي أيضاً تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.

-**أثر الهالة (Halo):** يتمثل في الميل إلى تقديم لجميع جوانب الأداء ملاحظة إيجابية أو سلبية ناتجة عن ملاحظة أو تقييم جانب أو بعض جوانب الأداء فقط، يعني هذا أن الفرد يحصل على تقييم كلي من خلال تقييم جانب معين فقط كالحكم على الأداء الجيد لرجل البيع من خلال قدرته على التفاوض مع العملاء وإغفال بعض جوانب الأداء الأخرى الضرورية.

<sup>(1)</sup> Laurent Belanger et al,op .cit, P.P.173.174.

<sup>(2)</sup> صلاح الدين حسن السبسي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

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

-أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله، ولتوضيح ذلك يضرب المثال التالي: موظفين لهما نفس الأداء وبدرجة متوسطة، الأول يقارن أداءه زملائه المتحصلين على درجة عالية والثاني يقارن أداءه بأداء زملائه المتحصلين على درجة ضعيفة فالأول يعتبر أداءه ضعيف مقارنة بأداء الثاني، وهذا غير صحيح لأنهما لهما نفس الدرجة<sup>(1)</sup>.

-الأولية والحدثة: الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة<sup>(2)</sup>.

### المبحث الثالث: الأداء المالي

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

وسيقسم هذا المبحث كما يأتي:

-الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية.

-تحديد معايير و مؤشرات الأداء المالي.

-مصادر معلومات تقييم الأداء.

#### I. الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

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

#### I.1. السيولة واليسر المالي

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

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

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

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

-**المؤسسة:** تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة، وذلك بعدم تمكين المؤسسة أو السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط كسواء مواد أولية بأسعار منخفضة مقارنة بمستوياتها الحقيقية، الاستفادة من تخفيضات لقاء تعجيل الدفع أو الشراء بكميات كبيرة.

-**أصحاب الحقوق:** تخلق مشكلة نقص السيولة عدة أزمات اتجاه الأطراف التي لها حقوق على المؤسسة. ففي الكثير من المرات يؤدي هذا النقص إلى تأخير تسديد الفوائد، في دفع مستحقات الأجراء، في تسديد ديون الموردين...

-**عملاء المؤسسة:** قد تؤدي هذه المشكلة إلى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر إلى العسر وهذا الأمر ينتج عنه تدهور العلاقة التي يجب على المؤسسة تحسينها وخاصة في ظروف المحيط الحالي. فكل هذه المشاكل المترتبة عن نقص السيولة تفرض على المؤسسة الاهتمام بها وتسييرها بأسلوب جيد<sup>(1)</sup>.

أما اليسر المالي فهو على خلاف السيولة، ويتمثل في قدرة المؤسسة على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها الطويلة والمتوسطة الأجل، فهو يتعلق بالاقتراض الطويل والمتوسط الأجل الذي تقوم به المؤسسة<sup>(2)</sup>.

## 2.1. التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ويمثل «التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها»<sup>(3)</sup>. من التعريف يتضح أن رأس المال الثابت والمتمثل عادة في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة-رأس المال الخاص مضافا إليه الديون الطويلة والمتوسطة الأجل- وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات. وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية<sup>(4)</sup>:

-تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.

-ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.

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

(2) Ibid, P.199.

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

(4) نفس المرجع السابق، ص.259.

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

### I.3. المردودية

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

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

### I.4. إنشاء القيمة

إنشاء القيمة للمساهمين تعني القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة حالياً. والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى ذات مستوى خطر مماثل. فإذا لم يتمكن فريق المسيرين من إنشاء القيمة فإن المستثمرين يتوجهون إلى توظيفات أخرى أكثر مردودية<sup>(2)</sup>.

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

## II. تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي

لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إلا إذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة، واختيار المؤشرات والمعايير لا يتم بأسلوب عشوائي، بل ينبع من المصلحة أو مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها. ومن أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات و المعايير حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح بتحديد المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء الفعلي للمؤسسة. والطريقة التي يركز عليها في أغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية:

**المرحلة الأولى:** تحديد الأهداف والمهام الأساسية.

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

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

(\*) تتمثل هذه الأهداف أو المجالات في: الإنتاجية المردودية، الموارد المالية والفيزيائية، حصة السوق، أداء المسيرين الأفراد، المسؤولية الاجتماعية، للمزيد من التوضيح انظر: Pierre Bergeron, op.cit ,P. 133.

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

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

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

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

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

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

إن هدف السيولة واليسر المالي من الأهداف التي يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي له الأهمية الكافية، لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس. ولبلوغ هذا الهدف لا بد للمؤسسة -كعامل نجاح- أن تحقق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات القصيرة وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الالتزامات الطويلة الأجل. والمؤشرات التي يمكن الارتكاز عليها لمعرفة ما إذا تحكمت المؤسسة في هذا العامل هي تلك التي تعتمد في حسابها على المقارنة بين الأصول السائلة - باعتبارها هي المصدر الأساسي والأول للسيولة - والالتزامات قصيرة الأجل، والمقارنة أيضا بين التدفقات النقدية والالتزامات الطويلة الأجل.

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

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

يعتبر هدف إنشاء القيمة من الأهداف المالية الأساسية والحديثة، وهو هدف للمؤسسة ككل، وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المسيرين بالدرجة الأولى. وخاصة أولئك الذين ينتمون إلى الوظيفة المالية لأنهم مطالبون

بتحقيق عائد جيد من وراء الأموال المستثمرة. وعامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التسيير الجيد لمواردها.

عموماً يمكن الاعتماد على مؤشري القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة لتحديد المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة.

### III. مصادر معلومات تقييم الأداء

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تظم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

#### III. 1. المصادر الخارجية

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

##### III. 1.1. المعلومات العامة

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها<sup>(1)</sup>

##### III. 2.1. المعلومات القطاعية

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

فهذا النوع من المعلومات عموماً تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت...<sup>(2)</sup>

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائباً في معظم الدول النامية كالجزائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جداً.

#### III. 2. المصادر الداخلية

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

(2) Ibid , P.11.



تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق<sup>(1)</sup>

### III. 2. 1. الميزانية

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء.

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

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

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

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر إلتزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى<sup>(2)</sup>

والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية<sup>(3)</sup>. والجدول رقم (01) يوضح مختلف القراءات السابقة الذكر.

### III. 2. 2. جدول حسابات النتائج

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة.

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

#### جدول رقم (01): قراءات الميزانية

القراءة الاقتصادية	الأصول = الاستعمالات	الخصوم = الموارد
القراءة القانونية	الأصول = الممتلكات	الخصوم: مجموعة إلتزامات المؤسسة: الأموال الخاصة (إلتزامات نحو المساهمين)
	(وجود حق الملكية)	

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

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

(3) ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفق، الجزائر، 1991، ص. 11.

الديون (التزامات نحو الغير)		
الخصوم = الأموال الخاصة: ما للمؤسسة محاسبيا	الأصول: مجموع الاستثمارات التي هي بحوزة المؤسسة	القراءة المالية
الديون: ما على المؤسسة		

المصدر: Eric Stéphanly ,op. cit, p63

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

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

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

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

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

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

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

ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدئين أساسيين:

1-الاستغلال العادي وغير العادي : حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط

الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.

2-مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من

التكاليف<sup>(1)</sup>.

### III. 2. 3 الملاحق

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

ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم

هذه الملاحق نوعين من المعلومات :

-المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.

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

-المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.<sup>(1)</sup>

## خلاصة الفصل

يحتوي هذا الفصل على مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية, حيث تم التعرض في المبحث الأول إلى تحديد مفهوم الأداء حيث عرّف بالكفاءة (تحقيق النتائج بأقل التكاليف) والفعالية (القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة), ثم تحديد أنواعه معتمدين في ذلك على معيار المصدر, معيار الشمولية, المعيار الوظيفي, معيار الطبيعة, وبعد هذا تحديد العوامل المؤثرة فيه, حيث صنفت إلى مجموعتين هما : العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والعوامل غير خاضعة لتحكمها

أما المبحث الثاني فقد خصص لقياس وتقييم الأداء, حيث تم التطرق فيه أولا إلى ماهية قياس وتقييم الأداء, وثانيا إلى عملية التقييم, وثالثا إلى خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء, ورابعا إلى أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة, وخامسا إلى معوقات عملية التقييم.

في المبحث الثالث تم التطرق إلى الأداء المالي من خلال تحديد الأهداف المالية (السيولة واليسر المالي, التوازن المالي, المردودية, إنشاء القيمة), ثم تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي, وفي الختام تم التطرق إلى مصادر معلومات تقييم الأداء المالي.

---

<sup>(1)</sup>Georges Depallens .Jean-Pierre Jobard, gestion financière de l'entreprise. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.P.20.

# الفصل الثاني

## معايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي

- المبحث الأول: التوازن المالي.
- المبحث الثاني: السيولة و اليسر المالي
- المبحث الثالث: المردودية و إنشاء القيمة.

لقد تم التطرق في الفصل السابق إلى عنصر مهم وهو منهجية تحديد مؤشرات و معايير تقييم الأداء المالي، و قد تم هناك تحديد معايير تقييم الأداء المالي و أهم المؤشرات المستخدمة في ذلك دون شرح أو تعليق. وسيتم في هذا الفصل تسليط الضوء بالدراسة لهذه المؤشرات من خلال توضيح مفاهيمها و تحديد أهميتها باعتبارها هي حجر الأساس في عملية تقييم الأداء.

إن المؤشرات التي سيتم التطرق إليها في هذا الفصل هي مؤشرات كمية تسهل عملية حسابها، وهي في مجملها مؤشرات مالية أو نقدية و هذا يعود إلى طبيعة المعلومات المعتمد عليها في تقييم الأداء المالي. بالإضافة إلى كون المؤشرات مالية فهي تقدم في صيغ مطلقة أو في صيغ نسبية. بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإن هذه المؤشرات تتسم بالموضوعية، فالنتيجة التي يقدمها المؤشر هي نفسها مهما كان الشخص المكلف بالتقييم، فهي لا تتأثر بذات المقيم.

سيتناول هذا الفصل ثلاث نقاط أساسية تبين أفضل الأدوات التي يمكن استخدامها لتقييم الأداء المالي في

المؤسسات الاقتصادية و هي كما يأتي:

**المبحث الأول: التوازن المالي**

**المبحث الثاني: السيولة و اليسر المالي**

**المبحث الثالث: المردودية و إنشاء القيمة.**



## المبحث الأول: التوازن المالي

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

و سيتم في هذا المبحث دراسة التوازن المالي من خلال منهجين أو دراستين هما:

- الدراسة الساكنة للتوازن المالي.
- الدراسة الحركية للتوازن المالي.

### I. الدراسة الساكنة للتوازن المالي

إن حساب مختلف المؤشرات التي تدرس التوازن المالي انطلاقاً من الميزانية المحاسبية لا يمكن إعطاء تفسيرات دقيقة و وافية، لأن الميزانية المحاسبية لا تعطي أو تعكس الحالة المالية و الفعلية للمؤسسة. و من أجل تخطي هذا الإشكال لا بد من اللجوء إلى مصدر آخر للمعلومات المالية و هو الميزانية المالية التي يتم إعدادها انطلاقاً من الميزانية المحاسبية و بعض المعلومات الملحققة التي تخص عناصر الميزانية المحاسبية.

#### I.1. إعداد الميزانية المالية

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

#### I.1.1 مبادئ إعداد الميزانية المالية

إن تعديل و تصحيح بعض عناصر الميزانية المحاسبية للحصول على الميزانية المالية يتطلب احترام مجموعة من المبادئ هي مبدأ السيولة للأصول، و الاستحقاقية للخصوم بالإضافة إلى احترام مبدأ السنوية، مبدأ القيمة الحقيقية لعناصر الأصول مع التحلي بمبدأ الحذر و الحيطة في التقييم<sup>(1)</sup>.

(1) ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره. ص.12.

**1.1.1.I. مبدأ السيولة للأصول:** وفقا لهذا المبدأ ترتب عناصر الأصول حسب درجة السيولة المتزايدة انطلاقا من أعلى الميزانية. و يقصد بالسيولة القدرة التي يملكها أصل ما ليصبح نقدا و هذا دون انتظار فترة من الزمن، أو فقدان جزء من قيمته، أو تحمل مصاريف تحويله إلى نقد.

**1.1.I.2. مبدأ الاستحقاقية للخصوم :** ترتب عناصر الخصوم وفقا لهذا المبدأ حسب درجة الاستحقاقية المتزايدة انطلاقا من أعلى الميزانية. و أول عنصر متواجد في أعلى الخصوم هو الأموال الخاصة لأنه يتمتع بدرجة إستحقاقية كبيرة أي أن الأموال الخاصة لا يطلبها المساهمين إلا بتوقف المؤسسة عن مزاوله نشاطها أو انسحاب أحد الشركاء.

**1.1.I.3. مبدأ السنوية:** يفيد هذا المبدأ في تحديد السيولة و الاستحقاقية التي تتعدى السنة و تحديد السيولة و الاستحقاقية التي هي أقل من سنة. فهذا المبدأ يمكن المؤسسة فعلا من تحديد مواردها الطويلة و مواردها القصيرة الأجل و تحديد الاستخدامات الطويلة و الاستخدامات القصيرة الأجل.

**1.1.I.4. مبدأ القيمة الحالية:** يفيد هذا المبدأ أن عناصر الأصول تسجل في الميزانية بالقيمة الحقيقية أي ما تساويه فعلا لا بالقيمة المحاسبية. حسب هذا المبدأ فإن عناصر الأصول قد تسجل قيم زائدة أو قيم ناقصة أو قيم معدومة.

**1.1.I.5. مبدأ الحذر أو الحيطه في التقييم:** وفقا لهذا المبدأ، يجب على المؤسسة أن تقيّم عناصر أصولها بشكل موضوعي دون مبالغة في التقييم. و إن وجد سعرين مختلفين لعنصر واحد فإنه يؤخذ بالسعر الأصغر لتفادي تسجيل قيم زائدة و في حقيقة الأمر هي قيم ناقصة أو معدومة.

### **1.1.I.2. التحويل من الميزانية المحاسبية إلى الميزانية المالية (العناصر المعدلة)**

للحصول على الميزانية المالية يجب تحويل و تعديل بعض عناصر الأصول و الخصوم في ظل المبادئ السالفة الذكر<sup>(1)</sup>.

**1.1.I.2.1. تحويل الأصول:** لتعديل و تحويل عناصر الأصول، يستند المحللون الماليون إلى كل من المبادئ التالية: سيولة الأصول، مبدأ القيمة الحالية، مبدأ الحيطه و الحذر و مبدأ السنوية.

و حسب مبدأ السنوية يتم تقسيم الأصول إلى قسمين أساسيين. الأول المتمثل في أعلى الميزانية الذي يضم العناصر التي تستعملها المؤسسة أو تبقى تحت تصرفها لمدة تزيد عن السنة، و يدعى هذا القسم بالأصول الثابتة.

أما القسم الثاني و هو أسفل الميزانية و يضم العناصر التي تستعمل لفترة تقل عن السنة أي تستعمل لدورة واحدة، و يسمى القسم الثاني بالأصول المتداولة.

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

• **مخزون العمل:** و يسمى أيضا بمخزون الأمان، و هو جزء من المخزون - سواء كان بضاعة أو مواد

(1) ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير: تحليل مالي. الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001. ص.ص. 33.29.



أولية ... - الذي يضمن للمؤسسة الاستمرار في مزاولة نشاطها التجاري و الإنتاجي بشكل عادي دون توقف رغم التغيرات التي تطرأ على المخزون في السوق كانهدامه أو ندرته أو ارتفاع أسعاره. فهذا المخزون يبقى باستمرار في المؤسسة لذلك يضم إلى القيم الثابتة.

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

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

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

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

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

- **الأصول المتداولة:** هي جميع عناصر الأصول التي تستعملها لدورة واحدة، و تضم ثلاثة بنود مرتبة حسب درجة سيولتها كما يلي: المخزونان، قيم محققة أو قابلة للتحقيق و تشمل مجموع حقوق المؤسسة مع الغير من زبائن و سندات توظيف و سندات مساهمة التي تقل مدتها عن السنة. و أخيراً قيم جاهزة التي تضم البنك و الصندوق و بعض العناصر من الحقوق التي أصبحت تحت تصرف المؤسسة.

**2.1.2.I. تحويل الخصوم :** لتحويل عناصر الخصوم يجب احترام مبدأ الاستحقاق و مبدأ السنوية. و تقسم

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

الديون القصيرة الأجل:

هي مجموعة الديون التي تستفيد منها المؤسسة لمدة لا تتجاوز السنة، و تتمثل في الموردين، الضرائب الواجبة الدفع، التسبيقات، جزء من النتيجة التي توزع على العمال أو الشركاء ذات المدة القصيرة، مؤونة الأعباء و الخسائر المبررة و التي تدفع في فترة قصيرة بالإضافة إلى عناصر أخرى.

## I.2. رأس المال العامل

قبل تحديد مفهوم رأس المال العامل و أهميته و تحديد كيفية حسابه يجب التكلم عن قاعدة التوازن المالي الدنيا (الأدنى) و تتمثل هذه القاعدة في أن "الموارد المستخدمة لتمويل أصل أو استعمال ما (استثمارات، مخزون، حقوق) يجب أن يبقى تحت تصرف المؤسسة لفترة من الزمن على الأقل مساوية لفترة تلك الأصل".<sup>(1)</sup>

حسب القاعدة السابقة يتبين أن المؤسسة التي ترغب في تحقيق حد أدنى للتوازن المالي يجب أن تمول أصولها الثابتة بأموال دائمة، أما الأصول المتداولة فيجب أن تمول بأموال قصيرة الأجل أي أقل من سنة. و أفضل مؤشر يمكن أن يبين مدى احترام قاعدة التوازن المالي الأدنى و من ثمة تحديد حالة التوازن المالي هو مؤشر رأس المال العامل.

### I. 2.1. مفهوم رأس المال العامل و أهميته

يرتبط مفهوم رأس المال العامل بشدة بمفهوم سيولة الأصول و استحقاقية وسائل التمويل، و انطلاقاً من هذا الارتباط يعرفه *P. Conso* كما يلي: «رأس المال العامل يعبر عن جزء من الأموال المتميز بدرجة استحقاقية ضعيفة و الذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة».<sup>(2)</sup>

من التعريف يتضح بأن رأس المال العامل هو جزء من الأموال الدائمة أي التي تاريخ استحقاقها يتجاوز السنة و الذي يمول بعض عناصر الأصول المتداولة التي يمكن أن تصبح سائلة في فترة تقل عن السنة. و يعرفه البعض بتعريف، لا يختلف عن سابقه في الجوهر، كما يلي: «رأس المال العامل المالي هو فائض الأموال الدائمة التي تمول جزء من الأصول المتداولة الأقل من سنة».<sup>(3)</sup>

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

أما أهميته فتتجلى من خلال الأمان الذي يوفره للمؤسسة. فهو هامش أمان يمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر التي يمكن أن تحدثها بعض عناصر الميزانية الأقل من سنة)<sup>(4)</sup> و تتمثل هذه المخاطر في:

- **الخطر الأول:** يتمثل في إمكانية انخفاض أو تباطؤ دوران بعض عناصر الأصول المتداولة كإنخفاض حجم المبيعات الذي يترتب عليه طول مدة تصريف المخزونات، تأخر تسديد العملاء ما عليهم من إلتزامات أو طلبهم تمديد مدة التسديد ...

<sup>(1)</sup> Georges Depallens, Jean-Pierre Jobard , OP.Cit, P. 271.

<sup>(2)</sup> P. Conso, R. Lavaud, Fonds de roulement et politique financière. Dunod, Paris, 1982, P. 08.

<sup>(3)</sup> Alain Capiez, OP. Cit, P. 40.

<sup>(4)</sup> Georges. Depallens, Jean-Pierre Jobard. OP. Cit, P. 271.

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

### I.2.2. طرق حساب رأس المال العامل

يمكن حساب رأس المال العامل بأسلوبين هما: أسلوب أعلى الميزانية و أسلوب أسفل الميزانية<sup>(2)</sup>.

#### I. 1.2.2. أسلوب أعلى الميزانية: في هذه الحالة فإنه يساوي إلى الفرق بين الأموال الدائمة و الأصول الثابتة.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

= (الأموال الخاصة + الديون الطويلة) - الأصول الثابتة.

هذا الأسلوب يركز على تحديد أصل رأس المال العامل و المتغيرات المحددة له.

و يمكن توضيح الحساب من أعلى الميزانية كما يلي:

**الشكل رقم (05): رأس المال العامل من أعلى الميزانية**

الأموال الدائمة	الأصول الثابتة
	رأس المال العامل

المصدر: Josette Peyrard, OP. Cit, P. 128

#### I.2.2.2. أسلوب أسفل الميزانية: في هذه الحالة يساوي رأس المال العامل إلى الفرق بين الأصول المتداولة و

الديون قصيرة الأجل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل

= (المخزونات + قيم محققة + قيم جاهزة) - الديون قصيرة الأجل

يبين هذا الحساب هدف رأس المال العامل و هو تمويل جزء من دورة الاستغلال، و يمكن توضيح هذا الحساب

كما يلي:

**الشكل رقم (06): رأس المال العامل من أسفل الميزانية**

الديون القصيرة الأجل	الأصول المتداولة
رأس المال العامل	

المصدر: Ibid, P. 129

<sup>(2)</sup> Josette Peyrard, OP. Cit, P. 128.

### I. 3.2. العوامل المؤثرة في مستوى رأس المال العامل

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

تنتمي تلك العناصر إلى الأموال الدائمة أو إلى الأصول الثابتة فقط. لأن العناصر التي تحتويها الأصول المتداولة و الديون قصيرة الأجل تغييرها لا يؤثر في رأس المال العامل، فزيادة عنصر من عناصر الأصول المتداولة يؤدي إما إلى نقصان عنصر آخر منها، و إما إلى زيادة عنصر من الديون قصيرة الأجل. فمثلا بيع جزء من الإنتاج التام – أي نقص في المخزونات – يؤدي إلى زيادة في قيمة العملاء أو أحد التقديرات. (1)

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

#### الجدول رقم (02): العناصر المؤثرة في رأس المال العامل

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

المصدر: Ibidem

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

### I. 3.1. الاحتياجات من رأس المال العامل

(1) Ibid, P.P. 129.130.

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

### 1.3.I مفهومه

يرتبط الاحتياج من رأس المال العامل ارتباطاً شديداً بدورة الاستغلال، لذا يصعب إدراك مفهومه إلا باستعراض هذه الأخيرة. تتمثل دورة الاستغلال في الفترة الزمنية التي تنحصر بين لحظة عملية شراء المواد الضرورية لسير النشاط و لحظة تحصيل المؤسسة نقداً ما لها من حقوق على عملائها<sup>(1)</sup>. و أثناء هذه الفترة تقوم المؤسسة بمجموعة من الأنشطة هي: التخزين، الإنتاج، البيع. الفترة الزمنية المنحصرة بين لحظة الشراء و لحظة التحصيل النقدي تمثل احتياج التمويل أو احتياج الاستغلال الذي قد يطول و قد يقصر و هذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

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

يتمثل احتياج رأس المال العامل ( $BFR$ ) في الجزء من احتياج التمويل الناجم عن الأصول المتداولة باستثناء القيم الجاهزة (المخزون والقيم محققة) غير مغطى بالديون قصيرة الأجل (موارد الدورة). و يضم هذا الاحتياج عنصرين هما: احتياج رأس المال العامل للاستغلال ( $BFRE$ ) و احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال ( $BFRHE$ )<sup>(2)</sup>. النوع الأول مرتبط بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة أي يرتبط مباشرة بالنشاط العادي، أما النوع الثاني فهو استثنائي غير متكرر لا يرتبط بالنشاط العادي للمؤسسة.

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

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

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

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

ص : هي مدة تسديد العملاء.

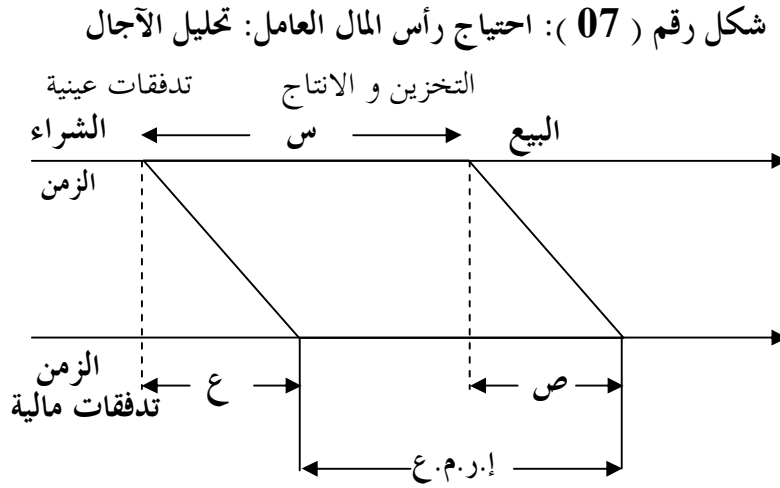
ع : هي مدة تسديد ديون الموردين.

إذن :  $BFR = س + ص - ع$

<sup>(1)</sup> A. Burlaud, J.Y. Eglem, P. Mykita, O.P. Cit, P. 138.

<sup>(2)</sup> Gilles. Bressy, Christian. KonKuyt, OP. Cit, P. 132.

و يمكن توضيح دورة الاستغلال و احتياج رأس مال العامل كما في الشكل الموالي:



المصدر: Pierre Paucher, Mesure de la performance financière de l'entreprise. O.P.U, Alger 1993, P. 104.

### 2.3.I طرق حسابه

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

#### 1.2.3.I طريقة دراسة الميزانية

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

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

احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

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

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

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

### I. 2.2.3. طريقة رأس مال العامل المعياري

وضعت هذه الطريقة من طرف خبراء المحاسبة بفرنسا، و تسمى أيضا بالطريقة المعيارية. و تقدم هذه الطريقة نتائج أدق من نتائج طريقة دراسة الميزانية، و الأساس الذي تبني عليه هذه الطريقة هو وجود فوارق زمنية بين التدفقات الداخلة و التدفقات الخارجة من النقدية<sup>(1)</sup> و ليس كل تدفق له علاقة مع الخزينة يؤخذ بعين الاعتبار لكن تدفقات الخزينة المعنية هي تلك التي في علاقة مع عناصر احتياج رأس مال العامل، و تتمثل هذه العناصر بصفة عامة في البضاعة، المواد الأولية، المنتجات التامة، المنتجات نصف مصنعة، العملاء و أوراق القبض، الموردون و أوراق الدفع.

و حسب هذه الطريقة يجب حساب نسبتي لكل عنصر من عناصر احتياج رأس مال العامل و هما<sup>(2)</sup>:

-نسبة مدة دوران أو مدة تسديد، معبر عنهما بالأيام.

-معامل ترجيح الذي يعبر عنه بنسبة كل عنصر إلى رقم الأعمال خارج الرسم.

حساب مدد الدوران و مدد التسديد:

(ف1) : مدة دوران البضاعة = (متوسط البضاعة/البضاعة المستهلكة) x 360 يوم.

(ف2) : مدة دوران المواد الأولية = (متوسط المواد الأولية/مواد أولية مستهلكة خلال الدورة) x 360 يوم.

(ف3) : مدة دورات المنتجات نصف مصنعة و الجارية = (متوسط مخزون الحسابين: ح/33 و ح/34/قيمة إنتاج الدورة) x 360 يوم.

(ف4): مدة دوران المنتجات التامة = (متوسط مخزون المنتجات التامة/رقم الأعمال خارج الرسم) x 360 يوم.

(ف5): مدة تسديد العملاء = [(العملاء + أوراق القبض)/رقم الأعمال بالرسم] x 360 يوم.

(ف6): مدة تسديد الموردين = [(الموردين + أوراق الدفع)/المشتریات بالرسم] x 360 يوم.

حساب معاملات الترجيح:

1م: معامل ترجيح البضاعة = تكلفة شراء البضاعة/رقم الأعمال خارج الرسم.

2م: معامل ترجيح المواد الأولية = تكلفة شراء المواد المستهلكة/رقم الأعمال خارج الرسم.

3م: معامل ترجيح المنتجات نصف مصنعة و الجارية = تكلفة المنتجات نصف مصنعة و الجارية/رقم الأعمال خارج الرسم.

4م: معامل ترجيح المنتجات التامة = تكلفة إنتاج المنتجات المباعة/رقم الأعمال خارج الرسم.

<sup>(1)</sup> Patrice Vizzavona, *Gestion financière*. Berti Editions, 8<sup>ème</sup> ed., Alger, 1993, P. 295.

<sup>(2)</sup> Josette Peyrard, O.P. cit, P.P. 139-140.

5م: معامل ترجيح العملاء = رقم الأعمال بالرسم/رقم الأعمال خارج الرسم.

6م: عامل ترجيح الموردين = المشتريات بالرسم/رقم الأعمال خارج الرسم.

انطلاقا من العناصر السابقة فإن احتياج رأس المال العامل بالزمن يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{إ ر م ع بالزمن} = [(1م \times 1ف) + (2م \times 2ف) + (3م \times 3ف) + (4م \times 4ف) + (5م \times 5ف) - (6م \times 6ف)] \text{ يوم}$$

أما بالقيمة فإنه يحسب بالعلاقة الموالية<sup>(1)</sup>:

$$\text{إ ر م ع بالقيمة} = \text{إ ر م ع بالزمن} \times (\text{رقم الأعمال خارج الرسم} / 360 \text{ يوم}).$$

من استعراض الطريقة المعيارية، يلاحظ أنها لم تأخذ بعين الاعتبار جميع عناصر احتياجات الدورة و موارد الدورة،

لذا ففي حالة وجود هذه العناصر فإن احتياج رأس مال العامل بالقيمة يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{إ ر م ع بالقيمة} = \text{إ ر م ع بالزمن} \times (\text{رقم الأعمال خارج الرسوم} / 360 \text{ يوم}) + \text{احتياجات الدورة الأخرى} - \text{موارد الدورة الأخرى}.$$

كتقييم لهذه الطريقة فهي طريقة تعطي نتائج دقيقة اعتمادا على قيم متوسطة، أما ما يعاب عليها هو عدم

إمكان تطبيقها في المؤسسات ذات النشاط الموسمي، فالطريقة تفترض انتظام النشاط.

#### 4.I. الخزينة

لقد عرّف مجلس خبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين (O.E.C.C.A.) بفرنسا الخزينة على أنها الفرق بين

الأصول ذات السيولة الفورية و الديون ذات الاستحقاقية الحالية<sup>(2)</sup>. أي أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى

سيولة فهو عنصر إيجابي في الخزينة، و أي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها.

حسب التعريف فإن الأصول ذات السيولة الفورية في الميزانية المالية تتمثل في القيم الجاهزة أما الديون

ذات الاستحقاقية الحالية فتتمثل في السلفات المصرفية. إذن فالخزينة تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الخزينة} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}.$$

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

$$\text{لدينا: الأصول} = \text{القيم الثابتة} + \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم محققة} + \text{قيم جاهزة} \dots \dots (1)$$

$$\Leftarrow \text{القيم الجاهزة} = \text{الأصول} - (\text{القيم الثابتة} + \text{قيم الاستغلال} + \text{قيم محققة})$$

$$\text{الخصوم} = \text{الأموال الدائمة} + \text{الديون القصيرة الأجل} + \text{السلفات المصرفية} \dots \dots (2)$$

$$\Leftarrow \text{السلفات المصرفية} = \text{الخصوم} - (\text{الأموال الدائمة} + \text{الديون القصيرة الأجل})$$

$$\text{الأصول} = \text{الخصوم} \dots \dots (3)$$

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

<sup>(1)</sup> Dominique Pestreroire, *La gestion financière en 12 questions de cours*. Ed. organisation, Paris 1989, P. 56. in ملكة زغيب. "أدوات التحليل المالي في المؤسسات الصناعية العمومية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 97، ص.52.

<sup>(2)</sup> Alain Capiez. O.P. cit P. 44.



الخزينة = [الأصول - (القيم الثابتة + قيم الاستغلال + قيم محققة)] - [الخصوم - (الأموال الدائمة + الديون القصيرة الأجل)].

= 0 رأس مال عامل دائم - احتياج رأس مال العامل

**الخزينة = رأس مال عامل - احتياج رأس مال**

و منه :

١.١٠

فالخزينة هي مجموعة الأموال السائلة التي تحت تصرف المؤسسة، لذلك فهي على درجة كبيرة بالنسبة للمؤسسة للتعبير عن توازنها المالي و سيولتها. و يمكن أن تأخذ ثلاث حالات هي:

خزينة سالبة و هذا يدل على أن احتياج رأس المال العامل يفوق رأس المال العامل و هذا دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة، و يفرض عليها هذا الاحتلال الاقتراض و الذي قد يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة رأس المال العامل و ذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة. و في بعض الأحيان يؤدي هذا الاحتلال إلى الإفلاس.

خزينة موجبة تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل و هذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، و لكن كلما كان الفرق كبيرا دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جديدة.

خزينة معدومة و تعني أن رأس مال عامل و احتياج رأس مال عامل متساويين، و هذا يدل على توازن مالي مثالي لأن المؤسسة تستطيع مواجهة احتياجات التمويل و في نفس الوقت لا تتوفر على أموال سائلة ستجمد إن وجدت.

## II. الدراسة الديناميكية للتوازن المالي

إن الميزانية المالية و رأس المال العامل و الاحتياج منه و الخزينة هي مؤشرات لتحليل ساكن، أي أنها تقدم صورة عن المؤسسة في لحظة معينة و ليست عن فترة معينة. فتقييم التوازن انطلاقا من هذه المؤشرات هو تقييم ساكن غير كافي، بل لا بد على المقيم أن يدرس التوازن دراسة ديناميكية، أي أن يبحث عن ما تم خلال فترة زمنية معينة و الأسباب المؤدية إلى ذلك.

و من الأدوات المالية المفيدة لدراسة التوازن المالي للمؤسسة دراسة حركية، نجد ما يسمى بجدول التمويل أو ما يسميه البعض بجدول الموارد و الاستخدامات أو جدول التدفقات.

و بغية للاختصار فسوف يتم التطرق إلى جدول التمويل حسب *P.C.G.* و جدول التدفقات المالية لصاحبه

*G de Murard* \*

### 1.II. جدول التمويل حسب *P.C.G.* (*Plan comptable général*)

(\*) هناك العديد من النماذج يمكن تصنيفها في أربعة أصناف أنظر Georges Depallens, Jean-Pierre Jobard. O.P. Cit, P.P. 359.380.

عرف هذا الجدول بعدة تسميات، ففي فرنسا نجد مركز الميزانيات لبنك فرنسا يطلق عليه تسمية جدول الموارد و الاستخدامات و المخطط المحاسبي العام (P.C.G.) يطلق عليه تسمية جدول التمويل و البعض الآخر يسميه بجدول التدفقات.

## 1.1.II. مفهوم جدول التمويل

هناك العديد من الجهات التي حاولت تعريف جدول التمويل. فمركز الميزانيات لبنك فرنسا الذي يفضل استخدام عبارة جدول الموارد و الاستخدامات عرفه كما يلي: "جدول الموارد و الاستخدامات يوضح الاستخدامات الجديدة للدورة، بمعنى احتياجات التمويل الناشئة خلال تلك الدورة، و وسائل التمويل المستخدمة لذلك، و يوضح أيضا التأثير النهائي لمختلف العمليات المحققة على خزينة المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

أما موسوعة المحاسبة فتعرف "جدول التمويل بأنه جدول الاستخدامات و الموارد الذي يفسر تغيرات الذمة المالية للمؤسسة خلال السنة المرجعية"<sup>(2)</sup>. و هو نفس التعريف المعتمد من طرف مخطط المحاسبة العام (PCG).

أما مجلس خبراء المحاسبة و المحاسبين المعتمدين (O.E.C.C.A.) ذهب إلى أن "جدول التمويل يصف الكيفية التي من خلالها تتمكن موارد المؤسسة من مواجهة احتياجاتها أثناء دورة الاستغلال"<sup>(3)</sup>. من التعاريف السابقة يتضح أن جدول التمويل يفسر كيفية حدوث التغيرات على الذمة المالية للمؤسسة خلال فترة من الزمن، فهو يوضح بدقة كيفية إنتقال الميزانية الافتتاحية للمؤسسة إلى الميزانية الختامية. و يمكن توضيح العلاقة الموجودة بين جدول التمويل و الميزانيتين و بعض المفاهيم كما في الشكل رقم (08).

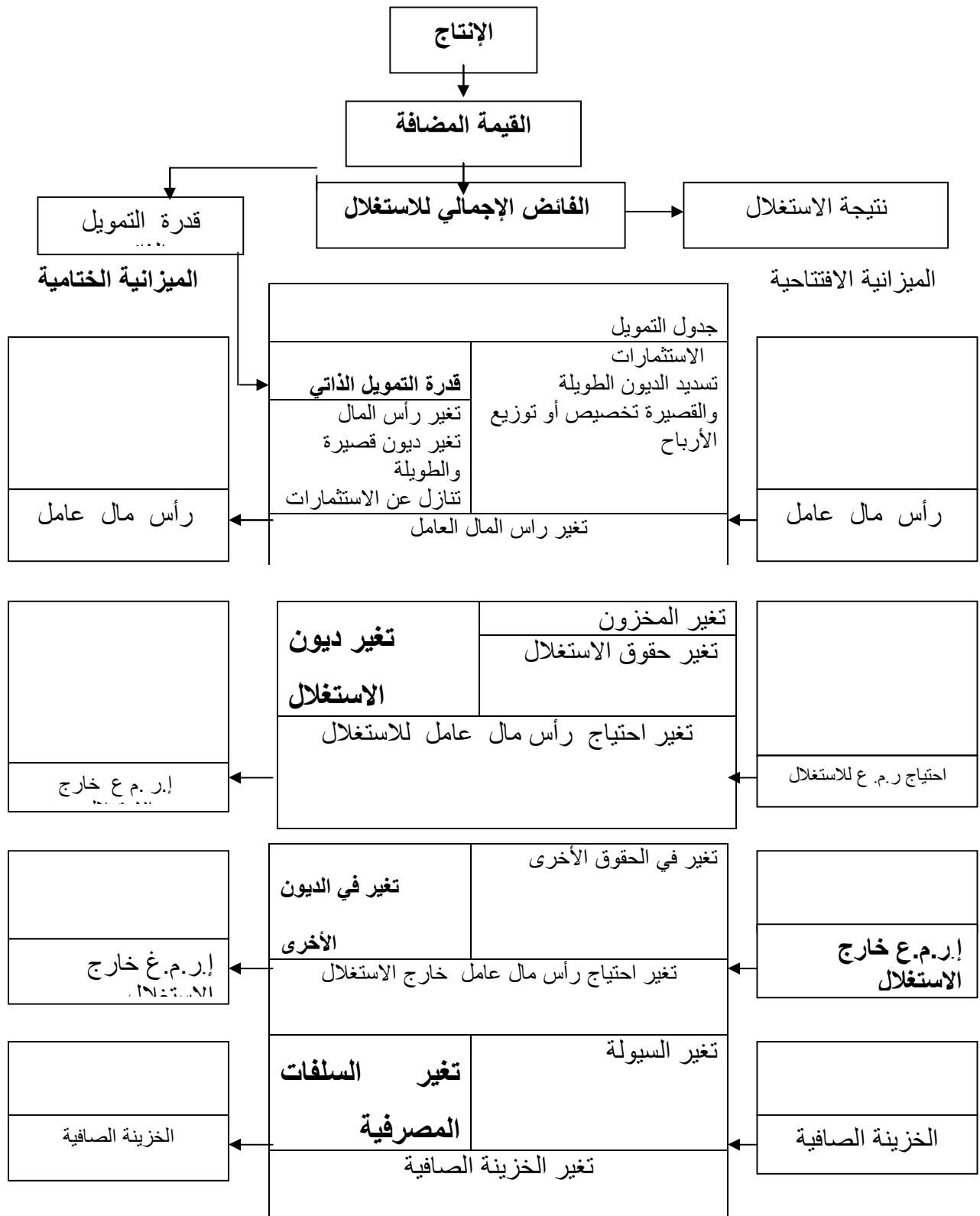
من الشكل يتضح أن جدول التمويل يركز على فكرة قدرة التمويل الذاتي الذي يتم حسابها انطلاقا من جدول حسابات التناجح، وكذلك يميز بين ما هو تابع للاستغلال و ما هو خارج عن الاستغلال، أي أنه يستند إلى التحليل الوظيفي.

<sup>(1)</sup> Georges. Depallens, Jean-Pierre Jobard. OP. Cit, P.353.

<sup>(2)</sup> Ibidem.

<sup>(3)</sup> Ibidem.

شكل رقم (08) : علاقة جدول التمويل بالميزانيتين حسب PCG



## II.1.2: هيكل جدول التمويل حسب P.C.G

يتكون جدول التمويل حسب المخطط العام للمحاسبة من جزأين أساسيين:

- جدول يبين الموارد الدائمة لدى المؤسسة والاستخدامات الطويلة المدى فهو إذن مرتبط بالجزء العلوي للميزانية. والفرق بين الموارد الدائمة والاستخدامات الطويلة يعطي التغير في رأس المال العامل والذي قد يكون مورداً للدورة أو استخداماً لها.

- جدول يفسر كيفية استعمال رأس المال العامل فهو مرتبط بالجزء السفلي للميزانية.

وهناك أسلوبين لتقديم جدول التمويل هما: جدول التمويل في شكل حساب و جدول التمويل في شكل قائمة، هذا الأخير يعرض عناصر الموارد والاستخدامات بشكل أفضل من نظيره<sup>(1)</sup>

### II.1.2.1. جدول الموارد والاستخدامات في شكل قائمة

يتم إعداد هذا الجدول انطلاقاً من ميزانيتين ماليتين متتابعتين و جدول حسابات النتائج وبعض الجداول التي تنشر ضمن الملحق كجدول الاهتلاكات و جدول الاستثمارات.

أول خطوة لإعداد الجدول هي إعداد ميزان التغيرات أو الميزانية التفاضلية التي تعبر عن التغير الذي يطرأ على عناصر الميزانية بين سنتين متتاليتين، أما الخطوة الموالية هي تصنيف التغير الطارئ في عناصر القسم العلوي للميزانية إلى مورد أو إلى استخدام. وللتمييز بين ما هو مورد وما هو استخدام، فإن كل زيادة في عناصر الأصول وكل انخفاض في عناصر الخصوم يمثل استخداماً. أما كل زيادة في عناصر الخصوم أو كل انخفاض في عناصر الأصول فهي تمثل مورداً للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

وبعد تحديد مجموع الموارد الدائمة ومجموع الاستخدامات الدائمة يتم تحديد التغير في رأس المال العامل وفقاً للعلاقة: التغير في ر.م.ع = موارد دائمة - استخدامات دائمة.

وتشمل الموارد الدائمة كل من العناصر<sup>(3)</sup>

- موارد داخلية تتمثل في قدرة التمويل الذاتي، هذا الأخير يضم مجموعة من العناصر:

- قيمة الإهلاكات الخاصة بالقيم الثابتة باستثناء تلك التي تتعلق بالمصاريف الإعدادية
- نتيجة الاستغلال للدورة.
- المؤونات ذات الطابع الاحتياطي أو المؤونات الصافية.

<sup>(1)</sup> Ibid, p.187.

<sup>(2)</sup> Josette Peyrard , OP cit , p.154.

<sup>(3)</sup>ناصر داددي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره، ص.ص، 52.51.

- القيمة الباقية للاستثمارات المتنازل عنها.
- إيرادات التنازل عن الاستثمارات (تطرح).
- إعانات محصلة للاستثمار (تطرح).

وتحسب قدرة التمويل الذاتي بالعلاقة:

ق.ت.ذ = النتيجة + الاهتلاكات والمؤونات + القيمة الباقية للاستثمارات المتنازل عنها - إيرادات التنازل عن الاستثمارات - إعانات محصلة للاستثمار.  
- موارد خارجية وتتكون من:

- التنازل عن الاستثمارات المادية والمعنوية.
- ارتفاع في رأس مال المؤسسة.
- الزيادة المتحصل عليها في الديون الطويلة والمتوسطة الأجل (المالية).

أما الاستخدامات الدائمة فتتكون من:

- زيادة الاستثمارات المعنوية كالمصاريف التمهيدية وشهرة المحل.
- زيادة الاستثمارات المادية.
- حيازة حقوق استثمار جديدة.
- التخفيض من الأموال الدائمة.
- توزيع النتائج.
- تسديد الديون الطويلة والمتوسطة الأجل (المالية).

وجداول الموارد والاستخدامات في شكل قائمة يأخذ الشكل المقدم في الصفحة الموالية.

## II.1.2.2. جدول يوضح استخدام رأس المال العامل

محتوى هذا الجدول هو تحليل وتفسير العوامل التي أدت إلى تغيرات رأس المال العامل، هذه العوامل يمكن تصنيفها في ثلاث عوامل أساسية: تغيرات الاستغلال وتغيرات خارج الاستغلال والتغير الصافي للخزينة، وعليه فيمكن تفسير التغير في رأس مال العامل بالعلاقة التالية:  $\Delta = \text{ع.م.ع} - \Delta = \text{إ.ر.م.ع} + \Delta = \text{إ.ر.م.ع} - \text{ع.م.ع}$ .  
إ.خ.ص.

أي أن التغير في رأس المال العامل يساوي إلى المجموع الجبري للتغيرات في الاحتياج من رأس المال العامل للاستغلال ورأس مال عامل خارج الاستغلال والخزينة الصافية.

ويعتبر احتياجاً للدورة من رأس المال العامل كل زيادة تحصل في عناصر الأصول المتداولة وكل نقصان يحصل في الديون قصيرة الأجل ويعتبر مورداً صافياً لرأس المال العامل كل زيادة تطرأ على الديون القصيرة وكل نقصان يطرأ على الأصول المتداولة. وللتمييز بين ما هو مورد للدورة وما هو احتياج لها توضع إشارة (+) أمام المورد وإشارة (-) أمام الاحتياج<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Georges Depallens. Jean -Pierre Jobard, op.cit, p. 201.

جدول رقم (03): جدول الموارد والاستخدامات حسب P.C.G

ن	جدول التمويل في شكل قائمة، الجزء الأول
.....	الموارد الدائمة: قدرة التمويل الذاتي لدورة الاستغلال التنازل عن الاستثمارات: - المعنوية - المادية. التنازل عن الاستثمارات المالية أو التخفيض منها. زيادة الأموال الخاصة: - زيادة في رأس المال أو المساهمات. - زيادة في الأموال الخاصة الأخرى. الزيادة في الديون المالية (الطويلة والمتوسطة)
	<b>I: مجموع الموارد</b>
.....	الاستخدامات الثابتة: توزيعات النتائج خلال دورة الاستغلال حياسة عناصر الأصول الثابتة: - أصول ثابتة معنوية - أصول ثابتة مادية - أصول ثابتة مالية تكاليف موزعة على عدة سنوات تخفيض في الأموال الخاصة تسديد الديون المالية (الطويلة والمتوسطة)
	<b>II: الاستخدامات</b>
	تغير في رأس المال العامل: (II-I) II < I: مورد صافي. II > I: استخدام صافي

المصدر: A.Burlaud, J.Y.Eglen, P.Mykita.op.cit., p.348.

ويمكن تقديم هيكل جدول استخدام تغير رأس المال العامل كما هو موضح في الصفحة الموالية.  
وما تجدر الإشارة إليه هو أن هذا الجدول يركز على التحليل الوظيفي، أي يميز بين ما هو تابع للاستغلال وما هو خارج عن الاستغلال، وهو إذن يحتاج إلى نظام محاسبي مطور لأن الأنظمة التقليدية لا تتمكن من ذلك.

جدول رقم(04): جدول استخدام تغير رأس مال العامل

ن	جدول التمويل في شكل قائمة، الجزء الثاني
.....	<b>تغيرات الاستغلال:</b> -تغيرات أصول الاستغلال -المخزونات -حسابات الزبائن -تسيقات وحقوق استغلال أخرى تغير ديون الاستغلال: -تسيقات محصل عليها وديون الاستغلال الأخرى -ديون الموردين
.....	(I)-احتياج الدورة من رأس مال العامل للاستغلال أو فائض رأس مال عامل للاستغلال
.....	<b>تغيرات خارج الاستغلال:</b> -تغيرات العناصر المدنية الأخرى -تغيرات العناصر الدائنة الأخرى
.....	(II)-احتياج الدورة من رأس مال العامل خارج الاستغلال أو فائض رأس مال عامل خارج الاستغلال
.....	<b>تغيرات الخزينة:</b> -تغير القيم الجاهزة -تغير السلفات المصرفية
.....	(III) تغير صافي للخزينة.
.....	تغير استخدام رأس مال العامل (III+ II +I) استخدام صافي أو مورد صافي

المصدر: Ibid , op. cit. 349.

## 3.1.II أهمية جدول التمويل

- يعتبر أداة مهمة للتحليل والرقابة للمؤسسة، فإعداد هذا الجدول يسمح بالإجابة عن العديد من الأسئلة المرتبطة أساسا بتمويل المؤسسة والأسئلة التي يجيب عنها هي من النوع<sup>(1)</sup>:
- هل يولد نشاط المؤسسة موارد كافية؟
  - أي نوع من التمويل حققته المؤسسة؟ والإجابة عن هذا السؤال تبين مدى اعتماد المؤسسة على مواردها الذاتية ومدى اعتمادها على موارد خارجية كالقروض...
  - كيف هو تطور الديون؟
  - من أين تأتي موارد المؤسسة الجديدة؟ من نشاطها أو من التنازل عن الاستثمارات أو من المساهمين أو من القروض التي تمنحها البنوك؟
  - هل تمكنت الموارد الجديدة من تمويل الاستخدامات الجديدة المتمثلة عموما في توزيع الأرباح، الحيازة على الاستثمارات، تسديد الديون...؟
  - هل التغير الحاصل على مستوى احتياج رأس المال العامل والخزينة يمثل موردا أو استخداما بالنسبة للدورة؟
  - كل الأسئلة السابقة تبين مدى أهمية جدول التمويل في دراسة تمويل المؤسسة وكذا توازنها المالي.

## 2.II جدول التدفقات المالية لعدة سنوات (T.P.F.F)\*

عرض هذا الجدول لأول مرة سنة 1977 من قبل *G. de Murard*، ويستحسن أن يكون مصاحبا لجدول التمويل، لأن هذا الأخير يصف تطور هيكل التمويل خلال السنة وجدول التدفقات المالية يسمح بتحديد أسباب هذا التطور. ومن الأفضل إعداد هذا الجدول لمجموعة من السنوات المتتالية والتي تفوق أو تساوي الأربع.

## 1.2.II هيكل جدول التدفقات المالية لعدة سنوات

- يقسم جدول التدفقات المالية إلى أربعة أقسام كبرى
- تدفقات النتيجة وهي التي تحدد نمو المؤسسة.
  - تدفقات الاستغلال التي تساهم في التمويل الداخلي للنمو، هذا الأخير يتم تحقيقه بواسطة الاستثمارات.
  - تدفقات الاستدانة أو الاقتراض التي تسمح بالوصول إلى الرصيد المالي.
  - التدفقات الباقية والتي تحدد تغير السيولة أو المتاح.

والشكل الأصلي لجدول التدفقات المالية الذي قدمه *G. de Murard* موضح في الجدول رقم (05)

## 2.2.II تفسير جدول التدفقات المالية

يقدم جدول التدفقات المالية عدة مجاميع وأرصدة ذات الأهمية في تفسير أداء وسلوك المؤسسة، هذه الأرصدة أو التدفقات موزعة على أربعة أصناف:

(1) A.Burlaud, J.Y.Eglen, P. Mykita, op.cit, P.P.346.347.

(\*) T.P.F.F :tableau pluriannuel des flux financiers



جدول رقم (05) : جدول التدفقات المالية لعدة سنوات

النمو ونتيجة الاستغلال	المبيعات إنتاج الدورة ( خارج الرسم ) استهلاك وسيط القيمة المضافة النمو التضخم النمو الحقيقي: المتوسط مصاريف المستخدمين	ن-3	ن-2	ن-1	ن	% متوسط القيمة المضافة
	I=نتيجة الاستغلال الإجمالية الهامش على القيمة المضافة.					
تمويل النمو بالنتيجة	II=التغير في احتياج رأس مال العامل III=II-I=فائض خزينة الاستغلال IV=الاستثمارات في القيم الثابتة V=IV-III=رصيد الاستغلال أو الرصيد الداخلي					
الاقتراض الصافي	التغير الصافي للديون الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل مصاريف مالية ضرائب على الأرباح مساهمة المستخدمين توزيع الأرباح ضرائب ورسوم VI=الرصيد المالي أو الخارجي					
التدفقات المالية الأخرى	VII=VI+V=الرصيد الجاري +نواتج مالية +نواتج التنازل +إصدار رأس المال ±نواتج أخرى ونواتج استثنائية -قيم ثابتة أخرى مقتناة =تغير القيم المتاحة.					

المصدر: Ch Guyon., CI.Rozsa, la fonction financière dans l'entreprise, Tome 2, 3<sup>ed</sup>, Masson, Paris1993,p.173.

## II.2.1. تدفقات النتيجة

في هذه المجموعة نجد القيمة المضافة التي تحسب بالفرق بين إنتاج الدورة والاستهلاك الوسيط وتعد عنصر مهم في حساب النتيجة الإجمالية للاستغلال وحساب نموها.  
النتيجة الإجمالية للاستغلال = القيمة المضافة - مصاريف المستخدمين.  
وتعتبر هذه النتيجة كمصدر رئيسي لتمويل المؤسسة وكمؤشر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

## II.2.2. تدفقات الاستغلال

نجد في هذا الصنف من التدفقات تدفقين على درجة أهمية كبيرة في دراسة التوازن المالي والسيولة.  
فائض خزينة الاستغلال ( $E.T.E$ ): يحسب بالفرق بين النتيجة الإجمالية للاستغلال والتغير في احتياج رأس مال العامل.  
فائض خزينة الاستغلال ( $E.T.E$ ) = النتيجة الإجمالية للاستغلال ( $R.B.E$ ) - تغير احتياج رأس مال عامل ( $\Delta.B.F.R$ ).  
يسمح هذا الفائض للمؤسسة تمويل الاستثمارات التي تم حيازتها على الحساب، فهو مقياس لليسر المالي، فإذا كان هذا الرصيد سالب فإن المؤسسة ستتم بمواقف صعبة اتجاه دائيتها يمكن أن تؤدي بها إلى خطر العجز المالي.

رصيد الاستغلال: ويسمى أيضا بالمتاح بعد التمويل الداخلي للنمو ( $D.A.F.I.C$ )، ويحسب هذا الرصيد بالعلاقة:

$$\text{رصيد الاستغلال } (D.A.F.I.C) = \text{فائض خزينة الاستغلال } (E.T.E) - \text{استثمارات القيم الثابتة}$$

وحسب *G de Murard* فإن هذا الرصيد يجب أن يكون موجب، أي أن الأرباح المحققة في دورة الاستغلال يجب أن تمول مبلغ الاستثمارات المحققة أثناء دورة الاستغلال<sup>(1)</sup>

## II.2.3. تدفقات الاقتراض

ضمن هذه التدفقات نجد التدفق أو الرصيد المالي ويحسب هذا الرصيد كما يلي:

الرصيد المالي = التغير الصافي في الديون - المصاريف المالية - ضرائب على الأرباح - مساهمات المستخدمين - توزيع الأرباح.

الديون في هذه الحالة تضم الديون الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل بالإضافة إلى السلفات المصرفية.  
نلاحظ أن هذا الرصيد غير متجانس لأنه يضم عناصر مختلفة، وإذا كان هذا الرصيد سالب فإنه يدل على أن المؤسسة تسدد الديون التي هي على عاتقها، وكبر هذا الرصيد يمكن أن يؤدي بها إلى اختلال في التوازن المالي<sup>(2)</sup>

## II.2.4. تدفقات مالية أخرى

الرصيد الجاري: يتمثل هذا الرصيد في حاصل جمع المتاح بعد التمويل الداخلي للنمو والرصيد المالي، وحسب المؤلف فإن قيمة هذا الرصيد يجب أن تقترب من الصفر، لأن الفائض الطفيف الذي يحققه المتاح بعد التمويل

(1) Alain.Capiez, op cit, p .67.

(2) Patrice Vizzavona, op. cit, p. 105.

الداخلي للنمو يعوض العجز الخفيف الذي يظهر في الرصيد المالي.

تغير القيم المتاحة: بحسب هذا التغير بالعلاقة الآتية:

تغير القيم المتاحة = الرصيد الجاري + نواتج مالية + نواتج التنازل + إصدار رأس المال ± نواتج أخرى ونواتج استثنائية - قيم ثابتة أخرى مقتناة.

## المبحث الثاني : السيولة واليسر المالي:

تلعب السيولة واليسر المالي دورا مهما في كنف المؤسسة، ويعتبرا هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيقه. وهذا لاجتناب جميع المخاطر التي يمكن أن تترتب عليها، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى العناصر:

-السيولة واليسر المالي.

-الدراسة الساكنة للسيولة واليسر المالي

-الدراسة الحركية للسيولة واليسر المالي

### I-السيولة واليسر المالي

إن قدرة المؤسسة على تحقيق السيولة واليسر المالي تسمح لها بالاستفادة من مزاياهما، والعكس صحيح فإذا ما فشلت المؤسسة في تحقيق السيولة أدى ذلك بالمؤسسة إلى التخبط في مختلف المشاكل التي تترتب عن الفشل.

#### 1.1. مفهوم السيولة واليسر المالي

تعني السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، سواءً كانت منتظرة أو غير منتظرة، عند استحقاقها من خلال التدفقات النقدية الناتجة عن مبيعاتها وتحصيل ذممها بالدرجة الأولى، ومن خلال الحصول على النقد من المصادر الأخرى بالدرجة الثانية. فالمؤسسة الفعالة هي التي تتمكن من الحصول على الأموال أو السيولة من المصدر الأول لأنه أكثر أمانا من المصدر الثاني والذي يمكن أن يخلق مشاكل أخرى فيما بعد والسيولة بالمعنى الإيجابي هي:

-توافر الأموال بالقدر الكافي عند الحاجة إليها.

-القدرة على توفير الأموال بكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند استحقاقها.

-القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسارة مهمة<sup>(1)</sup>.

وتلعب السيولة دورا مهما في مواجهة وإبعاد خطر العسر المالي عنها، فهذا يفرض عليها التحكم في السيولة، وفي حالة عجزها عن تحقيق ذلك يؤدي بها ذلك إلى الإعسار المالي ويعرف هذا الأخير بعدم قدرة

(1) ملف محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000، صص 22.23.

المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة والطويلة في مواعيدها، ويمكن تقسيم العسر المالي إلى قسمين: عسر مالي مؤقت وعسر مالي فني<sup>(1)</sup>

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

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

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

## I.2 أهمية السيولة

مما لا شك فيه، توافر السيولة يحقق العديد من المزايا للمؤسسة، من بينها<sup>(2)</sup>:

- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها ومن قبل مقترضيه، فالمتعاملين تضمن لهم السيولة تسديد حقوقهم لقاء الخدمات التي قدموها للمؤسسة، والمقرضين تضمن لهم تسديد أقساط الدين والفوائد.  
- الوفاء بالالتزامات عند حلول تواريخ استحقاقها وتفاذي خطر الإفلاس.  
- مواجهة متطلبات دورة الاستغلال من تسديد مصاريف المستخدمين، دفع الضرائب والرسوم، شراء المواد اللوازم...

- مواجهة الانحرافات غير المنتظرة في التدفقات النقدية.

- مواجهة الأزمات عند وقوعها.

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

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

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

## I-أسباب مشكلات السيولة

عموما يمكن إرجاع أسباب مشكلات السيولة إلى أحد الأسباب التالية:<sup>(3)</sup>

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

(1) السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص.ص.194.193.

(2) Patrice Vizzavona, op.cit, p. 105.

(3) نفس المرجع السابق، ص.25.

نقد.

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

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

–عدم التوازن بين نمو إلتزامات المؤسسة وقدرة المؤسسة على تحقيق النقد من عمليات الاستغلال.

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

## II-الدراسة الساكنة للسيولة واليسر المالي

لأهمية السيولة واليسر المالي بالنسبة للمسيرين وأصحاب المؤسسة و المقرضين، يجب قياسها لأخذ صورة واضحة تعكس نجاح أو فشل المؤسسة في مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل.

### II.1 مؤشرات السيولة

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

#### II.1.1 نسبة السيولة العامة:

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

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

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

إن المعدل المنخفض لهذه النسبة يوحي بحدوث مشكلات في التدفق النقدي على المدى القصير قد يؤدي إلى عجز المؤسسة على تسديد ما عليها، أما المعدل المرتفع فيبقي وضعا أكثر أمانا بالنسبة للمقرضين قصيري الأجل<sup>(1)</sup>

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

(1) نفس المرجع السابق، ص.367. 368.

## II.1.2 نسبة الخزينة النسبية

ما يؤخذ على نسبة السيولة العامة أنها تفترض أن المخزون من الأصول المتداولة الذي يسهل تحويله إلى نقدية في وقت قصير، وهذا الافتراض قد لا يكون محققا دائما فالمخزونات تحتاج في بعض الحالات لفترة زمنية حتى يمكن بيعها، وهناك احتمال بيعها بخسارة، بل قد لا تتمكن المؤسسة من بيعها على الإطلاق لذا من المناسب استبعاد المخزون من بسط نسبة السيولة العامة للوصول إلى نسبة جديدة هي نسبة السيولة النسبية التي تعتبر مؤشرا لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل من الأصول سريع التحويل إلى نقدية<sup>(1)</sup>

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

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

## II.1.3 نسبة الخزينة الفورية

تتم هذه النسبة بالأصول أكثر سيولة، وتوضح هذه النسبة مقدار النقد المتاح لدى المؤسسة في وقت معين لمواجهة الالتزامات القصيرة الأجل، فتقيس السيولة دون أن تأخذ بعين الاعتبار القيم المحققة والمخزونات. نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / الديون القصيرة الأجل

## II.1.4 مجال الأمان

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

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

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

وتحسب مصاريف الاستغلال اليومية بالعلاقة التالية:

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

يفضل البعض عند احتساب هذه النسبة الاعتماد على القيم الجاهزة للحصول على قياس جد متحفظ<sup>(2)</sup>

## II.2 مؤشرات السير المالي

تهدف هذه المجموعة من المؤشرات التي تقيم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى الطويل<sup>(3)</sup>

(1) منير صالح هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر. المكتب العربي الحديث، ط2، الإسكندرية، 1991، ص. ص 46.45.

(2) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 370.

(3) مفلح محمد عقل، المرجع السابق، ص 371

## II.2.1. نسبة تغطية الفوائد

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على دفع فوائد قروضها من الأرباح التي تحققها في دورة الاستغلال وتحسب بالعلاقة:

نسبة تغطية الفوائد = النتيجة قبل الفوائد والضرائب / مصروف الفائدة

إذا كانت النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على قدرة المؤسسة على تسديد فوائد قروضها، أما إذا كانت أقل من الواحد دل ذلك على عجز المؤسسة عن تسديد فوائد قروضها فهذه النسبة مؤشرا لمدى الأمان الموفر لأصحاب القروض في الحصول على فوائد قروضهم<sup>(1)</sup>

بالرغم من أهمية النسبة السابقة وكفايتها في التعبير عن قدرة المؤسسة على الوفاء بفوائد القروض إلا أنها لا تعكس اليسر المالي الكامل للمؤسسة، لأن الفائدة ليست هي الالتزام الوحيد أمام المؤسسة بل هناك قسط الدين الواجب دفعه. من أجل هذا يجب الاعتماد على مؤشر آخر شامل.

## II.2.2. نسبة التغطية لخدمة الديون الطويلة الأجل

تقيس هذه النسبة مدى قدرة التدفقات النقدية العادية للمؤسسة على مواجهة أقساط القروض الطويلة الأجل التي حان موعد استحقاقها، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة:

نسبة خدمة الدين الطويل الأجل = (صافي الربح + الاهتلاكات والمؤونات) / القسط الواجب تسديده من الدين الطويل الأجل.

القسط الواجب تسديده هو قسط السنة التي تلي سنة التدفق النقدي. لكي تتمكن المؤسسة من تسديد أقساط ديونها يجب أن تكون النسبة أكبر من الواحد، وكلما زادت عن ذلك دلت على قدرة المؤسسة أكثر على مواجهة التزاماتها الطويلة.

## II.2.3. نسبة التغطية الشاملة

في الواقع تلتزم المؤسسة بدفع أقساط الديون الطويلة الأجل وبعض العناصر، لذلك فهي بحاجة إلى مؤشر شامل للحكم على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها الكلية، هذا المؤشر الذي يركز عليه هو نسبة التغطية الشاملة، ويحسب بالعلاقة:

نسبة التغطية الشاملة = الدخل النقدي المتاح لمواجهة الالتزامات الثابتة / الالتزامات الثابتة

= [صافي الربح + الضريبة + الفوائد + الاهتلاكات + أقساط التمويل التجاري] / [الفائدة + أقساط

التمويل التجاري + (أرباح الاسم الممتازة) / (1 - نسبة الضريبة) + (أقساط الدين)]

مقام هذه النسبة يشمل جميع الالتزامات المتوقعة على الشركة خارج نطاق تكاليف الاستغلال<sup>(2)</sup>

(1) محمد مطر، المرجع السابق ص73.

(2) Josette Peyrard, op cit , p.168.

### III. الدراسة الحركية للسيولة واليسر المالي

يعتبر جدول تدفقات الخزينة أداة فعالة في دراسة السيولة واليسر المالي لما يوفره من معلومات تتعلق بمختلف النشاطات التي تمارسها من إنتاج وبيع، وشراء، وتمويل وغيرها، وتعرض هذه المعلومات في شكل تدفقات نقدية وشبه نقدية الداخلة والخارجة.

#### III.1.1 تركيبة جدول تدفقات الخزينة

يفسر جدول تدفقات الخزينة مجموعة تغيرات الخزينة التي تنتج من الأنشطة المرتبطة بالاستغلال، وبالاستثمار، وبالتمويل، وهذه التغيرات تمثل مؤشرات هامة لدراسة سيولة المؤسسة ويسرها المالي، وتوضح كذلك أدائها المالي ككل، ويقسم هذا الجدول التدفقات النقدية إلى ثلاثة أقسام:

- التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال

- التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية

- التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية

#### III.1.1.1 التدفقات النقدية من أنشطة الاستغلال

ينتج هذا التدفق من النشاط المعتاد للمؤسسة، ويبين قدرة المؤسسة على تسديد القروض، وتوزيع الأرباح، والقيام باستثمارات جديدة، ويتمثل هذا التدفق في الفرق بين المقبوضات المتأتية من نواتج الاستغلال ومدفوعات أعباء الاستغلال

مقبوضات الاستغلال: وتمثل في : - جميع الإيرادات الناتجة من بيع السلع والخدمات

- فوائد وأرباح القروض والأوراق المالية التي تحصل عليها المؤسسة

- بقية الإيرادات الأخرى.

مدفوعات الاستغلال: تتمثل في مجموعة المصاريف النقدية والمتعلقة بالاستغلال، وهي كما يلي:

- جميع المبالغ المسددة لشراء البضاعة والمواد واللوازم

- المبالغ المدفوعة لقاء الخدمات التي تلقتها المؤسسة

- تسديد مصاريف المستخدمين.

- تسديد الضرائب والرسوم.

- تسديد الفوائد.

- بقية المصاريف النقدية غير المرتبطة بنشاط الاستثمار والتمويل<sup>(1)</sup>

#### III.1.2. التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية

<sup>(1)</sup> Georges Depallens, Jean-Pierre Jobard, op cit, p 437.



وهي التدفقات النقدية المتعلقة ببيع وشراء الأصول الثابتة ويتطلب تحديدها تحليل عناصر الميزانية في جانب الأصول والتي لم يتم تحليلها عند تحديد التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية<sup>(1)</sup>، ويمكن دراسة هذه العناصر كما يلي:

مقبوضات الاستثمار: وتمثل في المتحصلات النقدية من بيع القيم الثابتة مدفوعات الاستثمار: تتمثل في:

- النقد المدفوع لشراء المعدات والأدوات.
- النقد المدفوع لشراء أسهم وسندات طويلة الأجل.
- النقد المدفوع مقابل استثمارات أخرى طويلة الأجل.

### III.3.1 التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية

تتمثل الأنشطة التمويلية في مجموع العمليات التي تمكن المؤسسة من الحصول على الموارد من المساهمين ودفع لهم الأرباح، كذلك الحصول على القروض وتسديدها<sup>(2)</sup> مقبوضات التمويل: تتمثل في:

- النقد المتحصل من إصدار سندات طويلة الأجل.
- النقد المتحصل من إصدار أسهم جديدة أو زيادة رأس المال.
- النقد المتحصل من القروض.
- مدفوعات التمويل: وتتمثل في:
- النقد المدفوع على توزيع الأرباح.
- النقد المدفوع لتسديد السندات.
- النقد المدفوع لتسديد القروض.

ومجموع التدفقات النقدية من الأنشطة الاستغلالية والاستثمارية والتمويلية يعطي لنا التدفق النقدي الذي حققته المؤسسة طوال الدورة المالية.

### III.2. طريقة إعداد جدول تدفقات الخزينة

يتطلب إعداد جدول تدفقات الخزينة توفر ميزانيتين متتاليتين لبداية المدة ونهايتها، بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج لتلك الفترة، وكذلك بعض المعلومات الإضافية المتوفرة في السجلات والتقارير المالية للمؤسسة، ويتم إعداد هذا الجدول حسب الخطوات التالية<sup>(3)</sup>:

-تحديد صافي التدفقات النقدية لكل نشاط على حدة؛ تدفقات من الأنشطة الاستغلالية، وتدفقات من الأنشطة الاستثمارية، وتدفقات من الأنشطة التمويلية.

-تحديد صافي التدفق النقدي للفترة وذلك بتجميع صافي التدفقات النقدية للأنشطة الثلاثة.

(1) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 328.

(2) Georges Depallens, Jean-Pierre Jobard, op cit, P. P.436. 437.

(3) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 329. 333.

-تحديد صافي النقد في نهاية الفترة، ويتم ذلك بإضافة النقد في أول الفترة إلى صافي التدفق النقدي للفترة المدروسة.

### III.2.1 تحديد التدفق النقدي من أنشطة الاستغلال

هناك طريقتين لتحديد هذا التدفق، الطريقة المباشرة والطريقة غير مباشرة.

#### III.2.1.1 الطريقة المباشرة

حسب هذه الطريقة فإن التدفق النقدي من أنشطة الاستغلال هو مجموع النقد المقبوض من العملاء والنقد المدفوع للموردين والنقد المقبوض من مصادر أخرى والنقد المدفوع على المصاريف، حيث نقد الموردين والمصاريف الأخرى يسبق بإشارة سالبة. النقد المقبوض من العملاء: يساوي إلى

\*\*\*\*\*  
..... صافي المبيعات  
\*\*\*\*\*  
..... يضاف: النقص في المدنين وأوراق القبض.  
\*\*\*\*\*  
..... يطرح : الزيادة في المدنين وأوراق القبض.  
\*\*\*\*\*  
..... النقد المقبوض من العملاء.

النقد المقبوض من مصادر أخرى: ويحسب كما يلي

\*\*\*\*\*  
..... الإيرادات الأخرى.  
\*\*\*\*\*  
..... يضاف: النقص في الإيرادات المستحقة غير المقبوضة.  
\*\*\*\*\*  
..... يطرح: الزيادة في الإيرادات المستحقة غير المقبوضة.  
\*\*\*\*\*  
..... مجموع النقد المقبوض من المصادر الأخرى.

النقد المدفوع للموردين: يتم تحديده كما يلي :

\*\*\*\*\*  
..... تكلفة البضاعة المباعة.  
\*\*\*\*\*  
..... يضاف: الزيادة في مخزون البضاعة.  
\*\*\*\*\*  
..... يطرح: النقص في مخزون البضاعة.  
\*\*\*\*\*  
..... قيمة المشتريات.

\*\*\*\*\*  
..... يضاف : النقص في الذمم الدائنة.  
\*\*\*\*\*  
..... يطرح: الزيادة في الذمم الدائنة.  
\*\*\*\*\*  
..... النقد المدفوع للموردين.

النقد المدفوع على المصاريف: ويحدد كما يلي

\*\*\*\*\*  
..... مجموع مصاريف الدورة المالية(باستثناء الاهتلاكات والمؤونات)  
\*\*\*\*\*  
..... يضاف: الزيادة في المصاريف المدفوعة مقدما.

\*\*\*\*\*  
 .....النقص في المصاريف المستحقة غير المدفوعة.  
 \*\*\*\*\*  
 .....يطرح: النقص في المصاريف المدفوعة مقدما.  
 \*\*\*\*\*  
 .....الزيادة في المصاريف المستحقة غير المدفوعة.  
 \*\*\*\*\*  
 .....النقد المدفوع على المصاريف.  
 \*\*\*\*\*

## II. 2. 1. 2 الطريقة غير المباشرة:

يجب تحديدا أولا التدفق النقدي الصافي ثم يضاف إليه تغيرات عناصر الأصول والخصوم المتداولة عدا الخزينة.

\*\*\*\*\*  
 .....صافي الربح.  
 \*\*\*\*\*  
 .....يضاف: المصاريف غير النقدية (الاهتلاكات والمؤونات)  
 \*\*\*\*\*  
 .....النقد من العمليات.  
 \*\*\*\*\*  
 .....يضاف: النقص في المدينين  
 \*\*\*\*\*  
 .....النقص في البضاعة  
 \*\*\*\*\*  
 .....النقص في المدفوعات مقدما  
 \*\*\*\*\*  
 .....الزيادة في الدائنين  
 \*\*\*\*\*  
 .....الزيادة في المصاريف المستحقة  
 \*\*\*\*\*  
 .....يطرح: الزيادة في المدينين  
 \*\*\*\*\*  
 .....الزيادة في البضاعة  
 \*\*\*\*\*  
 .....الزيادة في المدفوعات مقدما.  
 \*\*\*\*\*  
 .....النقص في الدائنين  
 \*\*\*\*\*  
 .....النقص في المصاريف المستحقة  
 \*\*\*\*\*  
 .....يضاف: ضريبة الأرباح المدفوعة.  
 \*\*\*\*\*  
 .....صافي التدفق من أنشطة الاستغلال  
 \*\*\*\*\*

بصيغة مختصرة فإن النقد من أنشطة الاستغلال هو التدفق النقدي الصافي مضافا له التغير في احتياج راس المال العامل.

## III. 2. 2 تحديد التدفق من الأنشطة الاستثمارية

تحديد هذا التدفق يعتمد على طبيعة عناصر الاستثمارات، ويمكن إعطاء المثال التالي لتحديد النقد المدفوع أو المتحصل عليه.

النقد المدفوع لشراء معدات جديدة : يساوي إلى

\*\*\*\*\*  
 .....الكلفة الإجمالية للمعدات في نهاية الفترة.  
 \*\*\*\*\*  
 .....يطرح: الكلفة الإجمالية للمعدات في بداية الفترة.  
 \*\*\*\*\*

النقد المتحصل من بيع المعدات: يساوي إلى

\*\*\*\*\*  
..... القيمة الدفترية للمعدات المباعة  
\*\*\*\*\*  
..... يضاف: أرباح بيع معدات  
\*\*\*\*\*  
..... أو يطرح: خسارة بيع معدات

### III. 2. 3 تحديد التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية

عناصر هذا التدفق هي: النقد المتحصل من زيادة رأس المال، النقد المدفوع على الأرباح الموزعة، النقد من

القروض.

النقد المتحصل من زيادة رأس المال: يساوي إلى

\*\*\*\*\*  
..... الزيادة في رأس المال

النقد المدفوع على الأرباح ويساوي إلى:

\*\*\*\*\*  
..... الأرباح المقترح توزيعها في بداية الفترة (الظاهرة في الميزانية)

\*\*\*\*\*  
..... يطرح : الأرباح المقترح توزيعها في نهاية الفترة (الظاهرة في الميزانية)

\*\*\*\*\*  
..... يضاف: الأرباح المقترح توزيعها للفترة (الظاهرة في جدول النتائج)

النقد من القروض: يساوي إلى

\*\*\*\*\*  
..... رصيد القروض في نهاية الفترة

\*\*\*\*\*  
..... يطرح: رصيد القروض في بداية الفترة

إذا كان المبلغ موجبا تكون المؤسسة قد تحصلت على قروض أخرى وبالتالي زيادة النقد المتحصل، وإذا كان

سالبا فيعني أن المؤسسة قامت من بتسديد ديون، أي هناك نقد مدفوع.

بجمع التدفقات الثلاثة تتحصل على التدفق النقدي للدورة، والشكل الموالي يوضح جدول تدفقات الخزينة.

جدول رقم(06): جدول تدفقات الخزينة

السنة ن	السنة ن-1	البيان
.....	.....	أنشطة الاستغلال
.....	.....	قدرة التمويل الذاتي
.....	.....	± تغير المخزون
.....	.....	± تغير العملاء والحقوق الأخرى
.....	.....	± تغير الموردين والديون الأخرى
.....	.....	النقد من أنشطة الاستغلال
.....	.....	الأنشطة الاستثمارية
.....	.....	اقتناء استثمارات مادية
.....	.....	الاستثمار في الأوراق المالية
.....	.....	التنازل عن الاستثمارات المادية
.....	.....	بيع الأوراق المالية
.....	.....	النقد من الأنشطة الاستثمارية
.....	.....	الأنشطة التمويلية
.....	.....	الزيادة الصافية في رأس المال
.....	.....	توزيع الأرباح
.....	.....	قروض مالية جديدة
.....	.....	تسديد الديون الطويلة
.....	.....	النقد من الأنشطة التمويلية
.....	.....	تغير الخزينة
.....	.....	خزينة بداية المدة
.....	.....	خزينة نهاية المدة

المصدر: Josette Peyrard, op. cit, p.172.

من الجدول، نلاحظ أن النقد من أنشطة الاستغلال قد تم حسابه بالطريقة غير المباشرة، والتغير في الخزينة هو مجموع النقد من مختلف الأنشطة من تمويل واستغلال واستثمار، أو هو الفرق بين خزينة نهاية المدة وخزينة بداية المدة.

كما يجب التركيز على التدفق النقدي من أنشطة الاستغلال باعتباره الأهم بين مصادر النقد، لأنه يتسم بالاستمرارية وذلك على عكس المصادر الأخرى ذات الطبيعة الاستثنائية. ومن المستحسن تحديد نسبة مساهمته في جملة مصادر النقد.

### المبحث الثالث: مردودية المؤسسة وإنشاء القيمة

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

إنشاء القيمة هو الآخر معيار مهم لتقييم الأداء المالي للمؤسسة والأداء الكلي لها ويعتبر معيار حديث على عكس المردودية التي تعتبر معيار تقليدي، ويكشف هذا المعيار قدرة المؤسسة على إثراء أصحاب المؤسسة.

#### I. مردودية المؤسسة

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

#### I.1 تكوين نتيجة المؤسسة

يقدم جدول حسابات النتائج وفقا للمخطط المحاسبي الوطني مجموعة من أرصدة التسيير والتي تمثل مؤشرات هامة في تقييم أداء المؤسسة الكلي أو المالي. تتمثل هذه الأرصدة في : الهامش الإجمالي، القيمة المضافة، نتيجة الاستغلال، نتيجة خارج الاستغلال، النتيجة الصافية. وانطلاقا من جدول حسابات النتائج يمكن حساب مجموعة أخرى من الأرصدة الوسيطة ذات الأهمية البالغة في دراسة أداء المؤسسة، وتتمثل هذه الأرصدة في الفائض الإجمالي للاستغلال، النتيجة المالية، النتيجة الجارية قبل الضرائب، إنتاج الدورة. وتحديد هذه الأرصدة يتم انطلاقا من الهامش الإجمالي إلى غاية الوصول إلى النتيجة الصافية.

#### I.1.1 الهامش الإجمالي

يمثل الهامش الإجمالي الفرق بين البضاعة المباعة وتكلفة تلك البضاعة وتتمثل البضاعة. في جميع السلع التي تباعها المؤسسة على حالتها، أي دون تغيير طراً عليها. أما تكلفة البضاعة المباعة فتتمثل في ثمن شراء البضاعة المباعة مضافا إليها جميع مصاريف الشراء.

الهامش الإجمالي = البضاعة المباعة (ح/70) - تكلفة البضاعة المباعة (ح/60)

البضاعة المباعة = البضاعة المباعة الإجمالية - مردودات المبيعات

تكلفة البضاعة المباعة = مخزون أول مدة + مشتريات البضاعة + مصاريف الشراء - مخزون آخر مدة.

يحسب هذا الرصيد عموما في المؤسسات التجارية والمختلطة، وهو المصدر الأساسي لأرباح المؤسسة التجارية، لذلك يجب على المؤسسة التجارية حساب نسبة الهامش الإجمالي ودراسة تطوراتها أو مقارنتها بنسب مؤسسات أخرى لها نفس نشاط المؤسسة، فالهامش الإجمالي يعد مؤشرا هاما لمعرفة الأداء التجاري للمؤسسة التجارية<sup>(1)</sup>

## I. 2 إنتاج الدورة

قد لا يفسر رقم الأعمال نشاط المؤسسة الإجمالي، بل قد يعطي صورة مشوهة عنه في الحالات التالية:

- وجود فارق زمني طويل بين الانتاج والبيع، وهذا يؤدي إلى تكوين إنتاج مخزون.

- وجود إنتاج المؤسسة لذاتها بنسبة كبيرة نسبيا.

في هذه الحالات يعطي الانتاج صورة حقيقة ووافية عن نشاط المؤسسة خلال دورة الاستغلال، ويحسب الانتاج كما يلي:

إنتاج الدورة = إنتاج مباع (ح/71) + إنتاج مخزون (ح/72) + إنتاج المؤسسة لذاتها (ح/73) + خدمات مقدمة (ح/74).

وفي حالة وجود تكاليف الانتاج المحولة المتمثلة في الحساب 75، يجب إضافتها إلى إنتاج الدورة<sup>(2)</sup>

ولأخذ صورة جيدة عن أداء المؤسسة يجب دراسته على فترة من الزمن لمعرفة تطوراته أو مقارنته بإنتاج مؤسسة أخرى تمارس نشاط مماثل لها.

## I. 3 القيمة المضافة

تعتبر القيمة المضافة مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، وتعني القيمة المنشأة من خلال ممارسة نشاط الانتاج لاقتصاد معين وخلال فترة من الزمن. وكما أنها وجدت اهتماما على المستوى الكلي، كذلك وجدت اهتماما على المستوى الجزئي، فنجد المؤسسة تعتمد عليها في معرفة أدائها وتطورها.

وحسب المخطط العام للمحاسبة فإن "القيمة المضافة الإجمالية هي تعبير عن إنشاء قيمة أو زيادة القيمة التي أضافتها المؤسسة للسلع والخدمات التي تحصلت عليها من أطراف خارجية خلال الدورة. وتقاس بالفرق بين إنتاج الدورة واستهلاك سلع وخدمات الأطراف الخارجية لذلك الإنتاج"<sup>(3)</sup> فالقيمة المضافة هي الإنتاج الصافي الذي ساهمت به المؤسسة. وتحسب القيمة المضافة بالعلاقة:

القيمة المضافة = إنتاج الدورة - الاستهلاك الوسيط

(= إنتاج مباع + إنتاج مخزون + إنتاج المؤسسة لذاتها + خدمات مقدمة) - (مواد و لوازم مستهلكة + خدمات)

(1) Josette Peyrard, op. cit, p. 47.

(2) Georges Depallens, Jean- Pierre Jobard, op.cit,p317.

(3) Ibidem.

وللقيمة المضافة أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تمكن من معرفة وزنها الاقتصادي ونموها ودراسة هيكل الإنتاج<sup>(1)</sup>

القيمة المضافة مؤشر لنمو المؤسسة: في بعض الحالات قد يفشل رقم الأعمال في تحديد نمو المؤسسة لأن زيادة رقم الأعمال قد تؤدي إلى زيادة كبيرة في المواد المستهلكة أو الخدمات وهذا يؤدي إلى انخفاض القيمة المضافة. لذلك يعد الاعتماد على مؤشر القيمة المضافة لدراسة النمو أفضل من رقم الأعمال.

القيمة المضافة مؤشر للتكامل الداخلي: يمكن معرفة مدى تكامل المؤسسة داخليا بحساب النسبة: القيمة المضافة/الإنتاج. فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما زاد تكامل المؤسسة، ويقصد بالتكامل قدرة المؤسسة على ضمان أكبر عدد من مراحل الإنتاج، أي أن اعتماد المؤسسة على الاستهلاك الوسيط هو اعتماد ضعيف.

القيمة المضافة مؤشر لكفاءة المستخدمين: القيمة المضافة في صيغتها المطلقة غير كافية لمقارنة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى المتتمة إلى نفس القطاع، بل يجب حساب النسبة: القيمة المضافة/ عدد المستخدمين لمعرفة عائد كل مستخدم، ثم مقارنة تلك النسبة مع نسب مؤسسات نفس القطاع للحكم على كفاءة المستخدمين. إن القيمة المضافة التي حققتها المؤسسة يجب توزيعها على مختلف المساهمين في تحقيقها، وتمثل هذه الأطراف في: الدولة، المستخدمين، المقرضين، أصحاب المؤسسة. ويمكن توضيح ذلك في الشكل رقم (09) المبين في الصفحة الموالية.

#### I.1.4 فائض الاستغلال الإجمالي:

يمكن تعريف فائض الاستغلال الإجمالي بالنتيجة الاقتصادية للمؤسسة، والمتولدة من عمليات الاستغلال التي تزاولها المؤسسة، مستقلة عن السياسات المالية، الاهتلاكات والمؤونات، والتوزيع. ويحسب بالعلاقة:  
فائض الاستغلال الإجمالي = القيمة المضافة + إعانات الاستغلال - ضرائب ورسوم - مصاريف المستخدمين.  
فهو المورد الأساسي الذي تجنيه المؤسسة من نشاط الاستغلال. وفي حالة كون هذا الرصيد سالب، فإنه يطلق عليه اسم عجز الاستغلال الإجمالي. ويمكن اعتباره مؤشرا للأداء الإنتاجي والتجاري بجانب الأداء المالي<sup>(2)</sup>، وتكمن أهمية هذا المفهوم في قدرته على إجلاء العديد من إنشغالات المؤسسة<sup>(3)</sup>:  
- إن حساب النسبة: مصاريف مالية/فائض الاستغلال، يعد مؤشرا ممتازا لمعرفة خطر عدم التسديد أو العسر، وحسب المحللين الماليين يجب أن لا تتجاوز هذه النسبة 25% وإلا فإن المؤسسة على أبواب الخطر.

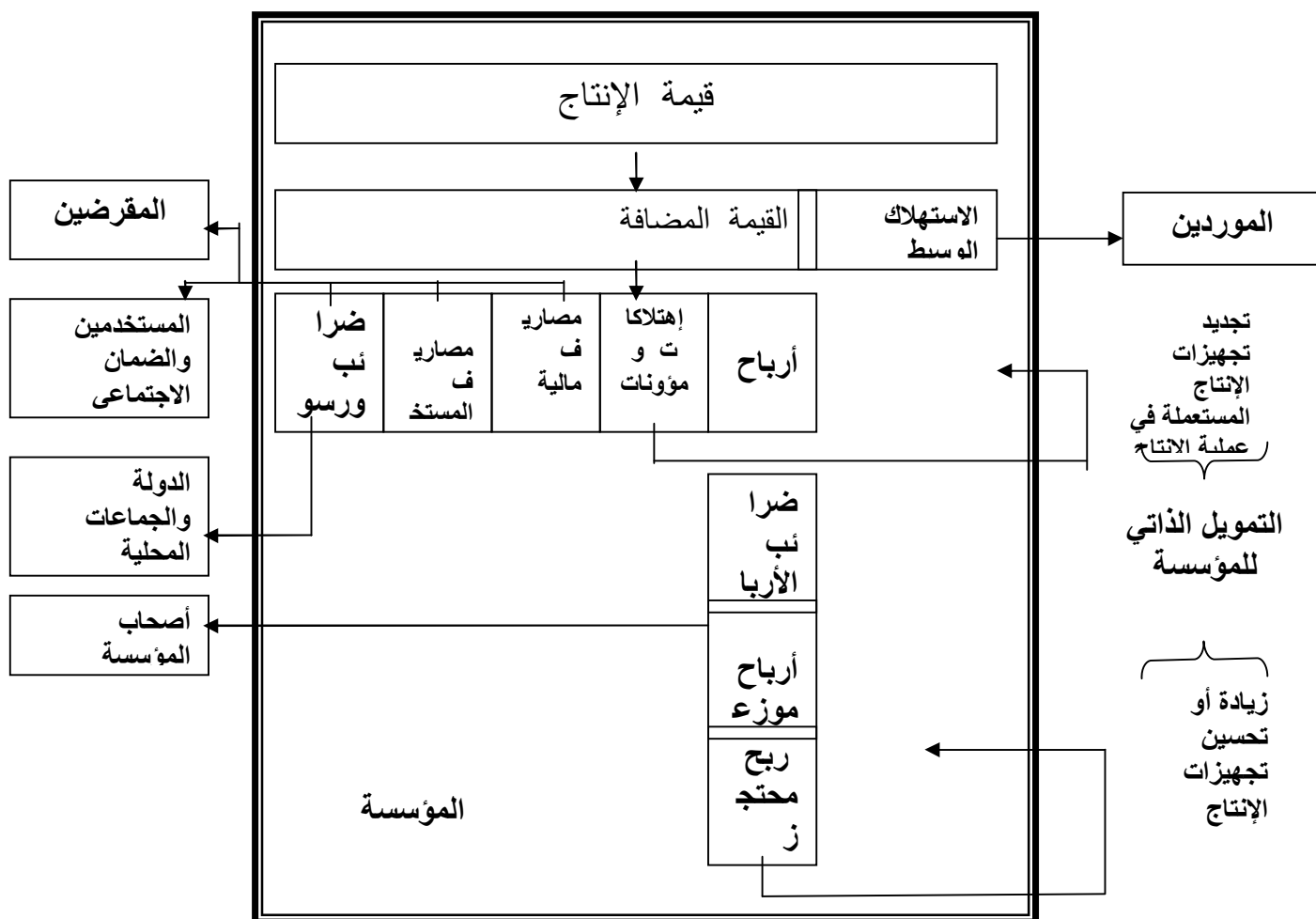
<sup>(1)</sup> Ibid , p.p.321.322

<sup>(2)</sup> Eric Stephany , op. cit, p.76.

<sup>(3)</sup> A.Burlaud J.Y Eglem, P Mykita, op. cit P.P.186.187.



شكل رقم (09): توزيع القيمة المضافة



المصدر: Gilles Bressy, Christian Konkuyt , OP, cit, P04.

-يسمح هذا الرصيد بحساب فائض خزينة الاستغلال والتي تحتل مكانة مهمة في صدر جداول التمويل

الحديثة.

- يعتبر هذا الرصيد نقطة الانطلاق في حساب قدرة التمويل الذاتي باستخدام طريقة الطرح.

### I. 5.1 نتيجة الاستغلال خارج النواتج والمصاريف المالية

نتيجة الاستغلال أو النتيجة التشغيلية مستقلة عن السياسة المالية للمؤسسة، وتحسب هذا النتيجة بالعلاقة:  
نتيجة الاستغلال = فائض الاستغلال الإجمالي + تحويل تكاليف الاستغلال - حصص الاهتلاكات والمؤونات + نواتج أخرى - تكاليف أخرى.

### I. 6.1 النتيجة المالية

تتمثل هذه النتيجة في الفرق بين النواتج المالية والمصاريف المالية، فهي تعبر عن مردودية العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة من إيداع الأموال، تقديم القروض، الاقتراض...  
النتيجة المالية = النواتج المالية - المصاريف المالية.

### I. 7.1 النتيجة الجارية قبل الضرائب

تضم هذه النتيجة جميع الأعباء وجميع النواتج المتعلقة بالاستغلال العادي للمؤسسة وتضم أيضا النواتج والأعباء المالية. فهي بمثابة مؤشر لنشاط المؤسسة الاقتصادي والمالي، وتحسب هذه النتيجة بالعلاقة:  
النتيجة الجارية قبل الضرائب = نتيجة الاستغلال + نواتج مالية - أعباء مالية.

### I. 8.1 النتيجة الاستثنائية

هذه النتيجة مستقلة عن النتائج السابقة وتتمثل في الفرق بين النواتج الاستثنائية والمصاريف الاستثنائية.  
النتيجة الاستثنائية = نواتج استثنائية - مصاريف استثنائية.

### I. 9.1 النتيجة الصافية

وهي آخر نتيجة من بين الأرصدة الوسيطة للتسيير، وتحسب بالعلاقة التالية<sup>(1)</sup>  
النتيجة الصافية = النتيجة الجارية ± النتيجة الاستثنائية - ضرائب الأرباح - مساهمات المستخدمين.

### I. 2.2 المردودية ومؤشرات قياسها

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

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

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

<sup>(1)</sup> Josette Peyrard , op.cit, p.p.51-52

وتعتبر المردودية معياراً أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققتها، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في هيكلها المالي.

وإذا أُريد دراسة مردودية المؤسسة يمكن الاعتماد على ثلاث أساليب هي:

- مردودية النشاط.
- المردودية الاقتصادية.
- المردودية المالية.

## I 2.1 مردودية النشاط

يطلق عليها في بعض الأحيان اسم المردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة. فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة<sup>(1)</sup>

والمغير المعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال خارج الرسم، لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الأعمال، أي أن رقم الأعمال هو السبب في توليدها. ويمكن الاعتماد على عدة مؤشرات لدراسة مردودية النشاط.

### I 2.1.1 مؤشر الهامش الإجمالي

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

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

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

### I 2.1.2. مؤشّر الهامش الإجمالي للاستغلال

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

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

(1) السعيد فرحات جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- ويجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي لإشباع العوامل التالية: (1)
- الاهتلاكات كمكافأة لرأس المال الاقتصادي، وهي أعباء حقيقية لكنها غير نقدية
  - المؤونات من أجل حماية وتأمين ممتلكات المؤسسة وتؤدي إلى زيادة في النقدية، وقد تستوجب مدفوعات فيما بعد.
  - المصاريف المالية.
  - خسائر استثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة.
  - ضرائب على الأرباح المحققة كمكافأة للدولة وأجهزتها، وأرباح موزعة كمكافأة للمساهمين.
  - الجزء المتبقي بعد إشباع العوامل السابقة الذكر يمثل فائض صافي كمكافأة للمنظمة يمكنها من النمو.

### I. 2. 1. 3. مؤشر الهامش الصافي

ويسمى أيضا بالربحية، وتقوم على أساس مقارنة الربح الصافي برقم الأعمال، فهي تقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الاستغلال، والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الاستثنائية.

الربحية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم.

هذا المقياس دليل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية وقدرتها على التنافس، لأن ارتفاع هذه النسبة دليل على ارتفاع الربح. هذا الأخير يتحكم فيه عنصرين هما السعر والتكاليف اللذين بهما تستطيع المؤسسة مزاحمة منافسيها.

كذلك يمكن تعديل هذه النسبة بتعويض النتيجة الصافية بالنتيجة الجارية ومنه نجتنب تأثير العمليات الاستثنائية، أو تعويضها بالتدفق النقدي بعيدا عن سياسة الاهتلاكات (2) أو تعويضها بنتيجة الاستغلال.

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

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

### I. 2. 3. المردودية الاقتصادية

هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحقها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها. قد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية. قياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل.

(1) نفس المرجع السابق، 85.

(2) Josette Peyrard, op. cit, p.p.178. 179.

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

### I. 2. 2. 1 المردودية الاقتصادية الإجمالية

هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للاستغلال وأصول المؤسسة.  
 المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول  
 يسمح هذا المؤشر بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الاقتصادية وقدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينة الاستغلال لأنه كما سبق وأن أشرنا أن الفائض الإجمالي للاستغلال هو أصل حساب فائض خزينة الاستغلال.

### I. 2. 2. 2 المردودية الاقتصادية الصافية

المردودية الاقتصادية الصافية هي العلاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة:  
 المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال / الأصول  
 نتيجة الاستغلال في هذه الحالة هي النتيجة الجارية مضافا إليها المصاريف المالية، أو النتيجة الصافية مضافا إليها المصاريف المالية.

يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح، ويلاحظ على هذه العلاقة البساطة والاختصار، لكن في الأصل هي أكثر من ذلك، لأن العلاقة السابقة لا تبرز العوامل الرئيسية التي تشارك في تحديد مردودية المؤسسة. وانطلاقا من العلاقة السابقة نستطيع أن نكتب:  
 المردودية الاقتصادية = ( نتيجة استغلال / الأصول ) X ( المبيعات / المبيعات )  
 = ( نتيجة استغلال / المبيعات ) X ( المبيعات / الأصول )  
 = ( الهامش الربحي ) X ( معدل دوران الأصول )

فالمردودية الاقتصادية تتركز على عاملين أساسيين هما : هامش الربح (الربحية) ومعدل دوران الأصول. وتستطيع المؤسسة أن تتحصل على مردودية جيدة إذا تمكنت من تعظيم هذين العاملين<sup>(2)</sup>  
 معدل دوران الأصول : ويقصد به عدد مرات تغطية المبيعات لأصول المؤسسة، أو عدد مرات استخدام أصول المؤسسة في تحقيق المبيعات. فهذه النسبة مؤشر جيد لمدى كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها، فكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على الكفاءة والعكس صحيح.  
 هامش الربح: ويتمثل في مقدار الربح المتولد من كل دينار من دنانير المبيعات. الهامش المنخفض يعني انخفاض سعر البيع أو ارتفاع التكاليف<sup>(3)</sup>.

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

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

(3) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص. 34. 35.

## I 2.3. المردودية المالية

وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.  
المردودية المالية = النتيجة/ الأموال الخاصة.

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

والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة إلا أنه في بعض الحالات لا يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون ومستوى منخفض من الأموال الخاصة يصطبجها مستوى عال من الخطورة<sup>(1)</sup>  
إن المردودية الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي، هذا الأخير يتمثل في الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية. ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية.

إذا وضعنا:

ن ص : النتيجة الصافية

د : مجموع الديون

ع : معدل فوائد الديون

أخ : الأموال الخاصة

ع.د : مصاريف مالية

أ ص : الأصول = أخ + د (لأن الأصول = الخصوم)

ن ص + ع.د

ولدينا : المردودية الاقتصادية:  $م = \frac{ن ص + ع.د}{أ ص} \dots\dots\dots (1)$

المردودية المالية:  $م = ن ص / أخ \dots\dots\dots 2$

انطلاقا من العلاقة (1) نجد  $ن ص = م \cdot إ.أ ص - ع.د$

وبتعويض قيمة ن ص في العلاقة (2) نجد:

$$م = \frac{م \cdot إ.أ ص - ع.د}{أ ص} = \frac{م (أ ص - ع.د)}{أ ص}$$

$$= م (1 + \frac{ع.د}{أ ص} - ع.د / أ ص)$$

$$= م (1 + \frac{ع.د}{أ ص} - ع.د / أ ص)$$

$$= م (1 + \frac{ع.د}{أ ص} - ع.د / أ ص)$$

<sup>(1)</sup> Josette Peyrard, op cit, p.p.181. 182.

إذن المردودية المالية تساوي إلى المردودية الاقتصادية مضافا إليها المقدار : ( م - ع )  $\frac{د}{أخ}$  والذي يعبر عن أثر

الرفع المالي<sup>(1)</sup>. ويمكن أن يلعب أثر الرفع المالي ثلاثة أدوار هي:

01- الحالة الأولى ويلعب فيها أثر الرفع المالي دورا إيجابيا، وتحقق عندما تكون المردودية الاقتصادية أعلى من

معدل الديون. في هذه الحالة كلما زادت النسبة د/أخ أي زيادة المديونية أدى ذلك إلى ارتفاع المردودية المالية.

02- الحالة الثانية ويلعب فيها أثر الرفع المالي دورا سلبيا، وتتجسد هذه الحالة عندما تكون المردودية الاقتصادية

أقل من معدل الديون (ع). في هذه الحالة كلما زادت النسبة د/أخ أدى ذلك إلى هبوط المردودية المالية.

03- الحالة الثالثة وهي حالة حياد أثر الرفع المالي، وتتجسد عندما تتساوى المردودية الاقتصادية بمعدل الديون.

فمهما تغيرت النسبة د/أخ فإن المردودية المالية تبقى على حالها.

إن العلاقة السابقة للمردودية المالية وأثر الرفع المالي لم تأخذ بعين الاعتبار معدل الضرائب. ففي حالة

أخذه في الحسبان فإن العلاقة السابقة تتغير.

إذا وضعنا : ن ج : النتيجة الجارية قبل المصاريف المالية

ن ص : النتيجة الصافية بعد دفع الضرائب

ن ج

م أ : مردودية اقتصادية =  $\frac{ن ج}{أخ + د}$

ن ص

م م : المردودية المالية =  $\frac{ن ص}{أخ}$

أخ : أموال خاصة

ع : معدل الفائدة

د : الديون

ع.د : مصاريف مالية

ض : معدل ضرائب الأرباح

ولدينا : ن ص = ( ن ج - ع.د ) ( 1 - ض )

$$\frac{\left( \frac{ن ج}{أخ + د} - \frac{ع.د}{أخ + د} \right) (1 - ض)}{\frac{أخ}{أخ + د}} = \frac{(ن ج - ع.د) (1 - ض)}{أخ} = \frac{ن ص}{أخ} = م م$$

$$\left( \frac{أ.أخ + د}{أ.أخ} \right) (1 - ض) \left( \frac{د.ع}{أخ + د} - \frac{م.أ}{أخ + د} \right) =$$

<sup>(1)</sup> Georges Depallens, Jean-Pierre Jobard, op.cit, p.p. 344 .345.

$$\begin{aligned}
&= [م \cdot إ. / (د + د) / أ - ع. د. / (أ + د). (أ + د) / (د + د) / أ] (1 - ض) \\
&= [م \cdot إ. / (أ + د) / أ - ع. د. / (أ + د) / أ] (1 - ض) \\
&= [م \cdot إ. / (أ + د) / أ + م \cdot إ. / (د + د) / أ - (ع. د. / (د + د) / أ). (1 - ض)] \\
&= [م \cdot إ. + م \cdot إ. / (د + د) / أ - (ع. د. / (د + د) / أ). (1 - ض)] \\
&= م \cdot إ. (1 - ض) + [م \cdot إ. - (ع. د. / (د + د) / أ). (1 - ض)]
\end{aligned}$$

إذا وضعنا: ك = د / أ نحصل على:

$$م = م \cdot إ. (1 - ض) + (م \cdot إ. - ع) (1 - ض). ك$$

وهذه هي الصيغة العامة والكاملة للعلاقة الموجودة بين المردودية المالية وأثر الرفع المالي<sup>(1)</sup>

إن حساب مؤشرات المردودية ومقارنتها زمنياً، أو مقارنتها بمؤسسات تنشط في نفس القطاع خطوة ضرورية، لكنها غير كافية لأن مؤشرات المردودية تعتبر من أهم المؤشرات لدراسة كفاءة المؤسسة لذلك يجب أن تُدرس هذه المؤشرات دراسة تحليلية، وهذا من أجل التعرف على أهم العناصر التي تؤثر فيها، وبذلك السعي إلى التحكم فيها.

### III تحليل المردودية

كما سبق وأن أشرنا أن حساب مؤشرات المردودية والاعتماد عليها في الحكم على مردودية المؤسسة أو كفاءتها قد يخفى الكثير من حقائق المؤسسة، لذا يجب البحث والكشف عن العوامل التي تؤثر في عناصر المؤشرات، أي بسط النسبة ومقامها، ومن أهم الوسائل التي تمكنت من تحليل مردودية المؤسسة وتحديد العناصر المؤثرة فيها نجد ما يسمى بنظام دي بونت<sup>(2)</sup>

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى :

- نموذج ديون لتحليل المردودية.

- طريقة الإحلال المتسلسل، والتي تمكن من قياس تأثير مختلف العناصر التي يكشف عنها نموذج ديون في

المردودية.

### III. 1 نموذج ديون لتحليل المردودية

سمى بهذا الاسم نسبة إلى الشركة التي طورته، وهي شركة *DUPONT DE NEMOURS* الأمريكية، ويعد هذا النموذج من الأدوات الفعالة التي يستعملها المحللون الماليون في تحليل الأداء المالي والرقابة عليه. وقد اكتسب هذا النموذج شهرته بسبب مساعدته الفعالة في تتبع العناصر أو العوامل المؤثرة في المردودية والمنتمة إلى جدول النتائج والميزانية.

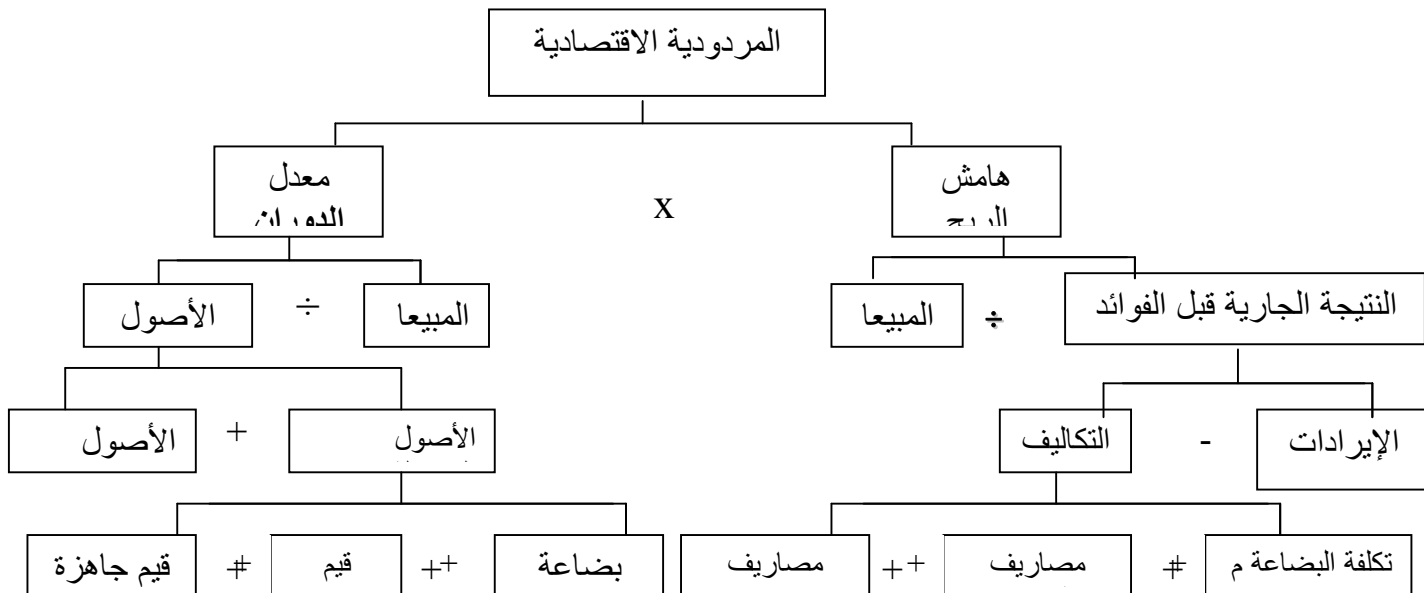
<sup>(1)</sup>Ibid, p. 351.

<sup>(2)</sup>عدنان هاشم رحيم السماراني، الإدارة المالية: منهج تحليل شامل، الجامعة المفتوحة، 2ط، ليبيا، 1997، ص137.



يوضح هذا النموذج المتسم بالبساطة والشمولية أن المردودية الاقتصادية تتحدد من خلال عنصرين هامين، الأول يتمثل في الربحية أو هامش الربح والثاني يتمثل في معدل دوران الأصول والتي تعني قدرة الأصول على تحقيق المبيعات. ويوضح كذلك العناصر المؤثرة في كل من هامش الربح ومعدل الدوران<sup>(1)</sup>

شكل رقم (10) : نموذج ديون لتحليل المردودية



المصدر: مفلح عقل محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 39.

### 2.III طريقة الإحلال المتسلسل

تعتبر طريقة الإحلال المتسلسل من أهم طرق تحليل النشاط الاقتصادي، فهي بذلك أداة فعالة في يد المؤسسة لتحليل مختلف الظواهر الاقتصادية<sup>(2)</sup>.

### 1. 2.III مفهوم وأساس الطريقة

الإحلال المتسلسل طريقة تسمح بتحديد أو قياس تأثير عوامل مستوى معين في الظاهرة المؤثر فيها.

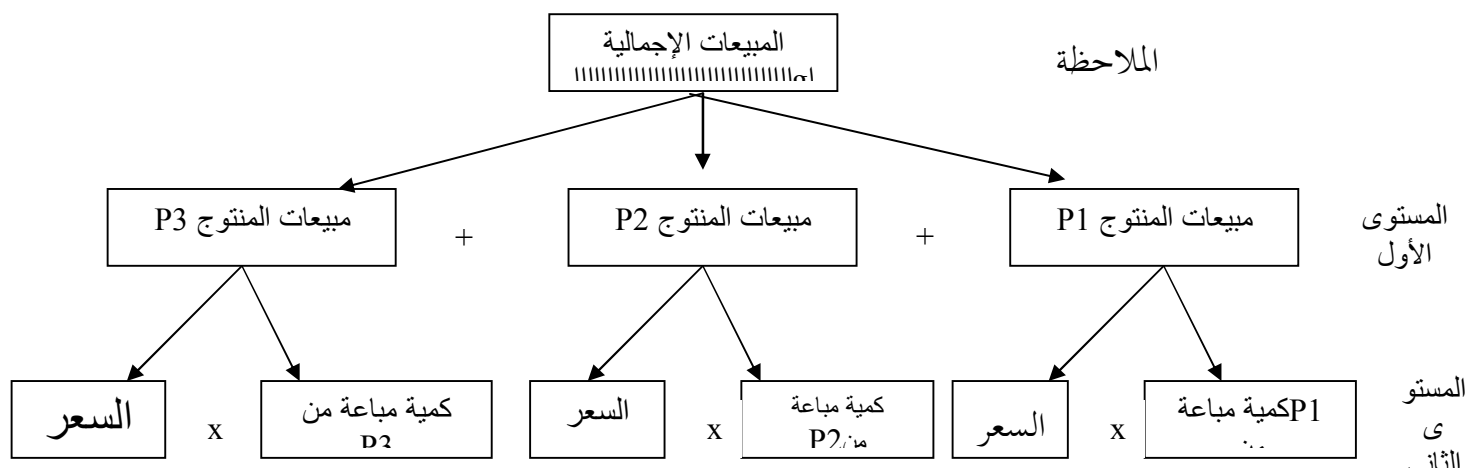
(1) مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص. 38.

(2) عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره.

فالعوامل هي أسباب الظاهرة، والظاهرة هي نتيجة تفاعل الأسباب. لذلك فإن أساس الطريقة هو تحديد نظام العلاقات السببية، أي تحديد النتيجة والأسباب المؤثرة فيها، وبعدها تحديد أسباب الأسباب، فأى سبب هو نتيجة لما بعده وسبب لما قبله. وتستمر عملية تحديد العلاقات السببية إلى غاية الوصول إلى أدنى مستوى أين لا يمكن تحديد أسباب أخرى للظاهرة.

بعد تحديد العلاقات السببية تأتي مرحلة رسم شبكة العلاقات السببية للظاهرة أو ما يسمى بالرسم المنطقي، الذي هو على شكل شجرة. والرسم الموالي هو مثال لمبيعات المؤسسة.

الشكل رقم(11): الرسم المنطقي لمبيعات المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

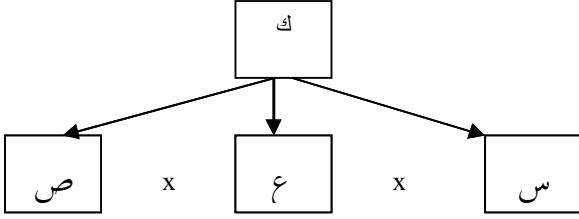
من الرسم السابق فإن الظاهرة هي تطور المبيعات، عوامل تطور المبيعات أو أسبابها هي تغير مبيعات المنتجات P1 و P2 و P3، وتحديد مساهمتها في تطور المبيعات يسمى تحليل المستوى الأول للظاهرة. المستوى الأول يمثل ظاهرة لأسباب أخرى هي الكميات المباعة وأسعار البيع، وتحديد مساهمتها في مبيعات كل منتج يتمثل في تحليل المستوى الثاني للظاهرة.

بعد تحديد الرسم المنطقي فإن الإشكال هو كيفية تحديد تأثير كل عامل في الظاهرة.

### 2.2.III كيفية الحساب

للتقييم بالحساب يجب التمييز بين نوع العلاقة الموجودة بين عوامل الظاهرة، هذه العلاقات يمكن دراستها في ثلاث أصناف : علاقة الجمع والطرح، علاقة الضرب، علاقة القسمة.

### III.2.2.1 علاقة الضرب



إذا كانت لدينا الظاهرة ك والتي هي حاصل ضرب العوامل س، ع، ص ( ك = س.ع.ص) ونريد تحديد مساهمة كل عامل في الظاهرة ك

الفرق المطلق والنسبي: ويتمثل في التغير الذي يلحق بالظاهرة، ويحسب بالعلاقة التالية:  
الفرق المطلق: ف = م - ك<sub>1</sub> - ك<sub>0</sub> (ك<sub>1</sub> قيمة حالية أو حقيقة، ك<sub>0</sub>: قيمة سابقة أو معيارية)  
الفرق النسبي: ف = ن / م / ك<sub>0</sub> = (ك<sub>1</sub> - ك<sub>0</sub>) / ك<sub>0</sub>.

مساهمة العوامل في الفرق: لحساب مساهمة كل عامل نستخدم العلاقات الموالية:

$$\Delta \text{ س: المساهمة المطلقة للعامل س} = \text{س} \cdot 1 \cdot \text{ع} \cdot 0 \cdot \text{ص} - \text{س} \cdot 0 \cdot \text{ع} \cdot 0 \cdot \text{ص}$$

$$\Delta \text{ ع: المساهمة المطلقة للعامل ع} = \text{س} \cdot 1 \cdot \text{ع} \cdot 1 \cdot \text{ص} - \text{س} \cdot 0 \cdot \text{ع} \cdot 1 \cdot \text{ص}$$

$$\Delta \text{ ص: المساهمة المطلقة للعامل ص} = \text{س} \cdot 1 \cdot \text{ع} \cdot 1 \cdot \text{ص} - \text{س} \cdot 1 \cdot \text{ع} \cdot 0 \cdot \text{ص}$$

$$\text{ف} = \text{م} - \text{ك}_1 - \text{ك}_0 = \Delta \text{ س} + \Delta \text{ ع} + \Delta \text{ ص}$$

وإذا أردنا حساب مساهمة كل عامل في شكل نسبة نحسب:

$$\text{المساهمة النسبية للعامل س: } \Delta \text{ ن س} = \Delta \text{ س} / \text{س} / \text{ك}_0 \cdot 100\%$$

$$\text{المساهمة النسبية للعامل ع: } \Delta \text{ ن ع} = \Delta \text{ ع} / \text{ع} / \text{ك}_0 \cdot 100\%$$

$$\text{المساهمة النسبية للعامل ص: } \Delta \text{ ن ص} = \Delta \text{ ص} / \text{ص} / \text{ك}_0 \cdot 100\%$$

$$\text{ف ن} = (\text{ك}_1 - \text{ك}_0) / \text{ك}_0 = (\Delta \text{ س} + \Delta \text{ ع} + \Delta \text{ ص}) / \text{ك}_0 \cdot 100\%$$

### III.2.2.2 علاقة القسمة

إذا كانت لدينا الظاهرة ك والتي هي حاصل قسمة عاملين

هما س وع ( ك = س ÷ ع)، ونريد تحديد تأثير العاملين في الظاهرة ك.

الفرق المطلق والفرق النسبي: يتم حسابهما كما يلي:

$$\text{الفرق المطلق: ف} = \text{ك}_1 - \text{ك}_0 = (\text{س} / 1 \text{ع}) - (\text{س} / 0 \text{ع})$$

$$\text{الفرق النسبي: ف ن} = (\text{ك}_1 - \text{ك}_0) / \text{ك}_0 = (\text{س} / 1 \text{ع}) - (\text{س} / 0 \text{ع}) / \text{ك}_0$$

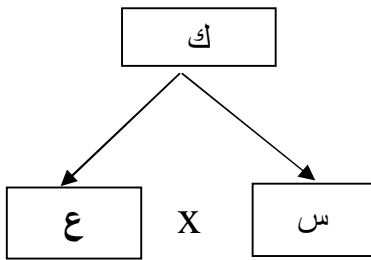
مساهمة العاملين في الفرق: نستخدم العلاقتين الموالتين:

$$\Delta \text{ س: المساهمة المطلقة للعامل س} = (\text{س} / 1 \text{ع}) - (\text{س} / 0 \text{ع})$$

$$\Delta \text{ ع: المساهمة المطلقة للعامل ع} = (\text{س} / 1 \text{ع}) - (\text{س} / 1 \text{ع})$$

$$\text{ف} = \text{م} - \text{ك}_1 - \text{ك}_0 = \Delta \text{ س} + \Delta \text{ ع}$$

أما المساهمة النسبية فتحسب كما يلي:



$$\Delta ن س = \Delta / س \times 100\%$$

$$\Delta ن ع = \Delta / ع \times 100\%$$

$$ف ن = (ك - 1) / ك \times (\Delta ن س + \Delta ن ع)$$

### III.2.2.3 علاقة الجمع والطرح

إذا كانت لدينا الظاهرة ك وهي نتيجة للعملية:

ك = س + ع - ص، ونريد تحديد تأثير العوامل الثلاثة في الظاهرة ك

الفارق المطلق والنسبي: يحسب بالأسلوب التالي:

$$ف م = ك - 1 = (س + ع - ص) - (س + ع - ص) = 0$$

$$ف ن = (ك - 1) / ك = 0 / (س + ع - ص) = 0$$

مساهمة العوامل في الفارق: نستخدم العلاقات:

$$\Delta س = (س + ع - ص) - (س + ع - ص) = 0$$

$$\Delta ع = (س + ع - ص) - (س + ع - ص) = 0$$

$$\Delta ص = (س + ع - ص) - (س + ع - ص) = 0$$

$$ف م = \Delta س + \Delta ع + \Delta ص$$

$$\Delta س = (س + ع - ص) - (س + ع - ص) = 0$$

$$\Delta ع = (س + ع - ص) - (س + ع - ص) = 0$$

$$\Delta ص = (س + ع - ص) - (س + ع - ص) = 0$$

$$ف ن = (ك - 1) / ك = 0 / (س + ع - ص) = 0$$

## II إنشاء القيمة

ظهر مفهوم أو معيار إنشاء القيمة في الولايات المتحدة الأمريكية وتعتبر كمعيار لأداء المسيرين، ويقصد بإنشاء القيمة عموماً إنشاء القيمة للمساهمين أو أصحاب المؤسسة. فالعمل بهذا المعيار يعني وضع أصحاب الأموال أو المساهمين في مركز عمليات اتخاذ القرار أي أن جميع القرارات تتخذ من أجل تعظيم ثروة الملاك. ومن هنا يطرأ إشكال سبب تقديم أو تفضيل المساهمين أو الملاك على بقية الأطراف التي لها علاقة مع المؤسسة من مستخدمي وعملاء وموردين... والإجابة عن هذا السؤال تتمثل في أن الأطراف الأخرى تتمتع بقدرة المفاوضة، كذلك إذا تمكنت المؤسسة من إنشاء القيمة لمساهميها فإن الأطراف الأخرى حتماً ستستفيد من ذلك<sup>(1)</sup>، فالمسيرين الذين استطاعوا إنشاء القيمة لأصحاب المؤسسة سيحصلون على جزء منها كمكافأة لهم لتحقيقهم للهدف، أو كحافز لتحقيق نتائج أفضل في المستقبل.

(1) Josette Peyrard, op. cit, p.182.

والمؤسسة المنشأة للقيمة لأصحاب الأموال هي المؤسسة التي تحقق مردودية من أموالها المستثمرة تفوق تكلفة مختلف مصادر التمويل المستعملة، من هنا يتضح أن المؤسسة التي تحقق ربحا بالمفهوم المحاسبي ليست بالضرورة مؤسسة تمكنت من إنشاء القيمة مع أن الربح المحاسبي يأخذ في الحسبان تكلفة الاقتراض في حساب النتيجة. فالمؤسسة المنشأة للقيمة هي المؤسسة التي تستطيع تحقيق الربح بعد أن تأخذ بعين الاعتبار تكلفة الأموال الخاصة<sup>(1)</sup> بجانب تكلفة الاقتراض.

في الوقت الحالي هناك العديد من النماذج المستعملة لقياس إنشاء القيمة، يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

- القياسات المحاسبية لإنشاء القيمة.
- القياسات السوقية لإنشاء القيمة.
- القياسات المختلطة وهي التي تمزج بين النموذجين السابقين.

## 1.II القياسات المحاسبية لإنشاء القيمة

هناك العديد من المقاييس أو المؤشرات المحدثة لقياس إنشاء القيمة، من بين هذه المؤشرات : القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A) وعائد التدفقات النقدية من الاستثمار (CFROI)<sup>(\*)</sup>

### 1.1.II القيمة الاقتصادية المضافة

فضلا عن أنها وسيلة لقياس وتقييم أداء المسيرين، فهي نموذج لتسيير المؤسسة التي تنتهج نماذج تسيير القيمة، فهي تهدف إلى قياس الربح الاقتصادي الذي يمكن أن تحققه المؤسسة من ممارسة أنشطة الاستغلال وهذا على خلاف الربح المحاسبي.

الربح الاقتصادي أو القيمة الاقتصادية المضافة ليست بالمفهوم الجديد، لأنه في عام 1890 قد عرفه الاقتصادي ALFRED MARSHAL وحدده كما يلي: " الربح الاقتصادي هو الربح الذي يبقى متوفر للمساهمين بعد خفض مكافأة رأس المال المستخدم"<sup>(2)</sup> فبالإضافة إلى خصم كل المصاريف المحاسبية تخصم أيضا تكلفة أموال المساهمين.

مع أن مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة قد حدد منذ زمن طويل إلا أنه لم تحدد طريقة حسابه إلا في عام 1991 أين قام المكتب الأمريكي STERN ET STEWART بتحديدده.

(1) Farid Latreche, «La création de valeur comme mesure de la performance financière », journée d'étude sur la productivité et rationalisation des ressources humaines, université de Biskera 19/10/2002, P. 52 .

(\*) EVA : economic value added , CFROI :cash flow return in investment ,

(2) Ibid P.56.

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر الذي يأخذ في الحسبان الخطر. ويقابل العائد المحقق النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة، أما العائد المنتظر فيتمثل في المكافأة التي من المفروض أن تقدم لأصحاب الأموال وتتمثل هذه المكافأة في ناتج الرأسمال الاقتصادي-الأموال الخاصة والديون- والتكلفة المتوسطة المرجحة للأموال. أو بتعبير آخر تتمثل المكافأة في تكلفة الفرصة البديلة، فالأموال التي تركها أصحابها في المؤسسة كان يمكن استخدامها في استثمارات خارجية وكان من الممكن أن يحققوا عائداً من ورائها، فأصحاب الأموال ضحوا بفرصة استثمار أموالهم في استخدامات أخرى عندما قدموا أموالهم للمؤسسة<sup>(1)</sup> وتحسب القيمة الاقتصادية المضافة بالعلاقة:

القيمة الاقتصادية المضافة (ق إ م) = النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة - مكافأة الأموال

= النتيجة قبل الفوائد (1 - معدل الضريبة) - (تكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال) X رأس المال الاقتصادي.

من المعادلة يتضح أن جميع العناصر سهلة الحساب إلا التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال والتي لا تزال غامضة. وفي حقيقة الأمر هناك عدة طرق أو نماذج يمكن استخدامها لتحديد التكلفة المتوسطة المرجحة من بين هذه الطرق الأسلوب التالي:

التكلفة المتوسطة المرجحة (ك) =  $1ع \left[ \frac{أخ}{د+} \right] + 2ع \left[ \frac{د}{د+أخ} \right]$ , حيث :

أخ : الأموال الخاصة

د : الديون المالية

1ع : تكلفة الأموال الخاصة

2ع : تكلفة القروض المالية

وتحسب تكلفة الأموال الخاصة كما يلي:  $1ع = 11ع + 21ع$

11ع : هو معدل المكافأة دون خطر، ويتمثل عموماً في سعر الفائدة السائد في اقتصاد الدولة.

21ع : هو علاوة الخطر المأخوذ على الأموال الخاصة.

أما تكلفة القروض فتحسب كما يلي:  $2ع = ع(1 - معدل الضريبة)$ .

ع هو معدل الفائدة للقرض الذي تم الحصول عليه، فتكلفة الاقتراض دوماً أقل من معدل الفائدة، وتفسير ذلك هو أن فوائد القروض هي من المصاريف التي يحتويها جدول حسابات النتائج فالمؤسسة تحقق من ورائها وفورات ضريبية تتمثل في مقدار الفائدة مضروباً في معدل الضريبة<sup>(2)</sup>.

توفر القيمة الاقتصادية المضافة مقياساً عن مدى قدرة المؤسسة ومسيرها على إنشاء القيمة لأصحاب رأس المال، فإذا كانت القيمة موجبة دل ذلك على إنشاء القيمة للمساهمين، وإذا كانت سالبة دل ذلك على نقص أو تدهور في القيمة.

ويوفر مقياس القيمة المضافة مجموعة من المزايا نذكر منها :

<sup>(1)</sup> Michel Gervais, op, cit, p.p.252.254.

<sup>(2)</sup> محمد صالح الحناوي, نهال فريد مصطفى, رسمية ذكي قرياقص, أساسيات الإدارة المالية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2000, ص.ص. 394. 395.

-تستخدم القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر لتقييم الأداء السنوي للمؤسسة، فيمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه لوضع صيغة معينة للمكافأة، فالأطراف المساهمة في إنشاء القيمة تستفيد بنسبة معينة من القيمة المنشأة، فهي بذلك أداة مشجعة ومحفزة لإنشاء القيمة أكثر فأكثر في المستقبل.

- تستطيع المؤسسة التي تنشئ القيمة أن تتحصل بسهولة على الأموال من أسواق رأس المال وبتكلفة معقولة.

مع أن هذا الأسلوب مقياسا جيدا إلا أنه لا يخلو من العيوب، ولعل أهم عيب فيه هو صعوبة تحديد تكلفة الأموال الخاصة فتحديدها يتطلب الحصول على معلومات يصعب الحصول عليها أو حسابها، فهذه الصعوبة تؤدي إلى المبالغة في تحديد تكلفة الأموال الخاصة أو النقص في تحديدها.

## II.1.2 عائد التدفقات النقدية من الاستثمار

إن هذا النموذج هو نتيجة اقتراح جماعة الاستشارة بوسطن (B.C.G)<sup>(\*)</sup> التي تشكل إحدى المكاتب الأمريكية المتخصصة في الاستشارة في التسيير. ويتمثل عائد التدفقات النقدية من الاستثمار في المعدل الذي يساوي بين قيمة الأصول وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة على طول حياتها الاقتصادية، وبأسلوب آخر يتمثل هذا العائد في أسلوب معدل لمعدل المردودية الداخلي. عملية حساب المعدل تتطلب القيمة الإجمالية للأصول والتدفقات النقدية الإجمالية<sup>(1)</sup>.

وتتمكن المؤسسة من إنشاء القيمة إذا كان عائد التدفقات النقدية من الاستثمار يفوق تكلفة رأس المال، وتكون المؤسسة منقصة للقيمة إذا حصل العكس.

تطبيق هذا الأسلوب يعتمد على صحة توقعات التدفقات النقدية في المستقبل، وهذا شيء صعب جدا، نظرا لتغيرات المحيط المستمرة.

## II.2 القياسات السوقية: المردودية الاقتصادية السنوية

تتمثل المردودية الاقتصادية السنوية (A.E.R)<sup>(\*\*)</sup> في المقارنة بين القيمة السوقية لرأس المال في نهاية الفترة والقيمة السوقية لرأس المال في بداية الفترة، مع الأخذ في الحسبان توزيع الأرباح وزيادة رأس المال<sup>(2)</sup>

$$\text{المردودية الاقتصادية السنوية} = \left[ \frac{\text{ق س ر م}_n + \text{ت أ} - \text{ز م}}{\text{ق س ر م}_{n-1}} \right] - 1$$

ق س ر م: القيمة السوقية لرأس المال ويحسب بناتج عدد الأسهم وسعر السهم السوقية.

ت أ: مبلغ الأرباح الموزعة خلال الدورة.

ز م: زيادة رأس المال خلال الدورة.

إذا كانت نتيجة المقياس السابق موجبة دل ذلك على تمكن المؤسسة من إضافة قيمة جديدة، أي أن ثروة أصحاب المؤسسة قد زادت، وإذا كانت النتيجة سالبة دل ذلك على العكس.

(\*) B.C.G : Boston Consulting Groupe.

(1) Farid Latreche, op. cit, P.58.

(\*\*) A.E.R : Annual Economic Return

(2) Ibid, p.p.58.59

## 3.II القياسات المختلطة : القيمة السوقية المضافة

القياسات المختلطة هي القياسات التي تستعمل في نفس الوقت معلومات محاسبية ومعلومات مصدرها سوق الأموال، ومن أمثلة هذا النوع من القياسات نجد القيمة السوقية المضافة (M.V.A)<sup>(\*)</sup> تتمثل القيمة السوقية المضافة في الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة.<sup>(1)</sup>

القيمة السوقية المضافة (M.V.A.) = القيمة السوقية للمؤسسة - الأموال المستثمرة.

حيث : الأموال المستثمرة = الأموال الخاصة بالقيمة المحاسبية + الديون بالقيمة المحاسبية.

القيمة السوقية للمؤسسة = القيمة السوقية لرأس المال + القيمة السوقية للديون.

القيمة السوقية لرأس المال = (عدد الأسهم المصدرة) X (القيمة السوقية للسهم).

نكون بصدد إنشاء القيمة إذا كانت نتيجة المقياس موجبة، أما النتيجة السالبة فتدل على نقص أو تدهور القيمة.

### خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل أفضل وأهم المعايير والمؤشرات التي يستند إليها لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ، وأول معيار تم التطرق إليه هو التوازن المالي ، وللحكم على التوازن المالي للمؤسسة يستخدم مجموعة من المؤشرات هي : رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل والخزينة وجداول التمويل .  
يتمثل المعيار الثاني في السيولة واليسر المالي ، وأهم أدوات قياسه نجد نسب السيولة ونسب التغطية وجدول تدفقات الخزينة .

أما المعيار الثالث فيتمثل في المر دودية وإنشاء القيمة، ويتم دراستهما من خلال المر دودية التجارية، المر دودية الاقتصادية، المر دودية المالية، القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية المضافة ...

(\*) M.V.A : Market Value Added

(1) Ibid, p.59.



# الفصل الثالث

تقييم الأداء المالي لمؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة

## المبحث الأول: تقييم التوازن المالي لمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة.

المبحث الثاني: تقييم السيولة واليسر المالي للمؤسسة.  
المبحث الثالث: تقييم المردودية وإنشاء القيمة للمؤسسة.

### الفصل الثالث : تقييم الأداء المالي لمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة

نشأت مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة كنتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) وذلك طبقا للمرسوم رقم 242/80 الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980، حيث تمت تجزئة هذه الأخيرة في نهاية سنة 1982 إلى عدد من المؤسسات منها المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB). بمرسوم 0/83 ومقرها بالعاصمة وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية هي:

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة : والمختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط.
  - وحدة واد السمار بالحراش : وهي مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية.
  - وحدة بسكرة : مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة، والتي تم بدء أشغال إنجازها في 1978.
- ظلت مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة تابعة للشركة الأم إلى غاية صدور قرار إعادة هيكلتها بتاريخ 1997/11/04، حيث أصبحت وحدة بسكرة مستقلة.

تقع مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة على جانب الطريق الوطني رقم 46، تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة، و 360 كلم عن حاسي مسعود، يقدر رأس مالها حاليا بـ 800 مليون دينار جزائري .

تقدر مساحتها بـ 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة تشمل ورشات ومباني إدارية...، أما المساحة الحرة وهي 26 هكتار فتشمل على مواقف السيارات، مساحات خضراء، وغيرها.

سيتم في هذا الفصل قياس وتقييم الأداء المالي لمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة وفقا للمعايير والمؤشرات التي تم التطرق لها في الجانب النظري وذلك كما يلي:

**المبحث الأول: تقييم التوازن المالي لمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة.**

**المبحث الثاني: تقييم السيولة واليسر المالي للمؤسسة.**

**المبحث الثالث: تقييم المردودية وإنشاء القيمة للمؤسسة.**

## المبحث الأول: تقييم التوازن المالي بالمؤسسة الصناعية للكوابل

كما تم التطرق له سابقا، فإن التوازن المالي بأي مؤسسة اقتصادية يمكن دراسته من خلال منهجين، المنهج الساكن أو الستاتيكي، والمنهج الحركي أو الديناميكي.

### I. المنهج الساكن لدراسة التوازن المالي

ذكر في الجانب النظري أن أهم المؤشرات التي يستخدمها المسيرين في تقييم التوازن المالي هي: رأس المال العامل الدائم، احتياج رأس المال العامل، الخزينة. كل هذه المؤشرات لا يمكن حسابها إلا بإعداد الميزانية المالية .

#### I.1 إعداد الميزانيات المالية

إن إعداد الميزانية المالية يتطلب تعديل الأصول والخصوم، فتقيم الأصول بقيمتها الحالية أو الحقيقية مع التحلي بمبدأ الحيطة والحذر مع ترتيبها وفقا لدرجة سيولة كل عنصر، فترتب انطلاقا من الأصول أقل سيولة إلى غاية الأصول أكثر سيولة بالإضافة إلى هذا يجب احترام مبدأ السنوية الذي يقسم الأصول إلى أصول ثابتة والتي تضم العناصر التي تبقى في المؤسسة لمدة تفوق السنة، وأصول متداولة التي تضم العناصر التي تبقى في المؤسسة لمدة

تقل عن السنة. أما الخصوم فتعديليها يتطلب احترام مبدأ الاستحقاقية ومبدأ السنوية، فهي بذلك تقسم إلى أموال دائمة وديون قصيرة الأجل.

### 1.1.I. تعديلات الأصول والخصوم للسنوات 2000، 2001، 2002

المواد واللوازم : نظرا لقدرة التخزين الجديدة التي تتمتع بها المؤسسة، فإن المؤسسة تكون محزون أمان من المواد واللوازم يقدر بثلاث أشهر وهذا من أجل تفادي إنقطاع في التموين .  
حقوق الاستثمار : تدرج قيمتها للسنوات الثلاث ضمن القيم الثابتة .

العملاء : كونت لأحد الزبائن في سنة 2000 مؤونة تقدر بـ 2,07 مليون دج واتضح أنه سيسدد ما عليه، فهذا المبلغ عبارة عن قيمة زائدة، والقيمة الحقيقية للعملاء هي :  
 $10.2,07^6 + 10.889,65^6 = 891,72$  مليون دج.

التجهيزات الاجتماعية : في سنة 2002 اتضح للمؤسسة أنها ستتنازل عن سكانها الاجتماعية قبل نهاية 2003، وهذا من أجل اجتناب تحمل مصاريف جديدة تتعلق بترميم السكنات هذا من جهة، ومن جهة أخرى من أجل تحسين مستوى المديونية.

حسابات الأصول الدائنة : هي في الأصل إحدى الحسابات الفرعية للحساب 47 وبالتالي فهي لا تظهر في الخصوم وتطرح قيمتها من ضمن القيم المحققة.

مؤونة الأعباء والخسائر : بالنسبة لسنة 2000 القصيرة منها تقدر بـ  $10.23,77^6$  دج أما طويلة الأجل تقدر بـ  $10.32,56^6$  دج. في سنة 2001 المؤونة المقدرة بـ  $10.43,42^6$  دج هي قصيرة الأجل. أما في سنة 2002 المؤسسة لم تنظر فيها بعد، وبالتالي نفترض النصف قصير الأجل يقدر بـ  $10.55,9^6$  دج والنصف الآخر طويل الأجل.

نتيجة الاستغلال : النتائج التي تحققتها المؤسسة لا توزع بل توجه مباشرة إلى حساب نتائج رهن التخصيص.

ديون الاستثمار : الأقساط التي سددتها المؤسسة هي :  $10.500^6$  دج،  $10.400^6$  دج،  $10.237,35^6$  دج على التوالي مع السنوات 2001، 2002، 2003. فهي بذلك تمثل دين قصير الأجل، أما المبالغ المتبقية من ديون الاستثمار هي :  $10.1361,19^6$  دج،  $10.1264,23^6$  دج،  $10.1838,16^6$  دج تمثل ديون طويلة الأجل.

حسابات الخصوم المدينة : تتمثل في إحدى الحسابات الفرعية لحساب 53، فهي لا تظهر في الأصول وتطرح قيمتها من الديون قصيرة الأجل.

الجدول التالي يوضح بعض العناصر المعدلة

جدول رقم (07): تعديلات بعض عناصر الأصول والخصوم

الوحدة : مليون دج

البيان	2000	2001	2002
--------	------	------	------

2355,55	2016,02	1760,06	مواد ولوازم مستهلكة
588,89	504,00	440,01	مخزون الأمان (03 أشهر من المواد المستهلكة)
658,16	194,62	338,50	مواد ولوازم
55,90	-	32,56	مؤونة الأعباء والخسائر طويلة الأجل
55,90	43,42	23,77	مؤونة الأعباء والخسائر قصيرة الأجل
1038,16	1264,23	1365,19	ديون الاستثمار طويلة الأجل
237,35	400,00	500,00	ديون الاستثمار قصيرة الأجل
-	-	2,07	فرق إعادة التقدير
389,44	115,62	(225,65)	نتائج رهن التخصيص

المصدر : من إعداد الطالب

### 2.1.I. الميزانيات المالية للسنوات 2000, 2001, 2002

تظهر هذه الميزانيات كما يلي :

جدول رقم (08): الميزانية المالية المفصلة لسنة 2000

الوحدة : مليون دج

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
1.503,41	الأموال الدائمة		الأصول الثابتة
801,00	*الأموال الخاصة: مج	33,27	القيم المعنوية
926,00	أموال جماعية	64,06	الأراضي
225,65	أوراق المساهمة	2.134,74	تجهيزات الإنتاج
2,07	نتائج رهن التخصيص	104,42	تجهيزات اجتماعية
1.397,75	فرق إعادة التقدير	440,01	مخزون الأمان
1.365,19	*الديون طويلة الأجل: مج	1,27	حقوق الاستثمار
32,56	ديون الاستثمار		
	مؤونة الأعباء والخسائر	2.777,80	مجموع الأصول الثابتة
2 901,17	مجموع الأموال الدائمة		
	الديون القصيرة الأجل	996,42	الأصول المتداولة
957,75	ديون المخزونات	133,85	*قيم الاستغلال: مج
5,30	إقتطاعات لحساب	170,00	مواد ولوازم
252,75	ديون الاستغلال	351,37	منتجات مصنعة
9,29	تسيقات تجارية	82,18	منتجات تامة
2502,31	ديون مالية	54,34	فضلات ومهملات
0,30	حسابات الخصوم المدينة	1.000,08	مخزون خارج المؤسسة
500,00	ديون الاستثمار	1,06	*قيم محققة: مج
23,77	مؤونة الأعباء والخسائر	7,50	حقوق المخزونات
		107,29	حقوق على شركاء وشركات
		1,21	حليفة
1 998,85	مجموع الديون قصيرة الأجل	891,72	تسيقات على الحساب
		1,96	تسيقات الاستغلال
		125,7	حقوق على العملاء
		125,7	حسابات الأصول الدائنة
			*قيم جاهزة: مج
			نقديات
		2.122,22	مجموع الأصول المتداولة
4.900,02	مجموع الخصوم	4900,02	مجموع الأصول

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

جدول رقم(09): الميزانية المالية لسنة 2001

الوحدة : مليون دج

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
1.842,62	الأموال الدائمة		الأصول الثابتة
801,00	*الأموال الخاصة: مج	33,27	القيم المعنوية
926,00	أموال جماعية	64,06	الأراضي
115,62	أوراق المساهمة	2.134,75	تجهيزات الإنتاج
1.264,33	نتائج رهن التخصيص	104,42	تجهيزات اجتماعية
1.264,33	*الديون طويلة الأجل: مج	440,01	مخزون الأمان
	ديون الاستثمار	1,27	حقوق الاستثمار
6,863.10	مجموع الأموال الدائمة	71,2.704	مجموع الأصول الثابتة
1361,77	الديون القصيرة الأجل	868,50	الأصول المتداولة
31,50	ديون المخزونات	194,61	*قيم الاستغلال: مج
358,73	اقتطاعات لحساب	205,71	مواد ولوازم
73,30	دين الاستغلال	342,52	منتجات نصف مصنعة
(16,02)	تسبيقات تجارية	103,20	منتجات تامة
400,00	حسابات الخصوم المدينة	22,44	فضلات ومهملات
43,42	ديون الاستثمار	948,62	مخزون خارج المؤسسة
	مؤونة الأعباء والخسائر	0,87	*قيم محققة: مج
		0,75	حقوق المخزونات
2252,71	مجموع الديون قصيرة الأجل	19,21	حقوق على شركاء وشركات حليفة
		5,30	تسبيقات على الحساب
		923,87	تسبيقات الاستغلال
		(13,9)	حقوق على العملاء
		837,74	حسابات الأصول الدائمة
		837,74	*قيم جاهزة: مج
			نقديات
		2654,86	مجموع الأصول المتداولة
5359,57	مجموع الخصوم	5359,57	مجموع الأصول

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

### 3.1.I. الميزانية المالية لسنة 2002

#### جدول رقم(10) : الميزانية المالية لسنة 2002

الوحدة : مليون دج

المبلغ	الخصوم	المبلغ	الأصول
2.116,44	الأموال الدائمة		الأصول الثابتة
801,00	*الأموال الخاصة: مج	33,27	القيم المعنوية
926,00	أموال جماعية	64,06	الأراضي
389,44	أوراق المساهمة	1.893,64	تجهيزات الإنتاج
1.094,06	نتائج رهن التخصيص	588,89	مخزون الأمان
1.038,16	*الديون طويلة الأجل: مج	83,71	حقوق الاستثمار
55,90	ديون الاستثمار		
	مؤونة الأعباء والخسائر		
3210,51	مجموع الأموال الدائمة	2.663,59	مجموع الأصول الثابتة
1.908,64	الديون القصيرة الأجل	1.420,19	الأصول المتداولة
4,92	ديون المخزونات	658,16	*قيم الاستغلال: مج
619,48	اقتطاعات لحساب	146,11	مواد ولوازم
27,78	دين الاستغلال	521,43	منتجات نصف مصنعة
(0,06)	تسيقات تجارية	58,39	منتجات تامة
237,35	حسابات الخصوم المدينة	36,10	فضلات ومهملات
55,90	ديون الاستثمار	1.376,42	مخزون خارج المؤسسة
	مؤونة الأعباء والخسائر	0,87	*قيم محققة: مج
2.854,03	مجموع الديون قصيرة الأجل	0,75	حقوق المخزونات
		27,62	حقوق على شركاء وشركات
		11,30	حليفة
		1.242,70	تسيقات على الحساب
		95,06	تسيقات الاستغلال
		(1,89)	حقوق على العملاء
		604,32	تجهيزات اجتماعية
		604,32	حسابات الأصول الدائنة
			*قيم جاهزة: مج
			نقديات
		3.400,95	مجموع الأصول المتداولة
6.064,54	مجموع الخصوم	6.064,54	مجموع الأصول

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



انطلاقاً من الميزانيات المالية السابقة (2000، 2001، 2002) يمكن إعداد جدول يوضح تطور الأصول والخصوم وأهم البنود التي يجويانها، وذلك باعتبار السنة السابقة هي سنة الأساس والسنة التي تليها مباشرة هي سنة المقارنة. ولأخذ صورة جيدة على التطور تعطى قيم المجاميع في شكل نسبة مئوية. يحسب معدل التطور باستخدام طريقة الإحلال المتسلسل بعلاقات الجمع، والظاهرة في هذه الحالة هي الأصول أو الخصوم والأسباب هي العناصر المكونة لهما.

#### جدول رقم (11): تطور الأصول والخصوم والعناصر المكونة لهما

التطور	2002	2001	التطور	2001	2000	البيان
0.8-	49.7	50.5	1.5-	55.2	56.7	الأصول الثابتة
14+	63.5	49.5	10.9+	54.2	43.3	الأصول المتداولة
10.3+	26.5	16.2	2.6-	17.7	20.3	قيم الاستغلال
8+	25.7	17.7	1-	19.4	20.4	قيم محققة
4.3-	11.3	15.6	14.5+	17.1	02.6	قيم جاهزة
%13,2+	%113,2	%100	%09,4	%109,4	%100	الأصول
5.1	39.5	34.4	7+	37.6	30.6	الأموال الخاصة
3.2-	20.4	23.6	2.8-	25.8	28.6	ديون طويلة الأجل
11.3+	53.3	42	5.2+	46	40.8	ديون قصيرة الأجل
13.2%	113.2%	100%	09.4%	109,4%	100%	الخصوم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية

من الجدول نلاحظ أن أصول المؤسسة لسنة 2001 قد حققت زيادة تقدر بـ 9.4% مقارنة بسنة 2000. هذه الزيادة تعود إلى ارتفاع الأصول المتداولة بـ 10.9% مع انخفاض الأصول الثابتة بـ 1.5%. وإذا دققنا النظر في سبب زيادة الأصول المتداولة نجد السبب هو زيادة القيم الجاهزة والمقدرة بـ 14.5%، هذه الزيادة مفيدة للمؤسسة لأنها دليل على ارتفاع السيولة بالمؤسسة. كذلك في سنة 2002 زادت أصول المؤسسة مقارنة بسنة 2001، ومقدار الزيادة هو: 13.2%، وتعود هذه الزيادة إلى الأصول المتداولة حيث زادت بـ 14%. هذه الزيادة على عكس الزيادة المحققة في سنة 2001 والتي كانت في صالح المؤسسة، فالزيادة الحالية مرجعها هو ارتفاع المخزونات بـ 10.3% وارتفاع القيم المحققة بـ 8%، وانخفاض القيم الجاهزة الذي يدل على انخفاض السيولة الفورية. ومن الجدول السابق يتضح أن خصوم المؤسسة لسنة 2001 قد حققت زيادة 9.4% مقارنة بالسنة الماضية. ويمكن إرجاع هذه الزيادة إلى:

- زيادة الأموال الخاصة بنسبة 7% وسبب هذه الزيادة هو النتيجة الموجبة المحققة في سنة 2000 والتي وضعت في حساب نتائج رهن التخصيص.
- انخفاض ديون الطويلة الأجل بـ 2.8%
- ارتفاع ديون قصيرة الأجل بـ 5.2% وهذا يمكن أن يقلل من أهمية السيولة المحققة.
- حققت كذلك الخصوم في العام الموالي زيادة تقدر بـ 13.2%، وتعود هذه الزيادة إلى العناصر التالية:
- زيادة الأموال الخاصة بـ 5.1% وتعود هذه الزيادة إلى الربح المحقق سنة 2001 والذي لم يخصص بعد.
- انخفاض الديون طويلة الأجل بـ 3.2%.
- ارتفاع الديون قصيرة الأجل بـ 11.3% والذي تزامن مع انخفاض السيولة الفورية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في مواجهة الالتزامات القصيرة الأجل.

## 2.I حساب رأس المال العامل

من أجل معرفة هل المؤسسة متوازنة ماليا أم لا ومدى احترامها لقاعدة التوازن الأدنى، نقوم بحساب رأس المال العامل للسنوات 2000، 2001، 2002 وهذا من اجل متابعة تطوره.

كما تم التطرق له في الجانب النظري، فإن رأس المال العامل يحسب بطريقتين:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل.

ولسهولة حسابه، نقدمه في جدول كما يلي:

### جدول رقم (12): حساب رأس المال العامل بطريقة أعلى الميزانية

الوحدة : مليون دج

التطور	2002	التطور	2001	2000	السنوات
103,64	3.210,51	205,68	3.106,86	2.901,17	الأموال الدائمة
41,11-	2.663,59	73,09-	2.704,71	2777,80	الأصول الثابتة
144,76	546,91	278,78	402,15	123,37	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية

نلاحظ أن رأس المال العامل لسنة 2000 موجب وهذا يعني أن المؤسسة قد احترمت قاعدة التوازن المالي الأدنى والتي مفادها أن الأصول الثابتة تمول بأموال دائمة، فالمؤسسة حققت هامش أمان بتمويلها جزء من الأصول المتداولة يقدر بـ 123,37 مليون دج.

في سنة 2001 نلاحظ أن رأس المال العامل موجبا ويقدر بـ 402,15 مليون دج وهذا يعني زيادة هامش أمان المؤسسة بـ 278,78 مليون دج. ويعود الفضل في ارتفاع رأس المال العامل إلى زيادة الأموال الدائمة من جهة وانخفاض الأصول الثابتة من جهة أخرى. يمكن القول أن التوازن المالي قد تحسن مقارنة بالنسبة الماضية.

في سنة 2002 نلاحظ أيضا زيادة رأس المال العامل مقارنة بالعام الماضي حيث بلغ 546,91 مليون دج محققا زيادة تقدر بـ 144,76 مليون دج. ترجع هذه الزيادة إلى ارتفاع الأموال الدائمة بمبلغ يقدر بـ 103,64 مليون دج وانخفاض الأصول الثابتة بـ 41,11 مليون دج. يمكن القول كذلك أن التوازن المالي للمؤسسة قد تحسن مقارنة بالنسبة الماضية.

نلاحظ أن المؤسسة خلال السنوات الثلاث تحترم قاعدة التوازن المالي الأدنى، بل أكثر من ذلك، فهي تحسن قيمة رأس المال العامل عام بعد عام. مع هذا التحسن في مستوى رأس المال العامل لا يمكن، الحكم على التوازن المالي إلا بعد حساب مؤشر آخر مكمل له، وهو الاحتياج من رأس المال العامل.

### I. 3 حساب الاحتياجات من رأس المال العامل

لحساب الاحتياجات من رأس المال العامل هناك طريقتين:

#### I. 3. 1 احتياج رأس المال العامل من الميزانية المالية

حسب هذه الطريقة فإن الاحتياج من رأس المال العامل يحسب بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة

= (قيم الاستغلال + قيم محققة) - (الديون قصيرة الأجل - سلفات مصرفية)

السلفات المصرفية (ديون مالية) لسنة 2000 تقدر بـ 250,23 مليون دج ومنه فإن موارد الدورة تساوي إلى 1.748,61 مليون دج أما باقي السنوات فهي معدومة، فالموارد هي نفسها الديون قصيرة الأجل.

ويمكن إظهار حساب احتياج رأس المال العامل كما يلي:

جدول رقم (13): احتياج رأس المال العامل من خلال الميزانية

الوحدة : مليون دج

السنوات	2000	2001	التطور	2002	التطور
قيم الاستغلال	99642	868,50	127,92-	1420,19	551,69
قيم محققة	1000,08	948,62	51,46-	1376,42	427,8
احتياجات الدورة	1996,5	1817,12	179,38-	2796,6	979,49
موارد الدورة	1748,61	2252,71	504,10	2854,03	601,31
احتياج ر.م.ع	247,89	435,59-	683,48-	57,42-	378,17

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية

في سنة 2000 حققت المؤسسة احتياجا من رأس المال العامل موجبا، وهذا يعني أنها لم تتمكن من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية، فهي بحاجة إلى وسائل أو موارد مالية أخرى. في سنة 2001 كان احتياج رأس المال العامل سالبا، فالمؤسسة تمكنت من تغطية احتياجات دورة الاستغلال بموارد الدورة العادية، الإنخفاض المحقق في إ.ر.م.ع هو 683,48 مليون دج، ويعود الفضل في هذا

الانخفاض إلى ارتفاع موارد الدورة بـ: 504,10 مليون دج من جهة، وإلى انخفاض قيم الاستغلال بـ 127,92 مليون دج والقيم المحققة بـ 52,03 مليون دج من جهة أخرى.

في السنة الموالية أيضا حققت المؤسسة احتياجا من رأس المال العامل سالباً يقدر بـ: - 57,42 مليون دج مقارنة بالسنة الماضية فقد زاد بـ 378,17 مليون دج، سبب هذه الزيادة هو الزيادة المحققة في قيم الاستغلال والقيم المحققة.

### I.3.2.1 احتياج راس المال العامل المعياري

تتطلب هذه الطريقة حساب مدد التسديد ومعاملات الترحيح.

نبدأ بحساب مدة دوران المنتجات التامة. نذكر بأن رقم العنقال يحسب كما يلي

رقم الأعمال خارج الرسم = مبيعات البضاعة + إنتاج مباع + خدمات مقدمة.

جدول رقم (14): حساب مدة دوران المنتجات التامة

الوحدة : مليون دج

2002	2001	2000	السنوات البيان
3841,28	3283,38	2.615,70	رقم الأعمال
431,97	346,95	270,07	متوسط المخزون
40 يوم	38 يوم	37 يوم	مدة دوران المنتجات التامة

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن مدة دوران المنتجات التامة في سنة 2000 هي 37 يوم، أما في سنة 2001 كانت بـ 38 يوم وفي سنة 2002 هي 40 يوم، فمعدل الدوران في تراجع.

عند احتساب المواد واللوازم فإننا نأخذ بعين الاعتبار قيمة المخزون الخارجي الذي هو مواد ولوازم اشترتها المؤسسة وتتواجد بأرصفة الموائج.

### جدول رقم (15): حساب مدة دوران المواد واللوازم

الوحدة : مليون دج

2002	2001	2000	السنوات البيان
1.002,11	776,96	884,7	متوسط المواد واللوازم
2.355,58	2016,02	1760,06	مواد ولوازم مستهلكة
153 يوم	138 يوم	181 يوم	مدة دوران المواد واللوازم

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ مدة دوران المواد واللوازم في سنة 2000 كانت بستة أشهر وهي معتبرة إلى حد ما، أما في سنة 2002 كانت بأربعة أشهر ونصف تقريبا، أما في سنة 2002 كانت بخمسة أشهر  
جدول رقم(16): حساب مدة دوران المنتجات النصف مصنعة

الوحدة: مليون دج

2002	2001	2000	السنوات البيان
175,91 3.908,34	187,86 3.274,52	176,98 2.619,11	متوسط مخزون حـ /33 قيمة إنتاج الدورة
16 يوم	20 يوم	24 يوم	مدة دوران المنتجات نصف المصنعة

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن مدة دوران المنتجات نصف المصنعة في سنة 2000 كانت بـ24 يوم وفي سنة 2001 كانت بـ20 يوم، وفي سنة 2002 كانت بـ16 يوم، معدل دوران المنتجات التامة في تحسن.

مدة دوران العملاء تعتمد على المبيعات متضمنة للرسم، تتمثل رسوم المبيعات في الرسم على القيمة المضافة والمعدل المطبق هو 17% للسنوات الثلاث والرسم على النشاط الصناعي والتجاري والذي كان يطبق بمعدل 2,55% قبل جويلية 2001 مع إعفاء 50% عند البيع بالجملة، وانطلاقا من جويلية 2001 يطبق بمعدل 2% مع إعفاء 30% عند البيع بالجملة.

جدول رقم(17): حساب مدة تسديد العملاء

الوحدة : مليون دج

2002	2001	2000	السنوات البيان
3.841,28 653,01 53,78	3.283,38 558,17 43,92	2.615,70 444,67 33,35	رقم الأعمال رسم القيمة المضافة رسم النشاطي الصناعي والتجاري.
4.548,07 1.242,70	3.885,47 923,87	3.093,72 891,72	رقم الأعمال بالرسم العملاء وأوراق القبض
98 يوم	85 يوم	104 يوم	مدة تسديد العملاء

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج

عند حساب المشتريات بالرسم فإن رسم المشتريات هو الرسم على القيمة المضافة المطبق بنسبة 17% ، وتحسب المشتريات بالعلاقة:

المشتريات = مخزون آخر المدة + مواد ولوازم مستهلكة - مخزون أول مدة.

جدول رقم (18): حساب مدة تسديد الموردين

الوحدة : مليون دج

2002	2001	2000	السنوات
2.917,88	1.951,42	1.657,27	المشتريات من البضاعة والمواد واللوازم
3.413,92	2.283,17	1.939,00	المشتريات بالرسم
19.08,64	1.361,76	957,75	الموردين وأوراق الدفع
201 يوم	214 يوم	178 يوم	مدة الموردين

المصدر: من إعداد الطالب

في سنة 2000 كانت مدة دوران الموردين بـ 178 يوم وفي سنة 2001 كانت بـ 214 يوم، فالمدة ارتفعت، أما في سنة 2002 كانت المدة بـ 201 يوم. المؤسسة تتحصل على مدد طويلة لتسديد حقوق الموردين. بعد حساب مختلف المدد نحسب معاملات الترجيح :

معامل ترجيح البضاعة = تكلفة شراء البضاعة / رقم الأعمال خارج الرسم

معامل ترجيح المواد الأولية = تكلفة شراء المواد المستهلكة / رقم الأعمال خارج الرسم

معامل ترجيح المنتجات نصف المصنعة = تكلفة المنتجات نصف مصنعة / رقم الأعمال خارج الرسم

معامل ترجيح العملاء = رقم الأعمال بالرسم / رقم الأعمال خارج الرسم

معامل ترجيح الموردين = المشتريات بالرسم / رقم الأعمال خارج الرسم

معامل ترجيح المنتجات التامة = تكلفة إنتاج المنتجات المباعة / رقم الأعمال خارج الرسم

جدول رقم (19): حساب معاملات الترجيح

الوحدة : مليون دج

2002	2001	2000	السنوات
2.904,21	1.936,12	1.639,17	تكلفة شراء المواد المستهلكة
146,11	205,71	170,00	تكلفة المنتجات نصف مصنعة
3.328,23	2.897,36	2.179,95	تكلفة إنتاج المنتجات المباعة
4.548,07	3.885,47	3.093,72	رقم الأعمال بالرسم
3.397,94	2.320,49	1.918,86	المشتريات بالرسم
3.841,28	3.283,38	2.615,70	رقم الأعمال خارج الرسم
0,75	0,58	0,62	معامل ترجيح المواد واللوازم
0,038	0,062	0,065	معامل ترجيح المنتجات نصف المصنعة
0,86	0,88	0,83	معامل ترجيح المنتجات التامة
1,18	1,18	1,18	معامل ترجيح العملاء
0,88	0,70	0,73	معامل ترجيح الموردين

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول حساب المدد

بعد حساب مدد الدوران ومعاملات الترجيح، نحسب الآن ما يقابل كل عنصر من عناصر الدوران من رقم الأعمال بالأيام، ثم نتقل إلى حساب احتياج رأس المال العامل بالقيمة وذلك بحسب قيمة كل عنصر من عناصر الموارد القصيرة ولاحتياجات القصيرة.

**جدول رقم(20): حساب المدد استنادا إلى رقم الأعمال**

2002			2001			2000			السنوات
المدة من رقم الأعمال	المدة	معامل الترجيح	المدة من رقم الأعمال	المدة	معامل الترجيح	المدة من رقم الأعمال	المدة	معامل الترجيح	البيان
114,7	153	0,75	80	138	0,58	112,2	181	0,62	المواد واللوازم
0,6	16	0,038	1,24	20	0,062	1,56	24	0,065	المنتجات نصف مصنعة
34,4	40	0,86	33,4	38	0,88	30,7	37	0,83	المنتجات التامة
115,6	98	1,18	100,3	85	1,18	122,7	104	1,18	العملاء
177	201	0,88	149	214	0,7	130	178	0,73	الموردين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول معاملات الترجيح وجدول مدد الدوران

نقوم الآن بحسب احتياج رأس المال العامل المعياري، بالنسبة لعناصر الاحتياجات والموارد المحسوبة سابقا تحسب قيمتها بضرب مدتها من رقم الأعمال في رقم الأعمال اليومي خارج الرسم، أما العناصر المتبقية تؤخذ من الميزانية المالية.

**جدول رقم(21): حساب الاحتياج من رأس المال العامل المعياري.**

الوحدة : مليون دج

2002	2001	2000	السنوات
3.022,92	2.088,30	2.131,69	احتياجات الدورة
1.223,87	729,64	815,22	مواد ولوازم
6,40	11,30	11,33	منتجات نصف مصنعة
367,05	304,62	223,06	منتجات تامة
1.233,47	914,78	891,51	عملاء
192,11	127,94	190,54	احتياجات أخرى
2.834,01	2.249,9	1.735,41	موارد الدورة
1.888,62	1.358,95	944,55	موردين
945,39	890,94	790,86	موارد أخرى
188,91	161,6-	396,28	احتياج رأس المال العامل

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول حساب المدد والميزانيات المالية.

تتمثل الاحتياجات الأخرى في قيم الاستغلال والقيم المحققة ما عدا عناصر الدوران، وتتمثل موارد الدورة في الديون القصيرة الأجل ما عدا السلفات المصرفية (ديون مالية).

من الجدول نلاحظ أن احتياج رأس المال العامل المعياري موجب في سنة 2000 و2002، وهذا يدل على أن موارد الدورة لم تغطي جميع الاحتياجات، أما في سنة 2001 فكان سالبا أي أن الموارد غطت جميع الاحتياجات.

ومن أجل أخذ صورة جيدة عن التوازن المالي للمؤسسة نقارن بين رأس المال العامل والاحتياج المعياري منه.

#### جدول رقم (22): مقارنة بين رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل المعياري

الوحدة : مليون دج

السنوات	2000	2001	2002
البيان			
رأس المال العامل	123,37	402,15	546,91
احتياج رأس المال العامل	396,28	161,6-	188,91
ر.م.ع - إ.ر.م.ع	272,91-	563,75	358

المصدر : من إعداد الطالب

في سنة 2000، كان رأس المال العامل موجبا وأقل من احتياج رأس المال العامل المعياري — 272,91 مليون دج فالمؤسسة غير متوازنة ماليا، ويمكن إرجاع السبب إلى السلفات المصرفية التي تسدها المؤسسة. أما في سنة 2001، كان رأس المال العامل موجبا وأكبر من الاحتياج منه الذي كان سالبا، فالمؤسسة حققت توازنا ماليا، بل يمكن القول أنها بالغت في تمويل جزء معتبر من الأصول المتداولة بأموال دائمة كان من المفروض استثمارها لتحسين مردوديتها.

في سنة 2002 كان رأس المال العامل موجبا وأكبر من الاحتياج منه، فالمؤسسة متوازنة ماليا لأنها تحقق هامش أمان كاف لتغطية احتياج رأس المال العامل.

#### I 4. حساب الخزينة الخزينة = القيم الجاهزة - سلفات مصرفية

#### جدول رقم (23): حساب خزينة المؤسسة

الوحدة : مليون دج

السنوات	2000	2001	2002
البيان			
القيم الجاهزة	125,71	837,74	604,32
السلفات المصرفية	250,23	-	-
الخبزينة	124,52-	837,74	604,32

المصدر : من إعداد الطالب



الخزينة في العام الأول سالبة، أما في السنتين الموالتين فهي موجبة وبمبالغ معتبرة.

## II. المنهج الحركي لدراسة التوازن المالي

لتقييم التوازن المالي من وجهة نظر حركية نعتمد على نوعين من جداول التمويل هما:

- جدول التمويل حسب المخطط العام للمحاسبة أو الوظيفي.

- جدول التدفقات المتعدد السنوات.

### 1.II جدول التمويل الوظيفي

#### 1.1.II جدول التمويل لسنة 2000

للوصول إلى جدول التمويل يجب إعداد أولاً ميزان التغيرات والذي يفسر الزيادة أو النقصان الذي يطرأ على عناصر الميزانية، ونذكر في هذا المقام أن جدول التمويل الذي سيتم إعداده هو جدول وظيفي أي لا يعتمد في إعداده على الميزانية المالية بل يعتمد على الميزانية المحاسبية مع بعض التعديلات بما يتوافق مع جدول التمويل كالتمييز مثلاً بين الديون المالية-التي تدفع المؤسسة مقابلها فوائد-وديون الاستغلال، الاستثمارات المالية والاستثمارات المادية والاستثمارات المعنوية على أن تؤخذ الاستثمارات بالقيمة الإجمالية. الإشارة السالبة للتغيرات في عناصر الأصول تمثل مورداً، والإشارة السالبة في تغيرات عناصر الخصوم تمثل استخداماً. أما الإشارة الموجبة في عناصر الأصول تمثل استخداماً والإشارة الموجبة في عناصر الخصوم تمثل مورداً. ويظهر جدول التغيرات في الصفحة الموالية.

جدول رقم (24): جدول تغيرات عناصر الميزانية

الوحدة : مليون دج

الأصول	2000	1999	التغير	الخصوم	2000	1999	التغير
قيم معنوية	33,27	33,27		أموال خاصة ومساهمات	1.727,00	1.727,00	
استثمارات مادية	4.492,46	4.449,23	1,76	نتائج رهن التخصيص	412,58-	366,42-	46,15
استثمارات مالية	1,27	0,25	1.01	أموال أخرى	56,33	55,30	1,02
مخزونات	1.436,41	1.487,82	51,38-	ديون مالية	1.865,19	1.625,80	239,38
زبائن	889,65	617,82	271,82	موردين	957,75	.517,90	439,85
حقوق أخرى	108,36	136,29	27,93-	ديون استغلال أخرى	267,09	324,11	57,02-
قيم جاهزة	125,70	115,32	10,38	سلفات مصرفية	250,23	1.015,34	765,11-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيتين المحاسبتين 2000/1999



## 1.1.1.II جدول الموارد و الاستخدامات

قامت المؤسسة في سنة 2000 باقتناء تجهيزات إنتاج بـ19,13 مليون دج وتجهيزات اجتماعية بـ1,37 مليون دج، كما تنازلت في المقابل عن تجهيزات إنتاج وتجهيزات اجتماعية بقيمة محاسبية صافية 22,27 مليون دج محققة فائض قيمة بـ5,12 مليون دج، ومنه فإن الاستثمارات المتنازل عنها تقدر بـ27,39 مليون دج. تحصلت المؤسسة في عام 2000 على قرض بـ523 مليون دج، ويحسب القسط المدفوع خلال العام بالعلاقة الآتية:

القسط المدفوع = دين بداية المدة + الدين الجديد - دين نهاية المدة

$$= 10.1625,8 + 10.523 - 10.283,61 \text{ دج}$$

قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات + المؤونات الصافية - فائض القيمة - إعانات محصلة

$$= 10.186,92 + 10.157,08 + 0 - 10.5,12 - 0 = 10.338,88 \text{ دج}$$

التكاليف الموزعة على عدة سنوات تتمثل في مقدار إطفاء المصاريف الإعدادية وهي معدومة.

جدول رقم (25): جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2000

الوحدة : مليون دج

2000	البيان
890,30	الموارد الدائمة (I)
338,88	قدرة التمويل الذاتي
-	التنازل عن الاستثمارات:
-	المعنوية:
27,39	المادية:
-	التنازل عن الاستثمارات المالية أو التخفيض منها
-	زيادة الأموال الخاصة:
-	زيادة رأس المال والمساهمات
1,02	زيادة الأموال الخاصة الأخرى
523,00	الزيادة في الديون المالية
283,61	الاستخدامات الثابتة (II)
-	توزيعات النتائج خلال دورة الاستغلال
-	حيازة عناصر الأصول الثابتة :
-	أصول ثابتة معنوية
20,50	أصول ثابتة مادية
1,01	أصول ثابتة مالية
-	تكاليف موزعة على عدة سنوات
-	تخفيض الأموال الخاصة
283,61	تسديد الديون المالية
585,17	تغير رأس المال العامل = II-I : مورد صافي

المصدر من إعداد الطالب انطلاقا من تغيرات عناصر الميزانية وبعض الملاحق

### 2.1.1.II جدول استخدام تغيرت رأس المال العامل

عناصر القسم الثاني من جدول التمويل تؤخذ مباشرة من جدول تغيرات عناصر الميزانية، ونذكر في هذا المقام أننا لا نستطيع إعداد هذا الجدول كما اقترحه المخطط العام للمحاسبة P.C.G لأن المخطط المحاسبي الجزائري لا يفرق بين عناصر الاستغلال وعناصر خارج الاستغلال في المجموعة الرابعة والخامسة، ومنه سيقدم الجدول دون التمييز بين ذلك.

جدول رقم (26) : جدول استخدام تغير رأس المال العامل

الوحدة : مليون دج

2000	البيان
	تغيرات الاستغلال
	تغيرات أصول الاستغلال
51,38-	المخزونات
271,82	الزبائن
27,93-	الحقوق الأخرى
	تغيرات ديون الاستغلال
439,85	موردون
57,02-	ديون استغلال أخرى
190.32-	I.فائض رأس المال العامل
	تغيرات الخزينة
	تغير القيم الجاهزة
10,38	تغير سلفات مصرفية
765,11-	II.تغير صافي الخزينة
775,49	تغير استخدام رأس المال العامل II+I: مورد صافي
585,17	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول تغيرات عناصر الميزانية

من جدول التمويل يتضح أن النشاط الذي تمارسه المؤسسة إستطاع أن يولد موارد بشكل كاف لتغطية جميع الاستخدامات الثابتة ، فالمؤسسة حققت موردا صافيا بـ 585,17 مليون دج نوع التمويل الذي حققته المؤسسة خلال السنة هو تمويل داخلي وتمويل خارجي، يتمثل هذا الأخير في قرض مالي تحصلت عليه المؤسسة بـ 523,00 مليون دج وزيادة رأس المال بـ 1,02 مليون دج. أما التمويل الداخلي فيتمثل أساسا في قدرة التمويل الذاتي الجيدة.

تمثلت استخدامات المؤسسة في الاستثمار في الأصول المالية والمادية 21,52 مليون دج وتسديد ديون مالية بـ 283,61 مليون دج. يمثل تغير احتياج رأس المال العامل موردا ، كذلك تغير الخزينة يمثل موردا.

## II. 2.1. جدول التمويل لسنة 2001

قبل إعداد الجدول يجب إعداد جدول تغيرات عناصر الميزانية



جدول رقم (27) : جدول تغيرات عناصر الميزانية

الوحدة : مليون دج

التغير	2000	2001	الخصوم	التغير	2000	2001	الأصول
-	1.727,00	1.727,00	أموال خاصة ومساهمات		33,27	33,27	قيم معنوية
186,92	412,58-	225,65-	نتائج رهن التخصيص	15,78-	4.492,46	4.508,24	استثمارات مادية
12,91-	56,33	43,42	أموال أخرى	36,41	1,27	37,68	استثمارات مالية
200,95-	1.865,19	1.664,23	ديون مالية	63,93-	1.436,44	1.372,50	مخزونات
404,01	957,75	1.361,76	موردين	34,22	889,65	923,87	زبائن
180,42-	267,09	447,51	ديون استغلال أخرى	83,61-	108,36	24,74	حقوق أخرى
250,23-	250,23	-	سلفات مصرفية	712,03	125,70	837,74	قيم جاهزة

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيتين المحاسبتين 2001/2000





## 1.2.1.II جدول الموارد والاستخدامات

تنازلت المؤسسة عن استثمارات مادية بـ 6,25 مليون دج، قيمتها المحاسبية الصافية: 1,13 مليون دج. فائض القيمة = 10.6,25 - 10.1,13 = 10.5,12 مليون دج، وفي المقابل اقتنت أصول ثابتة بـ 16,91 مليون دج

قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + المؤنونات الصافية - فائض القيمة - إعانات محصلة + الإهلاكات

$$= 10.341,28 + 0 - 10.5,12 - 0 + 10.189,27 =$$

$$= 525,43 \text{ مليون دج}$$

المؤسسة لم توزع نتائجها، فمبلغ توزيعات النتائج معدوم

سددت المؤسسة ما قيمته: 500,00 مليون دج من الديون المالية خلال الدورة، وانطلاقاً من هذا

يمكن حساب القرض الجديد كما يأتي:

القسط المدفوع = دين بداية المدة + الدين الجديد - دين نهاية المدة

$$10.500,00 = 10.1865,19 + \text{الدين الجديد} - 10.1664,23$$

$$\Leftarrow \text{الدين الجديد} = 10.299,04 \text{ دج}$$

جدول رقم (28): جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2001

الوحدة: مليون دج

2001	البيان
830,73	الموارد الدائمة (I)
525,43	قدرة التمويل الذاتي
-	التنازل عن الاستثمارات:
-	المعنوية:
6,25	المادية:
-	التنازل عن الاستثمارات المالية أو التخفيض منها
-	زيادة الأموال الخاصة:
-	زيادة رأس المال والمساهمات
-	زيادة الأموال الخاصة الأخرى
299,04	الزيادة في الديون المالية
566,23	الاستخدامات الثابتة (II)
-	توزيعات النتائج خلال دورة الاستغلال
-	حيازة عناصر الأصول الثابتة
-	أصول ثابتة معنوية
16,91	أصول ثابتة مادية
36,41	أصول ثابتة مالية
-	تكاليف موزعة على عدة سنوات
12,91	تخفيض الأموال الخاصة
500,00	تسديد الديون المالية
264,5	تغيير رأس المال العامل = II-I: مورد صافي

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التغيرات وبعض الملاحق.

## II.2.1.2 جدول استخدام تغير رأس المال العامل

الجدول الموالي يفسر تغير رأس المال العامل.

جدول رقم (28) : جدول استخدام تغير رأس المال العامل

الوحدة : مليون دج

2001	البيان
	تغيرات الاستغلال
	تغيرات أصول الاستغلال
63,93-	المخزونات
34,22	الزبائن
83.61-	الحقوق الأخرى
	تغيرات ديون الاستغلال
404,01	موردون
180,42	ديون استغلال أخرى
697,77-	I. فائض رأس المال العامل
	تغيرات الخزينة
712,03	تغير القيم الجاهزة
250,23-	تغير سلفات مصرفية
962,27	II. تغير صافي الخزينة
264,5	III. تغير استخدام رأس المال العامل I+II: مورد صافي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول تغيرات عناصر الميزانية

من جدول التمويل لسنة 2001 نلاحظ أن المؤسسة حققت من نشاطها موردا صافيا بـ 264,5 مليون دج فالمؤسسة استطاعت أن تمول استخداماتها الدائمة بالموارد المحققة.

التمويل الذي حققته المؤسسة هو تمويل خارجي ويتمثل في القرض المحصل عليه ويقدر بـ 299,04 مليون دج، وتمويل داخلي يتمثل في قدرة التمويل الذاتي التي كانت بـ 525,43 مليون دج وتنازل عن الاستثمارات بـ 6,25 مليون دج

أما عن الاستخدامات، فالمؤسسة قامت باستثمارات مادية بـ 16,91 مليون دج واستثمارات مالية بـ 36,41 مليون دج وتسديد ديون مالية بـ 500,00 مليون دج بالإضافة إلى انخفاض رأس مالها بـ 12,91 مليون دج.

التغير في احتياج رأس المال العامل يمثل موردا للدورة لأنه سالب الإشارة، أي هناك نقص في الاحتياج، أما الخزينة فتمثل هي الأخرى موردا.

## II.3.1..II جدول التمويل لسنة 2002

جدول تغيرات عناصر الميزانية يظهر كما يلي :

جدول رقم (30) : جدول تغيرات عناصر الميزانية

الوحدة : مليون دج

الأصول	2002	2001	التغير	الخصوم	2002	2001	التغير
قيم معنوية	33,27	33,27	-	أموال خاصة ومساهمات	1.727,00	1.727,00	-
استثمارات مادية	4.623,60	4.508,24	115,35	نتائج رهن التخصيص	225,65-	115,62	341,28
استثمارات مالية	83,71	37,68	46,03	أموال أخرى	43,42	111,80	68,38
مخزونات	2.009,09	1372,50	636,58	ديون مالية	1.664,23	1.275,52	388,71-
زبائن	1.242,70	923,87	318,83	موردين	1.361,76	1.908,64	546,87
حقوق أخرى	38,66	24,74	13,91	ديون استغلال أخرى	447,51	652,12	204,60
قيم جاهزة	604,32	837,74	233,41-	سلفات مصرفية	-	-	-

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الميزانيتين المحاسبيتين 2001 و 2002

## 1.3.1.II جدول الموارد والاستخدامات

تنازلت المؤسسة عن استثمارات مادية بـ **3,17 مليون دج**، قيمتها المحاسبية الصافية **0,07 مليون دج**.  
فائض القيمة =  $10.3,17 - 10.0,7 = 10.2,46$  دج، كما قامت باقتناء أصول ثابتة بـ **116,05 مليون دج**

قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + الاهتلاكات + المؤونات الصافية - فائض القيمة - إعانات محصلة  
 $10.2,46 - 10.192,33 + 10.273,81 = 10.463,67$  دج

أرباح المؤسسة لا توزع بل توجه كلية إلى حساب نتائج رهن التخصيص.  
 سددت المؤسسة مبلغ **400,00 مليون دج** من الديون المالية:  
 القسط المدفوع = دين بداية المدة + الدين الجديد - دين نهاية المدة.

$10.400,00 = 10.1275,52 +$  الدين الجديد  $- 10.1664,23$   
 $\Leftarrow$  الدين الجديد = **11,28 مليون دج**

الوحدة : مليون دج

جدول رقم (31): جدول الموارد والاستخدامات لسنة 2002

2002	البيان
546,51	<b>الموارد الدائمة (I)</b>
463,67	قدرة التمويل الذاتي
	النتازل عن الاستثمارات :
	المعنوية :
3,17	المادية :
	النتازل عن الاستثمارات المالية أو التخفيض منها
	زيادة الأموال الخاصة :
	زيادة رأس المال والمساهمات
68,38	زيادة الأموال الخاصة الأخرى
11,28	الزيادة في الديون المالية
562,09	<b>الاستخدامات الثابتة (II)</b>
	توزيعات النتائج خلال دورة الاستغلال
	حياسة عناصر الأصول الثابتة
	أصول ثابتة معنوية
116,05	أصول ثابتة مادية
46,03	أصول ثابتة مالية
	تكاليف موزعة على عدة سنوات
	تخفيض الأموال الخاصة
400,00	تسديد الديون المالية
15,57-	<b>تغيير رأس المال العامل = II-I : استخدام صافي</b>

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول التغيرات وبعض الملاحق.

## II.3.1.2 جدول استخدام تغير رأس المال العامل

جدول رقم (32): استخدام تغير رأس المال العامل

2002	البيان
	تغيرات الاستغلال
	تغيرات أصول الاستغلال
58,636	المخزونات
83,318	الزبائن
91,13	الحقوق الأخرى
	تغيرات ديون الاستغلال
87,546	موردون
60,204	ديون استغلال أخرى
84,217	I. احتياج رأس المال العامل
	تغيرات الخزينة
-41,233	تغير القيم الجاهزة
-	تغير سلفات مصرفية
-41,233	II. تغير صافي الخزينة
15,57-	III. تغير استخدام رأس المال العامل I+II: استخدام صافي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول تغيرات عناصر الميزانية

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة قد حققت من نشاطها استخداما صافيا بـ 15,57 مليون دج، فالمؤسسة لم تتمكن من تمويل استخداماتها بموارد الدورة.

نوع التمويل الذي قامت به المؤسسة في نسبهته الكبيرة يعود إلى قدرة التمويل الذاتي 463,67 مليون دج، فالمؤسسة تحقق نموا انطلاقا من أرباحها غير الموزعة، كذلك استطاعت المؤسسة تحقيق موارد من خلال التنازل عن الاستثمارات بـ 3,17 مليون دج ورفع أموالها الأخرى بـ 68,38 مليون دج، والحصول على دين مالي بـ 11,28 مليون دج.

أما استخدامات المؤسسة فتتمثل في استثمارات مادية بـ 116,05 مليون دج، واستثمارات مالية بـ 46,03 مليون دج، وتسديد ديون مالية بـ 400,00 مليون دج.

التغير في احتياج رأس المال العامل يمثل استخداما كذلك الخزينة تمثل احتياجا للدورة. للحكم على التوازن المالي للمؤسسة انطلاقا من جداول التمويل يجب مقارنة التغير في رأس المال بالتغير في احتياج رأس المال العامل، فإذا كان الفرق موجبا دل ذلك على التوازن المالي، وإذا كان سالبا دل على العكس وخاصة إذا كان الفرق كبيرا، ولتسهيل عملية إصدار الحكم نعطي الجدول الآتي:

جدول: (32) مقارنة تغير رأس المال العامل بتغير الاحتياج

2002	2001	2000	السنوات البيان
15,57-	264,45	585,17	تغير رأس المال العامل (I)
217,84	697,77-	190,32-	تغير احتياج رأس المال العامل (II)
<b>-41,233</b>	<b>27,962</b>	<b>49,775</b>	<b>II-I الفرق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول التمويل

نلاحظ في سنة 2000 أن تغير رأس المال العامل موجبا وفاق تغير الاحتياج من رأس المال العامل الذي كان سالبا، فالمؤسسة حققت التوازن المالي لعام 2000. كذلك نفس الشيء لسنة 2001 حيث حققت المؤسسة فرقا يقدر بـ **962,27 مليون دج**، فالمؤسسة حققت التوازن المالي. في سنة 2002 كان الفرق سالبا، فهذا دليل على أن تغير الاحتياجات تعدى تغير رأس المال العامل، فالمؤسسة لهذا العام غير متوازنة ماليا. ويمكن إرجاع هذا إلى زيادة الاحتياجات من رأس المال العامل، وإذا دققنا النظر نجد أن المخزونات والعملاء قد زادا بنسبة كبيرة جدا مما أدى إلى عدم كفاية موارد الاستغلال لتغطية الاحتياجات.

## II.2. جدول التدفقات لعدة سنوات

من تسمية الجدول يتضح أن إعداده يكون لعدة سنوات متتالية وهذا من أجل تشخيص جيد للمؤسسة. المعلومات الضرورية لإعداد هذا الجدول هي معلومات متوفرة في جدول التمويل الوظيفي وجدول حسابات النتائج.

جدول رقم (33): جدول التدفقات المالية للسنوات 2000، 2001، 2002

الوحدة : مليون دج

2002	2001	2000	البيان
1.492,92	1176,88	832,05	القيمة المضافة
437,16	353,15	267,86	مصاريف المستخدمين
<b>1.055,75</b>	<b>823,73</b>	<b>564,18</b>	<b>I-نتيجة الاستغلال الإجمالية</b>
217,84	697,77-	190,31-	II- تغيير احتياج رأس المال العامل
<b>837,91</b>	<b>1.521,50</b>	<b>754,50</b>	III=I-II: فائض خزينة الاستغلال
115,35	15,78	1,76-	IV- صافي الاستثمارات في القيم الثابتة
<b>722,55</b>	<b>1.505,72</b>	<b>756,27</b>	V=IV-III: الرصيد الداخلي
388,71-	200,95-	239,38	التغير الصافي للديون
352,20	195,39	202,05	مصاريف مالية
61,45	64,02	56,45	ضرائب ورسوم
81,51	71,54	-	ضرائب الأرباح
-	-	-	توزيع الأرباح
<b>883,87-</b>	<b>531,92-</b>	<b>19,12-</b>	<b>VI- الرصيد المالي</b>
<b>161,32-</b>	<b>973,79</b>	<b>737,14</b>	<b>V+VI=VII: الرصيد الجاري</b>
6,27	4,71	0,19	نواتج مالية
57,36-	35,04	59,28	نواتج ومصاريف أخرى
68,38	12,91-	1,02	إصدار رأس المال
46,03-	36,41-	1,01-	قيم ثابتة أخرى
43,35-	1,96-	21,14-	فرق الاهتلاك
<b>233,41-</b>	<b>962,27</b>	<b>775,49</b>	<b>VIII-تغير القيم المتاحة</b>

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من جداول حسابات النتائج وجدول التمويل

قمنا بطرح فرق الاهتلاك لأن جداول التمويل تعتمد على إهلاكات الاستثمار.

المبحث الثاني: تقييم السيولة واليسر المالي للمؤسسة



كما تم التطرق له سابقاً، السيولة واليسر المالي معيار مهم لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. ولدراسة هذا المعيار والحكم على أداء المؤسسة نستند إلى المنهج الستاتيكي وبعده إلى المنهج الديناميكي المتمثل في جدول تدفقات الخزينة.

### I. المنهج الساكن لدراسة سيولة و يسر المؤسسة

هناك مجموعة من المؤشرات يمكن حسابها، وتقسم هذه المؤشرات إلى مؤشرات السيولة ومؤشرات اليسر المالي.

#### 1.1. سيولة المؤسسة

لتقييم سيولة المؤسسة نحسب نسبة السيولة العامة، نسبة الخزينة النسبية، نسبة الخزينة الفورية، مجال الأمان.

#### 1.1.1 نسبة السيولة العامة

تحسب كما يلي: نسبة السيولة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة.

جدول رقم (35): حساب نسبة السيولة العامة الوحدة : مليون دج

السنوات	2000	2001	2002
أصول متداولة	2.122,22	2.654,86	3.400,94
خصوم متداولة	1.998,85	2.252,71	2.854,03
نسبة السيولة العامة	1.06	1.17	1.19

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ أن نسبة السيولة العامة للسنوات الثلاث تجاوزت الحد الأدنى وهو الواحد، ونلاحظ كذلك تطورها وتحسنها من عام إلى آخر، فالزيادة المحققة عام 2001 تقدر بـ 11% ويرجع الفضل في ذلك إلى زيادة الخزينة المعتبرة. أما الزيادة المحققة عام 2002 تقدر بـ 2% وذلك بمساهمة الأصول المتداولة بـ 28% والديون القصيرة بـ 26%.

من خلال النسب الثلاث السابقة يمكن القول بأن السيولة العامة مقبولة.

#### 2.1.1 نسبة الخزينة النسبية

وتحسب كما يأتي: نسبة الخزينة النسبية = (قيم محققة + قيم جاهزة) / الخصوم المتداولة.

جدول رقم (36) : حساب نسبة الخزينة العامة الوحدة : مليون دج

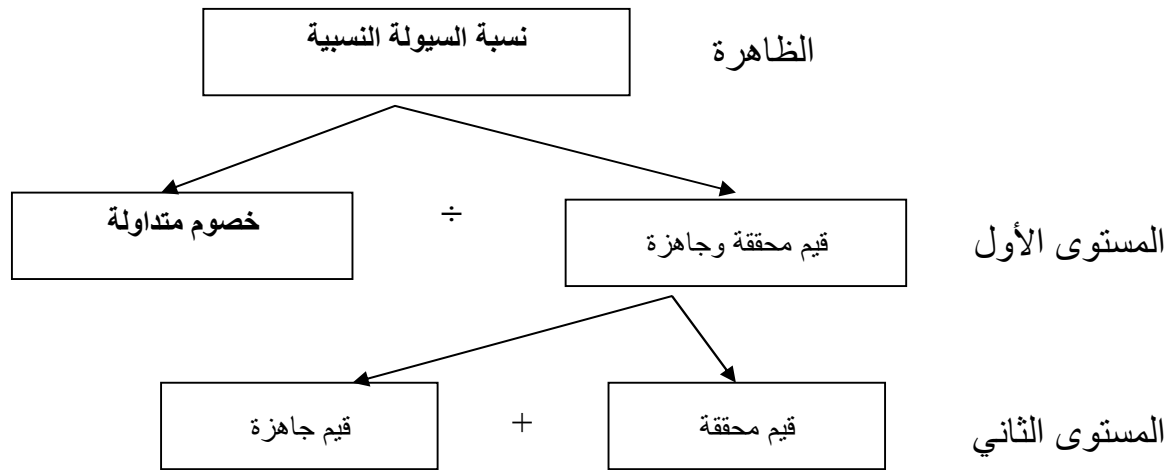
السنوات	2000	2001	2002
البيان			

1.376,42	948,62	1.000,08	قيم محققة
604,32	837,74	125,70	قيم جاهزة
2.854,03	2.252,71	1.998,85	خصوم متداولة
<b>0.69</b>	<b>0,79</b>	<b>0,56</b>	نسبة الخزينة النسبية

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ في سنة 2000 أن نسبة السيولة النسبية أقل من الحد الأدنى والمقدر بـ: **0.75**، فالنسبة المحققة توحى بأن المؤسسة لا يمكن أن تواجه كل الديون القصيرة الأجل باستخدام قيمها الجاهزة وما لها لدى الغير بل تستطيع مواجهة النصف منها فقط.

أما في سنة 2001 كانت النسبة **0.79** أي تجاوزت الحد الأدنى، أي أنها مقبولة عموماً، فالزيادة المحققة هي **0.23**، ولأهمية هذه النسبة في دراسة السيولة يجب معرفة سبب تطورها وتحديد مساهمة العناصر المكونة لها، من أجل ذلك نستخدم طريقة الإحلال المتسلسل، وأول خطوة في ذلك هي تحديد الرسم المنطقي للنسبة. الشكل رقم (12): الرسم المنطقي لنسبة السيولة النسبية.



المصدر: من إعداد الطالب

$$\text{مساهمة القيم المحققة والجاهزة} = [\text{ق.م. و ق.ج. (2001) / خ.م. (2000)}] - [\text{ق.م. و ق.ج. (2000) / خ.م. (2000)}]$$

$$= [^{6}10.1998,85 / ^{6}10.1125,79] - [^{6}10.1786,36 / ^{6}10.1998,85] =$$

مساهمة القيم المحققة والجاهزة =

$$\text{مساهمة الخصوم المتداولة} = [\text{ق.م. و ق.ج. (2001) / خ.م. (2001)}] - [\text{ق.م. و ق.ج. (2001) / خ.م. (2000)}]$$

$$= [^{6}10.1998,85 / ^{6}10.1786,36] - [^{6}10.2252,71 / ^{6}10.1786,36] =$$

مساهمة الخصوم المتداولة = -0.1

من تحليل المستوى الأول لنسبة السيولة النسبية نلاحظ أن تأثير القيم المحققة والجهازية في نسبة التطور

(0.23) كان موجبا وبنسبة 0.33 في حين كان تأثير الخصوم المتداولة بـ -0.10.

بعد تحليل المستوى الأول للظاهرة نحلل المستوى الثاني والمتمثل في القيم المحققة والجهازية.

الزيادة المطلقة = ق.م.وق.ج(2001) - ق.م.وق.ج(2000)

$$= {}^610.1786,36 - {}^610.1125,79$$

الزيادة المطلقة = 660,57 مليون دج.

الزيادة النسبية = الزيادة المطلقة / ق.م.وق.ج(2000) =  ${}^610.660,56 / {}^610.1125,79 = 0.59$

المساهمة النسبية للقيم المحققة ( $\Delta$  ق.ج.%) = [ق.ج(2001) - ق.ج(2000)] / ق.م.وق.ج(2000)

$$= [{}^610.837,74 - {}^610.125,70] / {}^610.1125,79 = 0.63$$

المساهمة النسبية للقيم المحققة ( $\Delta$  ق.م.%) = [ق.م(2001) - ق.م(2000)] / ق.م.وق.ج(2000)

$$= [{}^610.948,62 - {}^610.1000,08] / {}^610.1125,79 = 0.04$$

المساهمة النسبية للقيم الجاهزة في النسبة 0.59 هي 0.63 أما المساهمة النسبية للقيم المحققة فهي -0.04.

ولتحديد المساهمة في الظاهرة نقوم بالتعديل التالي:

$$\Delta \text{ ق.م.وق.ج} = \%59 = \Delta \text{ ق.م.وق.ج} \leftarrow \Delta \text{ ق.م.وق.ج في الظاهرة} = 0.33$$

$$\Delta \text{ ق.ج.} = \%0.63 = \Delta \text{ ق.ج.} \leftarrow \Delta \text{ ق.ج. في الظاهرة}.$$

مساهمة القيم الجاهزة في الظاهرة = 0.35

$$\Delta \text{ ق.م.وق.ج} = \%0.59 = \Delta \text{ ق.م.وق.ج} \leftarrow \Delta \text{ ق.م.وق.ج في الظاهرة} = 0.33$$

$$\Delta \text{ ق.ج.} = \%0.04 = \Delta \text{ ق.ج.} \leftarrow \Delta \text{ ق.ج. في الظاهرة}.$$

مساهمة القيم الجاهزة في الظاهرة = -0.02

من تحليل المستوى الثاني نجد أن أهم عنصر ساهم في زيادة السيولة النسبية هو القيم الجاهزة حيث ساهمت بنسبة

0.35. في سنة 2002 النسبة المحققة هي 0.69 أي أنها انخفضت بـ 0.10.

$$\text{مساهمة ق.م.وق.ج} = [{}^610.2252,71 / {}^610.1786,36] - [{}^610.2252,71 / {}^610.1980,75] = 0.089$$

$$\text{مساهمة خ.م} = [{}^610.2854,03 / {}^610.198,75] - [{}^610.2252,71 / {}^610.1980,75] = -0.19$$

$$\text{الزيادة النسبية ق.م.وق.ج} = {}^610.1786,36 / {}^610.194,38 = 0.11$$

$$\text{مساهمة القيم الجاهزة في الظاهرة} = [{}^610.604,32 / {}^610.837,74] - [{}^610.1786,36 / {}^610.837,74] = 0.10$$

$$\text{مساهمة القيم المحققة في الظاهرة} = [{}^610.1376,42 / {}^610.948,62] - [{}^610.1786,36 / {}^610.948,62] = -0.19$$

من التحليل نلاحظ أن تأثير الخصوم المتداولة والقيم الجاهزة سلبا أما القيم المحققة فكان تأثيرها إيجابيا.

### 1.3.1. نسبة الخزينة الفورية

تحسب بالعلاقة: نسبة الخزينة الفورية = القيم الجاهزة / الخصوم المتداولة.

وتبين هذه النسبة نسبة الديون القصيرة الأجل التي تستطيع المؤسسة مواجهتها في اقرب الآجال.

الوحدة : مليون دج

جدول رقم (37): حساب نسبة السيولة الفورية

البيان	2000	2001	2002
القيم الجاهزة	125,70	837,74	604,32
الخصوم المتداولة	1.998,85	2.252,71	2.854,03
نسبة الخزينة الفورية	0.06	0.37	0.21

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ في سنة 2000 أن نسبة الخزينة الفورية هي: 0.06 وهي جد ضعيفة وخاصة إذا حان أجل تسديد الديون القصيرة الأجل، فالمؤسسة لا تستطيع تسديد منها سوى 6%.  
في سنة 2001 نلاحظ أن النسبة قد ارتفعت بشكل جيد حيث بلغت النسبة 0.37 فهي بذلك ضمن المجال المسموح به والذي حده الأدنى 0.2 وحده الأقصى 0.4<sup>(1)</sup>. فالمؤسسة تستطيع مواجهة ثلث الالتزامات القصيرة والتي حان أجلها.  
في سنة 2002 انخفضت النسبة لكنها لا زالت في المجال المقبول، بصفة عامة السيولة الفورية للمؤسسة في تحسن.

#### 4.1.I مجال الأمان

يسمح هذا المؤشر بحساب مدة التغطية النقدية للاحتياجات اليومية، ويحسب هذا المؤشر كما يلي:

مجال الأمان = (قيم محققة + قيم جاهزة) / مصاريف الاستغلال اليومية

الوحدة : مليون دج

جدول رقم (38): حساب مجال الأمان

البيان	2000	2001	2002
مصاريف الاستغلال*	2.444,32	2.848,88	3.565,47
قيم محققة وجاهزة	885,96	1.125,79	1.786,36
مصاريف الاستغلال اليومية	6,79	7,91	9,90
مجال الأمان	130 يوم	142 يوم	180 يوم

المصدر: من إعداد الطالب

إن القيم المحققة والجاهزة الظاهرة في الجدول تعود إلى السنة السابقة للسنة المدروسة.

نلاحظ من الجدول أن مجال الأمان لسنة 2000 كان بـ : 130 يوم أي ما يقارب أربعة اشهر ونصف، فخلال هذه المدة تستطيع المؤسسة مواجهة احتياجاتها اليومية بنقديتها الخاصة وهذا بافتراض أنها تستطيع تحويل قيمها المحققة إلى سيولة أثناء تلك الفترة.

<sup>(1)</sup> ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، مرجع سبق ذكره ، ص.34.

\* هي جميع المصاريف عدا الاهتلاكات والمؤونات

في سنة 2001 فكان مجال الأمان بـ 144 يوم، أي أنه زاد بـ 12 يوم، فقدرة المؤسسة على مواجهة احتياجاتها اليومية تحسنت.

في سنة 2002 مجال الأمان يساوي 180 يوماً، أي زاد بـ 38 يوم، فمجال أمان المؤسسة يتحسن عام بعد عام.

فيما سبق افترض أن المؤسسة تستطيع تحويل قيمها المحققة إلى سيولة خلال مدة الأمان، ولكن هذا الفرض قد يتعذر وأن يتحقق، ومن أجل تجاوز هذا الفرض يمكن حساب مؤشر آخر يقتصر على القيم الجاهزة فقط.

مجال الأمان = القيم الجاهزة / مصاريف الاستغلال اليومية

مجال الأمان (2000) = القيم الجاهزة (1999) / مصاريف الاستغلال اليومية (2000).

$${}^610.6,79 / {}^610.115,30 =$$

$$= 17 \text{ يوم}$$

$$\text{مجال الأمان (2001)} = {}^610.7,91 / {}^610.125,70 =$$

$$= 16 \text{ يوم}$$

$$\text{مجال الأمان (2002)} = {}^610.9,90 / {}^610.837,74 =$$

$$= 84 \text{ يوم}$$

نلاحظ في سنة 2000 أن المؤسسة لا تستطيع مواجهة مصاريفها اليومية إلا لمدة 17 يوم وهي مدة ضعيفة، أما في سنة 2001 حققت المؤسسة 16 يوم كهامش أمان، أما في سنة 2002 حققت المؤسسة قفزة نوعية حيث استطاعت المؤسسة مواجهة مصاريفها اليومية باستخدام نقديتها المتاحة لمدة 84 يوم أي ما يعادل ثلاث اشهر تقريبا.

## I.2.1. اليسر المالي

سيتم في هذا المبحث قياس وتقييم قدرة مؤسسة صناعات الكوابل على مواجهة التزاماتها في المدى الطويل، وذلك بالاعتماد على مؤشر تغطية الفوائد ومؤشر التغطية لخدمة الديون الطويلة الأجل ومؤشر التغطية الشاملة.

### I.2.1.1. نسبة تغطية الفوائد

وتحسب كما يلي: نسبة تغطية الفوائد = النتيجة قبل الفوائد والضرائب / مصروف الفائدة

النتيجة قبل الفوائد والضرائب = النتيجة الإجمالية للدورة (حـ/880) + الفوائد.

الوحدة : مليون دج

جدول رقم (39): حساب نسبة تغطية الفوائد

البيان	2000	2001	2002
النتيجة قبل الفوائد والضرائب	356,27	557,35	660,41
مصاريف الفوائد	169,35	144,52	305,08

نسبة تغطية الفوائد	2.1	3.85	2.16
--------------------	-----	------	------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جداول النتائج وملاحق تحليل حساب المصاريف المالية

نلاحظ في سنة 2000 أن المؤسسة حققت نسبة تغطية تقدر بـ 2.1، فالمؤسسة تستطيع مواجهة فوائد قروضها، أما في سنة 2001 كانت النسبة بـ 3.85 وهي جيدة فالمؤسسة بإمكانها تسديد فوائدها دون صعوبة، فالنسبة تقريبا تضاعفت مقارنة بالسنة الماضية وسبب التطور يعود إلى انخفاض الفوائد من جهة وارتفاع وتحسن نتيجة المؤسسة من جهة أخرى. في سنة 2002 بلغت النسبة 2.16 أي أنها انخفضت لكن مع هذا فهي حسنة لأن المؤسسة استطاعت مواجهة مصروف الفائدة الذي تضاعف. بصفة عامة المؤسسة تتمتع بقدرة جيدة لمواجهة فوائد قروضها.

### 2.2.I. نسبة التغطية لخدمة الدين الطويل الأجل

نسبة تغطية خدمة الدين الطويلة الأجل = (صافي الربح + الاهتلاكات والمؤونات) / القسط واجب تسديده من الدين الطويل الأجل.

جدول رقم (40): حساب نسبة التغطية الوحدة : مليون دج

البيان	2000	2001	2002
صافي الربح+اهتلاكات ومؤونات	365,14	532,52	509,50
القسط	500,00	400,00	237,35
نسبة التغطية	0.73	1.33	2.14

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول النتائج وجداول التمويل

حققت المؤسسة في سنة 2000 نسبة تغطية بـ 0.73 وهي نتيجة غير كافية لأن المؤسسة لم تتمكن من مواجهة قسط الدين الطويل الأجل، أما في سنة 2001 كانت النسبة تقدر بـ 1.33، فهي تفوق الواحد فالمؤسسة قادرة على مواجهة القسط. في سنة 2002 حققت المؤسسة نسبة تقدر بـ 2.14 فالمؤسسة في هذه السنة أيضا استطاعت مواجهة قسط الدين الطويل الأجل .

من النتائج السابقة يتضح أن قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها الطويلة في تحسن مستمر.

### 2.3.I. نسبة التغطية الشاملة

نسبة التغطية الشاملة = [صافي الربح + الفوائد + الضريبة + الاهتلاكات + أقساط التمويل الايجاري] /

الفائدة + أقساط التمويل الايجاري + أرباح الأسهم / (1 - معدل الضريبة) + أقساط الدين

نسبة التغطية الشاملة (2000) =  $\frac{0 + 0 + 10.19,35}{0 + 10.178,22 + 0 + 10.169,35 + 10.186,92} = 0.8$

نسبة التغطية الشاملة (2000) = 0.8

$$= \text{نسبة التغطية الشاملة (2001)} \quad \frac{[6^{10.400,00+0+0+6^{10.144,52}}]}{[0+6^{10.191,24+6^{10.191,24+6^{10.144,52+6^{10.341,28}}}]}$$

نسبة التغطية الشاملة (2001) = 1.37

$$\text{نسبة التغطية الشاملة (2002)} = \frac{[0+6^{10.235,68+6^{10.81,51+6^{10.305,08+6^{10.273,81}}}]}{[6^{10.237,35+0+0+6^{10.305,08}}]}$$

نسبة التغطية الشاملة (2002) = 1.65

في سنة 2000 كانت نسبة التغطية الشاملة 0.8 فهي تقترب من الواحد، فالمؤسسة تمكنت من تغطية نسبة كبيرة من التزاماتها، أما في سنة 2001 النسبة تعدت الواحد وبلغت 1.37، فالمؤسسة تستطيع مواجهة جميع التزاماتها، كذلك في سنة 2002 حققت نسبة 1.65 وهي نسبة جيدة ودالة على قدرة المؤسسة على مواجهة جميع التزاماتها.

بصفة عامة تتمتع المؤسسة بيسر مالي جيد.

## II. المنهج الديناميكي لدراسة سيولة ويسر المؤسسة

يتمثل هذا المنهج في دراسة السيولة واليسر المالي من خلال جداول تدفقات الخزينة.

### II.1. جدول تدفقات الخزينة لسنة 2000 و2001

إن المعلومات التي يتضمنها جدول تدفقات الخزينة كلها متوفرة في جداول التمويل، ومن أجل الاختصار فإننا سنعتمد على الطريقة المختصرة لتحديد النقد من أنشطة الاستغلال  
النقد من أنشطة الاستغلال = قدرة التمويل الذاتي - تغير احتياج رأس المال العامل  
النقد من الأنشطة الاستثمارية = التنازل عن الاستثمارات المادية + بيع الأوراق المالية - اقتناء استثمارات مادية - الاستثمار في الأوراق المالية.

النقد من أنشطة التمويل = الزيادة الصافية في رأس المال + قروض مالية جديدة - توزيع الأرباح - تسديد الديون الطويلة.

حققت المؤسسة خلال دورة 2000 تدفق نقدي بـ : 775,49 مليون دج يعود أساسا إلى النقد من الاستغلال 68% والنقد من الأنشطة الاستثمارية 1% والنقد من التمويل 31%. بما أن النقد من الاستغلال موجبا فإن المؤسسة قد تمكنت من تمويل تغير احتياج رأس المال العامل، كذلك النقد من الاستثمار موجبا فالمؤسسة تنازلت عن الاستثمارات أكثر مما استثمرت، والنقد من التمويل موجبا أيضا فالمؤسسة تمكنت من تسديد ديونها من خلال موارد متأتية من الأنشطة التمويلية. المؤسسة خلال هذه الدورة تتمتع بسيولة ويسر مالي جدين.  
خلال دورة 2001 حققت المؤسسة تدفق نقدي بـ 962,27 مليون دج يرجع أساسا إلى النقد من الاستغلال 127% والنقد من الاستثمار -4.9% والنقد من التمويل -22,2%. النقد من التمويل والاستثمار سالب فالمؤسسة سددت ديون واستثمرت بمبالغ تفوق زيادة رأسمالها والتنازل عن الاستثمارات، ومع هذا فالمؤسسة تتمتع بسيولة ويسر مالي جدين لأن النقد من أنشطة الاستغلال متوفر بشكل كاف لتغطية عجزها.

جدول رقم (41) : جدول تدفقات الخزينة لسنتي 2000 و 2001

الوحدة : مليون دج

التطور	2001	2000	البيان
186,55	525,43	338,88	أنشطة الاستغلال
	697,77-	190,31-	قدرة التمويل الذاتي
694,00	1.223,21	529,20	تغير احتياج رأس المال العامل
			النقد من أنشطة الاستغلال
			<b>الأنشطة الاستثمارية</b>
	16,91	20,50	اقتناء استثمارات مادية
	36,41	1,01	الاستثمار في الأوراق المالية
	6,25	27,39	التنازل عن الاستثمارات المادية
	-	-	بيع الأوراق المالية
52,94-	47,07-	5,87	النقد من الأنشطة الاستثمارية
			<b>الأنشطة التمويلية</b>
	12,91-	1.02	الزيادة الصافية في راس المال
	-	-	توزيع الأرباح
	299,04	523,00	قروض مالية جديدة
	500,00	283,61	تسديد الديون الطويلة
454,28-	213,86-	240,41	النقد من الأنشطة التمويلية
186,77	962,27	775,49	تغير الخزينة
	124,52-	900,02-	خزينة بداية المدة
	837,74	124,52-	خزينة نهاية المدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول التمويل



## 2.II. جدول تدفقات الخزينة لسنة 2001 ، 2002

خلال دورة 2002 حققت المؤسسة تدفق نقدي سالب, وهذا يعني أن مدفوعات المؤسسة النقدية تجاوزت مقبوضاتها النقدية. ويقدر مقدار العجز بـ **233,41 مليون دج** يعود أساسا إلى النقد من أنشطة الاستغلال -105% والنقد من الأنشطة الاستثمارية 68% والنقد من أنشطة التمويل 137%.

جدول رقم(42): جدول تدفقات الخزينة لسنة 2001 و2002

الوحدة: مليون دج

البيان	2001	2002	التطور
--------	------	------	--------

			أنشطة الاستغلال
	463,67	525,43	قدرة التمويل الذاتي
	217,84	697,77-	تغير احتياج رأس المال العامل
<b>977,37-</b>	245,83	1.223,21	النقد من أنشطة الاستغلال
			<b>الأنشطة الاستثمارية</b>
	116,05	16,91	اقتناء استثمارات مادية
	46,03	36,41	الاستثمار في الأوراق المالية
	3,17	6,25	التنازل عن الاستثمارات المادية
	-	-	بيع الأوراق المالية
<b>111,85-</b>	158,92-	47,07-	النقد من الأنشطة الاستثمارية
			<b>الأنشطة التمويلية</b>
	68,38	12,91-	الزيادة الصافية في رأس المال
	-	-	توزيع الأرباح
	11,28	299,04	قروض مالية جديدة
	400,00	500,00	تسديد الديون الطويلة
<b>106,46-</b>	320,33-	213,86-	النقد من الأنشطة التمويلية
<b>1.195,69</b>	233,41-	962,27	تغير الخزينة
	837,74	124,52-	خزينة بداية المدة
	604,32	837,74	خزينة نهاية المدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول التمويل

### المبحث الثالث: تقييم المردودية وإنشاء القيمة للمؤسسة

سندرس في هذا المبحث أولا الأرصدة الوسيطة, بعدها ندرس المردودية وإنشاء القيمة

#### I. دراسة نتيجة المؤسسة

للوصل إلى النتيجة الصافية يجب المرور بمجموعة من المراحل.

#### جدول رقم (43) : تكوين نتيجة المؤسسة

الوحدة : مليون دج

التطور %	2002	التطور %	2001	2000	البيان
----------	------	----------	------	------	--------

1.191-	0,82	4115	51,45	2,07	البضاعة المباعة
1105,46-	0,20	3860-	47,20	0,87	البضاعة المستهلكة
85,4-	0,62	255	4,25	1,2	الهامش الإجمالي
0,3-	0,62	0,36	4,25	1,2	الهامش الإجمالي
53,85	3.908,34	78,7	3.274,52	2.619,11	إنتاج الدورة
26,7-	2.416,03	37,69-	2.101,89	1.788,26	الاستهلاك الوسيط
26,85	1.492,92	41,44	1.176,88	832,05	القيمة المضافة
41,6	1.492,92	67,9	1.176,88	832,05	القيمة المضافة
-	-	-	-	-	إعانات الاستغلال
11,05-	437,16	16,8-	353,15	267,86	مصاريف المستخدمين
0,33-	61,45	1,47-	64,02	56,45	ضرائب ورسوم
30,88	994,30	49,63	759,71	507,73	الفائض الإجمالي للاستغلال
40,1	994,30	71,33	759,71	507,73	الفائض الإجمالي للاستغلال
20,4	140,83	1,39-	21,40	26,31	تحويل تكاليف الاستغلال
-	-	-	-	-	نواتج أخرى
7,6-	235,68	3,68-	191,24	178,22	حصص الاهتلاكات والمؤونات
3,01-	22,39	0,61-	4,74	2,57	تكاليف أخرى
50	877,06	65,64	585,12	353,24	نتيجة الاستغلال
0,82-	6,27	2,24-	4,71	0,19	نواتج مالية
82,23	352,20	3,29-	195,39	202,05	مصاريف مالية
81,41	345,92-	5,54-	190,68-	201,86-	النتيجة المالية
74,01	877,06	153,17	585,12	353,24	نتيجة الاستغلال
39,35-	345,92-	7,39	190,68-	201,86-	النتيجة المالية
34,65	531,13	160,56	394,44	151,37	النتيجة الجارية قبل الضرائب
40,05	531,13	130,03	394,44	151,37	النتيجة الجارية
56,9-	175,80-	9,18-	18,38	35,54	النتيجة الاستثنائية
2,92-	81,51	38,27-	71,54	-	ضرائب الأرباح
19,77-	273,81	82,57	341,28	186,92	النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من جدول الحسابات النتائج

تم حساب نسب التطور باستخدام طريقة الإحلال المتسلسل لعلاقات الجمع والطرح.

نلاحظ من الجدول أن الهامش الإجمالي يمثل نسبة ضعيفة مقارنة بالقيمة المضافة، ذلك لأن المؤسسة تمارس

نشاط صناعي أي تحول مواد أولية إلى منتجات تامة ثم تباعها.

حققت المؤسسة خلال عام 2000 قيمة مضافة بـ **832,05 مليون دج** وفي العام الموالي حققت قيمة

مضافة بـ **1176,88 مليون دج** محققة بذلك زيادة تقدر بـ **41,44%**، فهذا دليل على نمو المؤسسة، وسبب

هذه الزيادة هو ارتفاع إنتاج الدورة بـ **78,7%** الذي فاق الزيادة المحققة في المواد المستهلكة. من هنا يمكن

القول بأن المؤسسة كفاء في مجال الإنتاج، فالمؤسسة حققت زيادة في الإنتاج تعدت الزيادة المحققة في المواد المستهلكة.

في سنة 2002 كانت القيمة المضافة بـ **1492,92 مليون دج**، الزيادة المحققة مقارنة بالسنة الماضية هي **26,85%**، ساهم في هذه النسبة إنتاج الدورة بـ: **53,85%** بتأثير إيجابي والاستهلاك الوسيط بـ **26,7%** بتأثير سلبي.

الفائض الإجمالي المحقق خلال سنة 2000 هو **507,73 مليون دج** أما المحقق منه في سنة 2001 يساوي إلى **759,71 مليون دج** محققا زيادة تقدر بـ **49,6%**، هذه الزيادة تعدت الزيادة التي حققتها القيمة المضافة. ساهمت القيمة المضافة بـ: **67,9%**، ومصاريف المستخدمين بـ **16,8%** وضرائب ورسوم بـ **1,47%**.

في سنة 2002 كان الفائض الإجمالي للاستغلال بـ **994,30 مليون دج**، الزيادة الحاصلة تقدر بـ: **30,88%**، سبب هذه الزيادة هو مساهمة القيمة المضافة بـ **41,6%** ومصاريف المستخدمين بـ **11,05%** والضرائب والرسوم بـ **0,33%**.

نتيجة الاستغلال خارج النواتج والمصاريف المالية لسنة 2000 كانت بـ **353,24 مليون دج**، في السنة الموالية كانت بـ: **585,12 مليون دج**، الزيادة المحققة هي **65,64%** وهي جيدة، ساهم في هذه الزيادة الفائض الإجمالي للاستغلال بـ **71,33%** وتحويل تكاليف الاستغلال بـ **1,39%** وحصص الاهتلاكات والمؤونات بـ: **3,68%** وتكاليف أخرى بـ **0,61%**.

في السنة الموالية النتيجة المحققة هي: **877,06 مليون دج**، الزيادة المحققة هي **50%** ساهم فيها الفائض الإجمالي للاستغلال بـ **40,1%** وتحويل تكاليف الاستغلال بـ **20,4%**، وحصص الاهتلاكات والمؤونات بـ **7,6%**، وتكاليف أخرى بـ **3,01%**.

النتيجة المالية المحققة خلال سنة 2000 هي: **201,86 مليون دج**، وهذا طبيعي لأن المؤسسة نشاطها الأساسي هو الإنتاج، أي أن إيراداتها المالية ضعيفة وفي المقابل تدفع المؤسسة فواتر ضخمة مقابل ديونها المالية. أما في سنة 2001 حققت نتيجة تقدر بـ **190,68 مليون دج**. فالمؤسسة استطاعت أن تقلص الخسارة المالية بـ **5,45%** كانت مساهمة النواتج المالية في ذلك بـ **2,24%** والمصاريف المالية بـ **3,29%**.

في سنة 2002 كانت النتيجة **345,92 مليون دج** أي أن الخسارة المالية زادت بـ **81,41%** سبب هذه الزيادة هو مساهمة المصاريف المالية بـ **82,23%** والنواتج المالية بـ **0,82%**.

النتيجة الجارية قبل الضرائب لسنة 2000 هي: **151,37 مليون دج** أما في سنة 2001 فهي **394,44 مليون دج**، الزيادة المحققة خلال دورة 2001 هي **160,56%** وهي قفزة جيدة للمؤسسة. سبب هذه الزيادة هي مساهمة نتيجة الاستغلال بـ **153,17%** والنتيجة المالية **7,39%**.

في سنة 2002 النتيجة الجارية كانت بـ **531,13 مليون دج**، الزيادة المحققة مقارنة بالسنة الماضية هي **34.65%**، ساهم في هذه الزيادة نتيجة الاستغلال بـ **70.01%** والنتيجة المالية بـ **39.35%**.  
 النتيجة الصافية لسنة 2000 هي **186,92 مليون دج** وللسنة 2001 هي **341,28 مليون دج**.  
 الزيادة المحققة هي **82.57%** ساهمت في هذه الزيادة النتيجة الجارية بـ **130.03%** والنتيجة الاستثنائية بـ **9.18%** وضرائب الأرباح بـ **38.27%**.  
 في العام الموالي كانت النتيجة الصافية بـ **273,81 مليون دج**، التطور المحقق هو: **19.77%**، مساهمة النتيجة الجارية في التطور كان **40.05%**، أما النتيجة الاستثنائية بـ **56.9%** وضرائب الأرباح بـ **2.92%**.

## II. تقييم مردودية المؤسسة

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المردودية، مردودية النشاط والمردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

### 1. II. مردودية النشاط

يمكن حساب مؤشرين هما :

الهامش الإجمالي للاستغلال = الفائض الإجمالي للاستغلال / رقم الأعمال

الهامش الصافي = النتيجة الصافية / رقم الأعمال

جدول رقم (44): حساب مردودية النشاط

الوحدة: مليون دج

البيان	2000	2001	2002
الفائض الإجمالي للاستغلال	507,73	759,71	994,30
النتيجة الصافية	186,92	341,28	273,81
رقم الأعمال	2.615,70	3.283,38	3.841,28
الهامش الإجمالي للاستغلال	0.194	0.231	0.26
الهامش الصافي	0.071	0.103	0.071

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على جدول تكوين النتيجة

نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال لسنة 2000 هي **0.194**، وهي نسبة مقبولة، فالمؤسسة تستطيع إشباع الاهتلاكات التي تعتبر بمثابة مكافأة للرأس المال الاقتصادي وإشباع المؤونات التي تحمي وتؤمن ممتلكات المؤسسة وتغطية الخسائر الاستثنائية.

في سنة 2001 النسبة المحققة هي **0.23** فقدرة المؤسسة على توليد فائض إجمالي أكبر من رقم الأعمال زادت بـ **3.7%**.

النسبة المحققة خلال سنة 2002 هي 0.26، الزيادة المحققة هي 3%. المؤسسة عام بعد عام تزيد من قدرتها على توليد فائض إجمالي للاستغلال.

نسبة الهامش الصافي المحقق خلال دورة 2000 كان بـ 0.071 أما في العام الموالي كانت بـ 0.103، الزيادة المحققة هي 3.2%. في سنة 2002 النسبة المحققة هي 0.71 أي أنها رجعت إلى مستواها الأول. نلاحظ أن نسبة الهامش الصافي لـ 2000 و2002 ضعيفة مقارنة بسنة 2001.

## II.2. المردودية الاقتصادية

المردودية الاقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للاستغلال/الأصول

جدول رقم (45): حساب المردودية الاقتصادية الوحدة : مليون دج

البيان	2000	2001	2002
الفائض الاجماعي للاستغلال	507,73	759,71	994,30
الأصول	4900,02	5359,57	6064,54
المردودية الاقتصادية الإجمالية	0,103	0,141	0,164

المصدر : من إعداد الطالب

المردودية الاقتصادية الاجمالية لسنة 2001 تساوي إلى 0,141، الزيادة المحققة مقارنة بالسنة الماضية هي 3,8%. أما المردودية الاقتصادية لسنة 2002 يساوي إلى 0,164، الزيادة المحققة مقارنة بسنة 2002 هي 2,3%. المردودية الاقتصادية الاجمالية للمؤسسة تتحسن عام بعد عام.

المردودية الاقتصادية الصافية = الهامش الربحي × معدل دوران الأصول

= (نتيجة الاستغلال / المبيعات) × (المبيعات / الأصول).

نتيجة الاستغلال = النتيجة الصافية + مصاريف مالية.

جدول رقم (46) : حساب المردودية الصافية الوحدة : مليون دج

البيان	2000	2001	2002
الهامش الربحي	0.149	0.163	0.163
معدل دوران الأصول	0.553	0.612	0.633
المردودية الاقتصادية الصافية	0.079	0.100	0.103

المصدر: من إعداد الطالب

المردودية الاقتصادية الصافية المحققة خلال دورة 2000 هي: 0.079، ويعني هذا المعدل أن الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة يحقق ربح مقداره : 0.079 دج. ويمكن تفسير النسبة 0.079 بناتج الهامش الربحي 0.149 في معدل دوران الأصول 0.553. نلاحظ أن هامش الربح مقبول في حين معدل دوران الأصول ضعيف فالمؤسسة لم تستطع تغطية أصولها بالمبيعات التي تحققها.

في سنة 2001، المردودية الاقتصادية المحققة هي: 0.10، فالمؤسسة تولد 0.1 دج من كل دينار تستثمره. الهامش المحقق هو: 0.163 ومعدل دوران الأصول 0.612، العنصرين معا زادا.

الزيادة المطلقة المحققة هي:  $0.021 = 0.079 - 0.100$

الزيادة النسبية هي:  $\%26.58 = 0.079 / 0.79 - 0.100$

المساهمة المطلقة للهامش الربحي = هـ.ر (2001) × م.د.أ (2000) - هـ.ر (2000) × م.د.أ (2000)

$$0.00746 = (0.533)(0.149) - (0.533)(0.163) =$$

المساهمة النسبية للهامش الربحي = المساهمة المطلقة /  $\%100 \times 0.079 / (0.00746) = \%100 \times 0.079 / (0.00746)$

$$\%9.44 =$$

المساهمة المطلقة لمعدل دوران الأصول = هـ.ر (2001) × م.د.أ (2001) - هـ.ر (2001) × م.د.أ (2000)

$$(0.533)(0.163) - (0.612)(0.163) =$$

$$0.01287 =$$

المساهمة النسبية لمعدل دوران الأصول = المساهمة المطلقة /  $\%100 \times 0.079 / 0.01287 = \%16.3$

من التحليل نلاحظ أن الزيادة النسبية المحققة خلال عام 2001 هي:  $\%26.58$ ، وهي زيادة معتبرة.

ساهم في هذه الزيادة تحسن الهامش الربحي بـ  $\%9.44$  وتحسن معدل دوران الأصول بـ  $\%16.3$ . الفضل

الأكبر لزيادة المردودية الاقتصادية في سنة 2001 يعود إلى تحسن قدرة أصول المؤسسة على توليد المبيعات.

في سنة 2002 المردودية الاقتصادية الصافية المحققة هي: 0.103. المؤسسة تولد 0.103 من كل دينار

تستثمره.

الهامش الربحي المحقق هو: 0.163، ومعدل دوران الأصول المحقق هو: 0.633

$$0.003 = 0.100 - 0.103 =$$

$$\%3 = 0.10 / (0.10 - 0.103) =$$

المساهمة المطلقة للهامش الربحي = هـ.ر (2002) × م.د.أ (2001) - هـ.ر (2001) × م.د.أ (2001)

$$0 = (0.612)(0.163) - (0.612)(0.163) =$$

المساهمة النسبية للهامش الربحي = المساهمة المطلقة /  $0 = 0.1 / 0.003 = \%3$

المساهمة المطلقة لمعدل دوران الأصول = هـ.ر (2002) × م.د.أ (2002) - هـ.ر (2002) × م.د.أ (2001)

$$0.003 = (0.612)(0.163) - (0.633)(0.163) =$$

المساهمة النسبية لمعدل دوران الأصول = المساهمة المطلقة /  $\%100 \times 0.1 / 0.003 = \%100 \times 0.1 / 0.003 = \%3$

من التحليل نلاحظ أن الزيادة النسبية المحققة خلال عام 2002 هي:  $\%03$ . هذه الزيادة أقل من

الزيادة السابقة، ساهم في هذه الزيادة معدل دوران الأصول لوحده. من هنا نستنتج أن قدرة المؤسسة على تحقيق

الأرباح تتركز على قدرة أصول المؤسسة على توليد الأرباح.

### 3.II. المردودية المالية

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة.

الوحدة : مليون دج

جدول رقم (47): حساب المردودية المالية

البيان	2000	2001	2002
النتيجة الصافية	186,92	341,28	273,81
الأموال الخاصة	1.503,41	1.842,62	2.116,44
المردودية المالية	0.124	0.185	0.129

المصدر: من إعداد الطالب

في سنة 2000 بلغت المردودية المالية **0.12**، وهذا يعني أن الدينار الواحد الذي يستثمره أصحاب رأس المال في المؤسسة يولد ربح قدره **0.12** دج. وفي سنة 2001 مردودية المؤسسة ارتفعت، فالدينار الواحد المستثمر من رأس المال ينتج عنه **0.185** دج. في سنة 2002 المردودية المالية المحققة بلغت **0.129** دج. الدينار المستثمر من رأس المال يعطي لصاحبه **0.129** دج كربح.

بعد حساب المردودية الاقتصادية والمردودية المالية، نقوم بحساب أثر الرفع المالي والذي يساوي إلى الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

أثر الرفع المالي (2000) = المردودية المالية - المردودية الاقتصادية

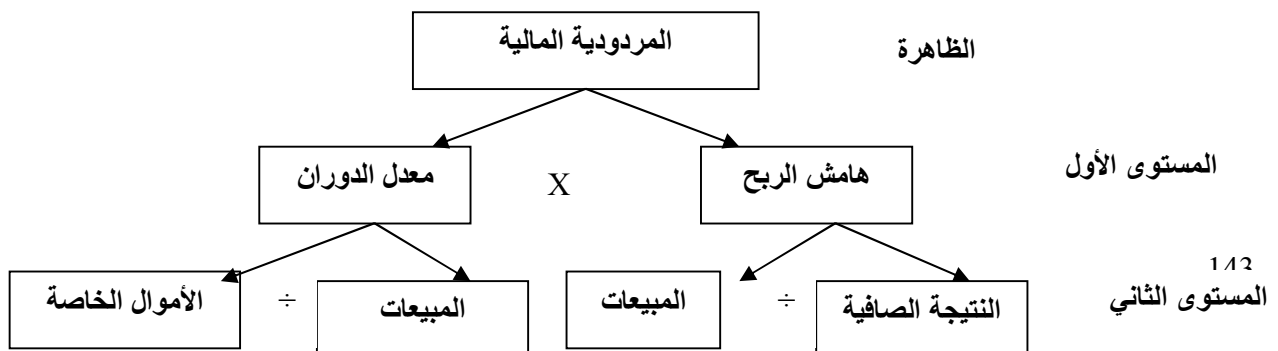
$$0.045 = 0.079 - 0.124 =$$

$$0.085 = 0.1 - 0.185 =$$

$$0.026 = 0.103 - 0.129 =$$

نلاحظ أن أثر الرفع المالي للسنوات الثلاث كان موجبا، فهو يلعب دورا إيجابيا، أي أن مديونية المؤسسة أثرت بالإيجاب في مردودية المؤسسة، فكلما زادت النسبة (الديون/الأموال الخاصة) كلما زادت المردودية المالية. بعد قياس المردودية المالية نقوم الآن بتحليلها.

شكل رقم (13): الرسم المنطقي للمردودية





المصدر : من إعداد الطالب

تحليل المستوى الأول: قبل تحليل المستوى الأول نقوم بحساب هامش الربح ومعدل الدوران.

جدول رقم (48) : حساب هامش الربح ومعدل الدوران

البيان	2000	2001	2002
هامش الربح	0.0714	0.1039	0.0712
معدل الدوران	1.7398	1.7819	1.8149

المصدر : من إعداد الطالب

تحليل تطور سنة 2001:

الفارق المطلق = المردودية المالية (2001) - المردودية (2000) =  $0.124 - 0.185 = 0.061$

الفارق النسبي = الفارق المطلق / المردودية المالية (200) =  $0.124 / 0.061 \times 100 = 49.19\%$

المساهمة المطلقة لهامش الربح = هـ.ر.(2001) × م.د.(2000) - هـ.ر.(2000) × م.د.(2000)

=  $(0.1039)(1.7398) - (0.0714)(1.7398) = 0.056$

المساهمة النسبية = المساهمة المطلقة / م.د.(2000) =  $0.124 / 0.056 \times 100 = 45.16\%$

المساهمة المطلقة لمعدل الدوران = هـ.ر.(2001) × م.د.(2001) - هـ.ر.(2001) × م.د.(2000)

=  $(0.1039)(1.7819) - (0.1039)(1.7398) = 0.0043$

المساهمة النسبية = المساهمة المطلقة / م.د.(2000) =  $0.124 / 0.0043 \times 100 = 4\%$

خلال سنة 2001 زادت المردودية المالية بنسبة **49.19%** وهي زيادة معتبرة. ساهم في هذه الزيادة

هامش الربح بـ **45.16%** ومعدل الدوران بـ **4%**. قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح لعام 2001 تعتمد

على هامش الربح لأن مساهمته تعدت مساهمة معدل الدوران.

## تحليل تطور سنة 2002

$$\text{الفارق المطلق} = 0.129 - 0.185 = -0.056$$

$$\text{الفارق النسبي} = -0.056 / 0.185 \times 100\% = -30.27\%$$

$$\text{المساهمة المطلقة لهامش الربح} = (0.0712)(1.7819) - (0.1039)(1.7819) = -0.0582$$

$$\text{المساهمة النسبية} = -0.0582 / 0.185 \times 100\% = -31.46\%$$

$$\text{المساهمة المطلقة لمعدل الدوران} = (0.0712)(1.8149) - (0.0712)(1.7819) = 0.0023$$

$$\text{المساهمة النسبية} = 0.0023 / 0.185 \times 100\% = 1.24\%$$

خلال سنة 2002 انخفضت المردودية المالية بنسبة **30.27%**، سبب هذا الانخفاض هو انخفاض هامش

الربح بـ **31.46%** وزيادة معدل الدوران بـ **1.24%**.

**تحليل المستوى الثاني:** الظاهرة هي هامش الربح ومعدل الدوران، أسباب الظاهرة هي النتيجة الصافية، المبيعات، الأموال الخاصة.

## تحليل هامش الربح

$$\text{بالنسبة لسنة 2001 : الفارق المطلق} = 0.1039 - 0.0714 = 0.0325$$

$$\text{الفارق النسبي} = 0.0714 / 0.0325 = 45.51\%$$

$$\begin{aligned} \text{المساهمة المطلقة للنتيجة} &= [\text{ن.ص (2001) مبيعات (2000)}] - [\text{ن.ص (2000) مبيعات (2000)}] \\ &= [(10.341,28) / (10.2615,70)] - [(10.186,92) / (10.2615,70)] \\ &= 0.059 \end{aligned}$$

$$\text{المساهمة النسبية} = 0.0714 / 0.059 = 82.63\%$$

$$\begin{aligned} \text{المساهمة المطلقات للمبيعات} &= [\text{ن.ص (2001) مبيعات (2001)}] - [\text{ن.ص (2001) مبيعات (2000)}] \\ &= [(10.341,28) / (10.328,38)] - [(10.341,28) / (10.2615,70)] \\ &= 0.026 \end{aligned}$$

$$\text{المساهمة النسبية} = 0.0714 / 0.026 = 36.41\%$$

خلال سنة 2001 زاد هامش الربح بنسبة **45.51%**، سبب هذه الزيادة هو مساهمة النتيجة الصافية

بـ **82.6%** ومساهمة المبيعات بـ **36.41%**.

$$\text{بالنسبة لسنة 2002 الفارق المطلق} = 0.0712 - 0.1039 = -0.0327$$

$$\text{الفارق النسبي} = -0.0327 / 0.1039 = -31.47\%$$

$$\begin{aligned} \text{المساهمة المطلقة للنتيجة} &= [(10.273,81) / (10.3283,38)] - [(10.273,81) / (10.341,28)] \\ &= -0.0205 \end{aligned}$$

$$\text{المساهمة النسبية} = -0.0205 / 0.1039 = -19.73\%$$

$$\text{المساهمة المطلقة للمبيعات} = [(10.273,81) / (10.3841,28)] - [(10.273,81) / (10.3283,38)]$$

$$0.0121 = -$$

$$\text{المساهمة النسبية} = 0.1039/0.0121 = - 11.64\%$$

خلال سنة 2002 انخفض هامش الربح بـ 31.47% كانت مساهمة النتيجة الصافية بـ -

$$19.73\% \text{ والمبيعات بـ } - 11.64\%$$

تحليل معدل الدوران :

$$\text{بالنسبة لسنة 2001 : الفارق المطلق} = 1.7819 - 1.7398 = 0.0421$$

$$\text{الفارق النسبي} = 1.7398/0.0421 = 2.41\%$$

$$\text{المساهمة المطلقة للمبيعات} = [(10.1503,41) / (10.2615,70)] - [(10.1503,41) / (10.3283,38)]$$

$$= 0.444$$

$$\text{المساهمة النسبية للمبيعات} = 1.7398 / 0.444 = 25.52\%$$

$$\text{المساهمة المطلقة للأموال الخاصة} = [(10.1842,62) / (10.3283,38)] - [(10.1503,41) / (10.3283,38)]$$

$$= - 0.402$$

$$\text{المساهمة النسبية للمبيعات} = - 0.402 / 1.7398 = - 23.1\%$$

خلال سنة 2001 تحسن معدل الدوران بنسبة 2.41%، ساهمت المبيعات في هذا التطور بـ 25.52%

والأموال الخاصة بـ - 23.1%.

$$\text{بالنسبة لسنة 2002 : الفارق المطلق} = 1.8149 - 1.7819 = 0.033$$

$$\text{الفارق النسبي} = 1.7819/0.033 = 1.85\%$$

$$\text{المساهمة المطلقة للمبيعات} = [(10.1842,62) / (10.3841,28)] - [(10.1842,62) / (10.3283,18)]$$

$$= 0.302$$

$$\text{المساهمة النسبية} = 1.7819/0.302 = 16.94\%$$

$$\text{المساهمة المطلقة للأموال الخاصة} = [(10.2116,44) / (10.3841,28)] - [(10.1842,62) / (10.3841,28)]$$

$$= - 0.269$$

$$\text{المساهمة النسبية} = - 0.269 / 1.7819 = - 15.09\%$$

خلال سنة 2002 زاد معدل الدوران بنسبة 1.85%، ساهم في هذا التطور المبيعات بـ 16.94% والأموال

الخاصة بـ - 15.09%

تحليل المستوى الثالث: الظاهرة هي النتيجة الصافية وعناصر الظاهرة هي الإيرادات والمصاريف.

الوحدة : مليون دج

جدول رقم (49): حساب الإيرادات والمصاريف

البيان	2000	2001	2002
الإيرادات	2.809,47	3.452,95	4.156,49
المصاريف	2.622,55	3.111,67	3.882,68
النتيجة	186,92	341,28	273,81

المصدر : من إعداد الطالب

بالنسبة لسنة 2001: الفارق المطلق =  $10.154,35^6 - 10.186,92^6 - 10.341,28^6$  دج  
 الفارق النسبي =  $10.154,35^6 / 10.186,92^6 = 82.57\%$   
 المساهمة المطلقة للإيرادات =  $(10.2809,47^6 - 10.3452,95^6)$  دج  
 المساهمة النسبية =  $10.643,48^6 / 10.186,92^6 = 344.25\%$   
 المساهمة المطلقة للمصاريف =  $(10.2662,55^6 - 10.3111,67^6)$  دج  
 المساهمة النسبية =  $10.489,12^6 - 10.186,92^6 = 261.67\%$   
 خلال سنة 2001 زادت النتيجة الصافية بـ **82.57%**، ساهم في هذه الزيادة الإيرادات بـ **344.25%**  
 والمصاريف بـ **261.67%**

بالنسبة لسنة 2002 الفارق المطلق =  $10.273,81^6 - 10.341,28^6 - 10.67,47^6$  دج  
 الفارق النسبي =  $10.273,81^6 / 10.341,28^6 = 19.77\%$   
 المساهمة المطلقة للإيرادات =  $(10.3452,95^6 - 10.4156,49^6)$  دج  
 المساهمة النسبية =  $10.703,54^6 / 10.341,28^6 = 206.14\%$   
 المساهمة المطلقة للمصاريف =  $(10.3111,67^6 - 10.3882,68^6)$  دج  
 المساهمة النسبية =  $10.771,01^6 - 10.341,28^6 = 225.91\%$   
 خلال سنة 2002، انخفضت النتيجة الصافية بـ **19.77%** ساهم في هذا الانخفاض الإيرادات بـ  
**206.14%** والمصاريف بـ **225.91%**

### III إنشاء القيمة

سيتم في هذا المبحث دراسة القيمة الاقتصادية المضافة فقط لأنها تعتمد على المعلومات المحاسبية، أما  
 المؤشرات الأخرى فلا يمكن دراستها لأنها تعتمد على معلومات مصدرها السوق المالي.

#### III.1. القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2000.

تحسب القيمة الاقتصادية المضافة وفقا للعلاقة التالية :

القيمة الاقتصادية المضافة = النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة - مكافأة الأموال.

النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة = النتيجة قبل الفوائد (1 - معدل الضريبة)

$$= (10.169,35^6 + 10.186,92^6) (1 - 0)$$

$$النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة = 10.356,27^6$$

معدل الضريبة معدوم لأن المؤسسة تغطي خسائر سنوات سابقة.

مكافأة الأموال = تكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال × رأس المال الاقتصادي.

رأس المال الاقتصادي = الأموال الخاصة + الديون المالية

$$= 10.1370,75^6 + 10.1865,19^6 + 10.250,23^6$$

$$رأس المال الاقتصادي = 10.3486,18^6$$

قبل حساب تكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال نقدم الجدول التالي:

جدول رقم (50): أسعار الفائدة السائدة في الاقتصاد الجزائري

البيان	2000	2001	2002
سعر الفائدة للسداسي الأول	8.5% إلى 10.25%	8% إلى 10%	6.5% إلى 9%
سعر الفائدة للسداسي الثاني	8.5% إلى 10.25%	8% إلى 10%	6.5% إلى 9%

المصدر: Banque d Algérie www.Finance-Algeria.org/dgep/a2.htm

التكلفة المتوسطة المرجحة =  $1ع \left[ \frac{آخ}{(آخ+د)} \right] + 2ع \left[ \frac{د}{(آخ+د)} \right]$

$1ع = \text{سعر الفائدة} + \text{علاوة الخطر} = 10.25\%$

أخذنا سعر الفائدة الأقصى لتعويض الزيادة علاوة الخطر الذي يصعب جدا حسابها.

$2ع = \text{معدل فائدة القروض} (1 - \text{معدل الضريبة}) = \left[ \frac{\text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الديون المالية}} \right] (1 - \text{معدل الضريبة})$

$= \left[ \frac{10.169,35}{10.2115,42} \right] (1 - 0) =$

$= 8\%$

التكلفة المتوسطة المرجحة =  $10.25\% \left[ \frac{10.1370,75}{10.3486,18} \right] + 8\% \left[ \frac{10.2115,42}{10.3486,18} \right]$

$\left[ \frac{10.3486,18}{10.3486,18} \right]$

$= 4.03026\% + 4.85443\% =$

**التكلفة المتوسطة المرجحة = 8.8847%**

القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A) =  $10.356,27 - (10.3486,18 \times 0.088.847) =$

**القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A) = 10.46,53**

خلال عام 2000، تمكنت مؤسسة صناعات الكوابل من إنشاء القيمة لمساهميها بـ 45,53 مليون دج، فهذا دليل على كفاءة مسيرتها.

### 2.III. القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2001

النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة =  $(10.412,82 + 10.144,52) - 1 \left[ \frac{10.71,54}{10.412,82} \right]$

$= 10.460,75$  دج

معدل الضريبة الفعلي هو مقدار ضرائب الأرباح مقسوما على النتيجة الإجمالية.

رأس المال الاقتصادي =  $10.1544,77 + 10.1664,23 =$

$= 10.3209$  دج

تكلفة الأموال الخاصة ع1 = 10%

$$\text{تكلفة رأس المال الإقتصادي} = \frac{10.1004,25}{10.144,52} - \frac{10.412,82}{10.71,54} = 7,17901\%$$

$$\text{التكلفة المتوسطة المرجحة} = 10\% \left[ \frac{10.1544,77}{10.3209,00} + 7,17933\% \right] = 10.1664,23$$

$$\frac{10.3209,00}{}$$

$$= 8,536997\%$$

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A)} = 460,76 - (0,08536997) \times 10.3209,00$$

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A)} = 10.186,80 \text{ دج}$$

خلال عام 2001، حققت مؤسسة صناعات الكوابل قيمة اقتصادية مضافة بـ **186,80** مليون دج للمساهمين.

### 3.II القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2002

$$\text{النتيجة قبل الفوائد وبعد الضريبة} = \frac{10.355,32}{10.51,51} - 1 \left[ \frac{10.305,08}{10.355,32} + 10.508,91 \text{ دج} \right]$$

رأس المال الإقتصادي = الأموال الخاصة + الديون المالية

$$= 10.1275,52 + 10.1954,43$$

$$= 10.3229,95 \text{ دج}$$

تكلفة الأموال الخاصة ع1 = 9%

تكلفة القروض المالية ع2 = معدل فائدة القروض (1- معدل الضريبة)

$$= \frac{10.1275,52}{10.305,08} - 1 \left[ \frac{10.355,32}{10.81,51} - 1 \right] = 18,4313\%$$

$$= 18,4313\%$$

$$\text{التكلفة المتوسطة المرجحة} = 9\% \left[ \frac{10.1954,43}{10.3229,95} + 18,4313\% \right] = 12,724.457\%$$

$$= 10.3229,95$$

$$= 12,724.457\%$$

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A)} = 10.508,90 - (0,12.724.457) \times 10.3229,95$$

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A)} = 10.97,9 \text{ دج}$$

خلال سنة 2002 تمكنت المؤسسة من تحقيق قيمة اقتصادية مضافة **97,9** مليون دج، فهي بذلك تنشئ القيمة للمساهمين أو لأصحاب المؤسسة.

بما أن المؤسسة استطاعت إنشاء القيمة للمساهمين ولمدة ثلاث سنوات فهي تتمتع بأداء اقتصادي جيد.

# خاتمة

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة يمكن القول بأن مفهوم الأداء يختلف باختلاف الجهة أو القطب المحدد له فينظر قطب العملاء إلى أداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم بأسعار معقولة، وينظر قطب المهنيين أو الموظفين إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل وفي جو ملام، وينظر قطب الدولة إليه في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية جيدة وهذا لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي، وينظر قطب المسيرين إلى الأداء في الكفاءة والفعالية، تتمثل المؤسسة على تحقيق النتائج بأدنى التكاليف، والفعالية هي قدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة.

الأداء أنواع عدة، تتحدد بتحديد معيار التقسيم، يمكن إجمال هذه المعايير في المجموعة التالية: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

يتأثر الأداء في المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العوامل والمتغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيًا وتمثل في التحفيز والمهارات والتكوين، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في عوامل اقتصادية، وعوامل اجتماعية وعوامل تكنولوجية، وعوامل سياسية وقانونية.

تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن، وتهدف هذه العملية بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما من جهة، وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة من جهة أخرى، وإجراء هذه العملية يستوجب إحقاق أربع مراحل هي:

- جمع المعلومات الضرورية.

- قياس الأداء الفعلي.

- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب فيها.

- دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

والإجراء الجيد لهذه العملية يقدم للمؤسسة مجموعة من الفوائد التي من شأنها أن تحسن من تسيير المؤسسة.

كما لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إذا لم يحسن المسيرين اختيار وانتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة. ومن أجل تخطي هذه الأشكال يمكن الاعتماد على إحدى الطرق التي تساعد على تحديد المعايير والمؤشرات، من بين جملة من الطرق نذكر الطريقة التي مضمونها ما يلي: تحديد الأهداف والمهام الأساسية، تحديد عوامل النجاح، إيجاد المؤشرات التي تسمح بضبط أو مراقبة عوامل النجاح.

بتطبيق الطريقة السابقة على الوظيفة المالية للمؤسسة تتحدد معايير ومؤشرات الأداء المالي كما يلي:

- معيار التوازن المالي: ويدرس من خلال ر.م.ع، إ.ر.م.ع، الخزينة، جداول التمويل.

- معيار السيولة واليسر المالي ويدرس من خلال المقارنة بين الأصول السائلة والالتزامات قصيرة الأجل، والمقارنة أيضا بين التدفقات النقدية والالتزامات طويلة الأجل.



- معيار المردودية: ويدرس من خلال مقارنة النتائج بالوسائل المستخدمة في تحقيقها.

- معيار إنشاء القيمة: ويدرس عموما بما يسمى بالقيمة الاقتصادية المضافة.

### نتائج وتوصيات البحث:

بعد تقييم الأداء المالي لمؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة للسنوات 2002، 2001، 2000، توصلنا إلى

جملة من النتائج والتوصيات نورد أهمها كما سيأتي:

● تطور أصول المؤسسة من عام إلى آخر، فالمؤسسة قادرة على تنمية ذمتها المالية، ويمكن إرجاع الفضل في ذلك إلى عدم توزيع الأرباح التي تحققها بل توجه إلى الأموال الخاصة.

● حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاثة رأس مال عامل موجب، فالمؤسسة تمويل جزء من أصولها المتداولة بأموال دائمة، فهي بذلك تحقق هامش أمان.

● مقارنة رأس المال العامل بالاحتياج منه كشف أن نسبة تمويل الأصول المتداولة بأموال دائمة كانت غير كافية لسنة 2000، أما في سنة 2001، و2002 كانت نسبة تمويل الأصول المتداولة بأموال دائمة كافية، فالمؤسسة متوازنة ماليا. هذا التحليل غير كاف لأنه ساكن أي يدرس التوازن المالي في لحظة معينة أي لا يأخذ هذه التغيرات.

● نظرا لعدم كفاية التحليل الساكن يجب اللجوء إلى التحليل الحركي للتوازن المالي، ويتم هذا التحليل بما يسمى جداول التمويل، وقد تبين ما يلي:

- في سنة 2000 حققت المؤسسة موردا صافيا، أي أن الموارد الدائمة تفوق الاستخدامات الثابتة، وتمكنت المؤسسة من تحقيق التوازن المالي أي تغير رأس المال العامل تعدى تغير الاحتياج منه.

- في سنة 2001 حققت المؤسسة أيضا موردا صافيا، بالإضافة إلى هذا فهي تحقق التوازن المالي .

- في سنة 2002 حققت المؤسسة استخداما صافيا، أي أن مواردها الدائمة لم تتمكن من تغطية جميع استخداماتها الثابتة، كذلك تغيير رأس المال العامل كان أقل من تغيير الاحتياج منه فالمؤسسة بذلك غير متوازنة ماليا لهذه السنة.

● تتمتع المؤسسة بسيولة جيدة خلال السنوات الثلاث فقد تبين أن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل.

● تمكنت المؤسسة من تحقيق يسر مالي جيد لسنتي 2001، 2002 عكس سنة 2000 أين كانت نسبة التغطية الشاملة ونسبة تغطية خدمة الدين الطويل غير كافية.

● حققت المؤسسة مردودية مالية كافية للسنوات الثلاث مقارنة بأسعار الفائدة السائدة بالسوق، فالمؤسسة تحقق عائد جيد من وراء الأموال الخاصة.

● كان أثر الرفع المالي موجب، وهذا دليل على الدور الإيجابي الذي تلعبه المديونية على مردودية المؤسسة، فالاقتراض كان له تأثير موجب على مردودية الأموال الخاصة.

- بما أن المؤسسة تتمتع بيسر مالي جيد وفي تحسن، فمن الأفضل لمؤسسة صناعات الكوابل أن تعتمد أكثر في تمويل نشاطها على القروض لأن هذا سيزيد من مردوديتها المالية.
- تحسن معدل دوران الأصول من عام إلى آخر يبين تحسن كفاءة الأصول في تحقيق المبيعات.
- استطاعت المؤسسة خلال السنوات 2002، 2001، 2000 إنشاء القيمة لأصحابها، فهذا دليل على كفاءة مسيري المؤسسة، و أنها تتمتع بأداء جيد.

# قائمة المصادر والمراجع

# المراجع :

الكتب :

باللغة العربية :

1. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال. دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
2. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، غير مذكورة.
3. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
4. شريف باشا، أحمد عيسون حامد، تقييم الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية. جمعية الاقتصاديين العراقيين، بغداد، مارس، 1983.
5. صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية. دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998.
6. عدنان هاشم رحيم السمراثي، الإدارة المالية: منهج تحليل شامل، الجامعة المفتوحة، ط2، ليبيا، 1997.
7. علي السلمي، التخطيط والمتابعة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978.
8. محمد صالح الحناوي، نihal فريد مصطفى، رسمية ذكي قرياقص، أساسيات الادارة المالية. الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
9. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. دارالمستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000.
10. منير صالح هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر. المكتب العربي الحديث، ط2، الإسكندرية، 1991.
11. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1992.
12. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير: تحليل مالي. الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001.
13. ناصر دادي عدون، نواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق ، الجزائر، 1991.

باللغة الأجنبية :

14. Abdellatif Khemakhem, **la dynamique du contrôle de gestion**, Dunond, 2 ed, Paris, 1976.
15. A.C.Martient, **l'entreprise dans un monde en changement**, ed du seuil-overières, Paris, 1992.
16. Alain Capiez, **élément de gestion Financière**. Masson, 4 ed, Paris, 1994.
17. A. Burlaud ,J. Y Eglem , P Mykita, **dictionnaire de gestion** . Editions Foucher, Paris, 1995.
18. Bernard Martory, **contrôle de gestion sociale**, librairie Vuibert, Paris, 1999.
19. Boukhazar Aomar, **la comptabilité de l'entreprise et le Plan comptable national**, E.N.I.C, Alger, Non daté.
20. Brigitte Dariath, **contrôle de gestion**. Dunod, paris,2000.
21. Ch Guyon, Ci Rozsa, **la fonction financière dans l'entreprise**, Tome 2, 3ed, Masson, Paris,

1993.

22. Dominique Pestreroire, **La gestion financière en 12 questions de cours**. Ed. organisation, Paris 1989.
23. Eric Stephany, **Gestion financière** . ed Economica, Paris,1999.
24. George R.Terry, Stéphan. G Franclin, **les principes du management**. Ed economica, 8 ed Paris ,1985.
25. Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **Economie d'entreprise**. Edition Sirey ,Paris,1990.
26. Georges Deppallens .Jean-Pierre Jobard, **gestion financière de l'entreprise**. Editions Sirey, 10 ed, Paris, 1990.
27. Humbert Hesca, Elisabeth Lessa, **gestion de l'information**. Edition Litec, Paris,1995.
28. Jaques Lendrevie, Denis Lindon ,**Merctor**, Editions Dalloze , 6 ed, Paris, 2000.
29. Josette Peyrard, **Analyse financière**. librairie Vuibert, 8e ed, Paris, 1999.
30. Laurent Belanger et al, **G.R. H une approche globale et intégrée** , ed Gaetan Morin, 3 impression, Quebec,1984.
31. Marcel Laflame ,**Le management: approche systémique**.Gaetan Morin éditeur, 3 ed CANADA,1981.
32. Michel Gervais, **contrôle de gestion**. Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000.
33. Patrice Vizzavona, **Gestion financière**. Berti Editions, 8ème ed., Alger, 1993.
34. P. Conso, R. Lavaud, **Fonds de roulement et politique financière**. Dunod, Paris, 1982.
35. Pierre Bergeron,**la Gestion Moderne: Theorie et Cas**. Gaetan morin editeur, Quebec,1993.
36. Pierre Paucher, **Mesure de la performance financière de l'entreprise**. O.P.U, Alger, 1993.
37. Raymond-Alain Thietart, **la dynamique de l'homme au travail**, les editions. d'organisation , Paris, 1977.
38. R. Maéso, A. Philipps, C. Raulet, **comptabilité générale**, 8ed, Dunod, Paris, 2001.
39. R. Brosquet, **fondement de la performance humaine dans l'entreprise**. les éditions d'organisation, Paris,1989,
40. Robert le DUFF et al , **Encyclopédie de la gestion et du management**. Editions Dalloz, Paris, 1999.

## باللغة العربية

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

42. عبد الملوك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم». مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص87.

## باللغة الأجنبية :

43. Doria Tremblay, Denis cormier, «Organisme à but non lucratif: pertinence du modèle comptable? », la revue Economie et comptabilité, n° 197, décembre 1996, IFEC, France.

## رسائل وملتقيات :

## باللغة العربية :

44. جمال خنشور « تقييم الأداء الاقتصادي في وحدة ديدوش مراد»، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة باتنة، نوفمبر، 1987.

45. عبد الحق بوعتروس، معايير تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية العامة، في الجزائر. رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، ماي. 92

46. مليكة زغيب. "أدوات التحليل المالي في المؤسسات الصناعية العمومية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 97.

47. عيسى حيرش، محاضرات تحليل النشاط الاقتصادي. طلبة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات، جماعة بسكرة، 2002.

## باللغة الأجنبية :

48. Farid Latreche, «La création de valeur comme mesures de la performance financière »,  
journée d'étude sur la productivité et rationalisation des ressources humaines,  
université de Biskera 19/10/2002

## مواقع أنترنت

49. Banque d'algerie : [www.Finance-algeria.org/dgep/a2.htm](http://www.Finance-algeria.org/dgep/a2.htm)

50. Jaques Aubert et al, les notions de compétence dans les differrentes disciplines  
([www.e-rh.org](http://www.e-rh.org))

51. Pierre Voyer, la performance :situation présente et perspective d'avenir.(conférence  
à  
L'IGFIE 5/12/2001),( [www.IGFquebec.com/activités/Pvoyet.Pdh](http://www.IGFquebec.com/activités/Pvoyet.Pdh))